

LA

el arquitecto del
seguro moderno:
MAPFRE

...y del humanismo en
la empresa y en la vida.

RRA

100
1921
2021
IGNACIO LARRAMENDI

MEN

DI



LARRAMENDI
EL ARQUITECTO DEL SEGURO MODERNO:
MAPFRE
...y del humanismo en la empresa y en la vida

LARRAMENDI

EL ARQUITECTO DEL SEGURO MODERNO:

MAPFRE

...y del humanismo en la empresa y en la vida

Javier Morillas

(Director)

Gonzalo Sanz-Magallón

Manuel M. Molina

Mercedes Rubio

José M. Muñoz Puigcerver

Manuel R. Tejeiro

José Andrés-Gallego



Fundación
MAPFRE

2021

Primera edición, junio 2021
Madrid

© De los textos, los autores
© De la edición: Fundación Ignacio Larramendi, Fundación MAPFRE

Producción:
Editorial Actas
Isla Alegranza, 3, nave 1
Polígono Industrial Norte
28703 San Sebastián de los Reyes. Madrid
Tel.: 916 546 792

Edición no venal
ISBN: 978-84-09-31201-6
Dep. Legal: M-17806-2021

Todos los derechos reservados.
Este libro no podrá ser reproducido,
ni total ni parcialmente, por ningún método,
sin el permiso previo escrito del editor.

ÍNDICE

Prólogo de Antonio Huertas	13
Prólogo de Luis H. de Larramendi	17
Prefacio de Javier Morillas Gómez	23

*Emprendimiento, impulso ético y liderazgo:
Ignacio Hernando de Larramendi
en MAPFRE y sus fundaciones*

1. Larramendi: desde la gran depresión y el nacimiento de MAPFRE	
a la creación del euro	31
Un joven y una naciente aseguradora en medio de la gran depresión	31
La herencia tradicionalista en la forja de un rebelde	40
Larramendi: un antes y un después en la evolución y reconstrucción del sector asegurador en España	51
El hombre de acción y pensamiento en el mundo del seguro. De la economía dirigida al Plan de Estabilización	57
<i>El nuevo espíritu de MAPFRE: liderazgo y emprendimiento en los años cincuenta de la economía española</i>	<i>64</i>
Ética, estética y valores de Hernando de Larramendi en MAPFRE y sus fundaciones: bases para la futura primera gran multinacional española del seguro	76
<i>UNIAPAC en la trayectoria vital y profesional de Larramendi</i>	<i>89</i>
<i>DIGIBIS y la Fundación Ignacio Larramendi</i>	<i>95</i>
Notas	96
Bibliografía	102

2. El estilo de la dirección de personas de Ignacio Larramendi	105
Objetivos y metodología	105
Valores humanos y liderazgo empresarial	106
Panorámica de las teorías sobre dirección de empresas hasta nuestros días	110
El liderazgo de Ignacio de Larramendi	115
<i>Principales rasgos de su personalidad</i>	115
<i>Estilo de liderazgo</i>	120
Principios que iluminaron la dirección de Larramendi en MAPFRE	122
<i>Importancia de la función social de la aseguradora</i>	122
<i>Código ético</i>	123
<i>Otros ejes de la estrategia de Larramendi</i>	127
Larramendi, precursor del estilo de Dirección por Valores	150
Anexo	153
Notas	154
Bibliografía	158
3. La innovación y sus frutos en la MAPFRE de Larramendi	161
Objetivos y metodología	161
El significado de «innovación» en la empresa	162
La innovación en la empresa aseguradora	164
La actividad innovadora en MAPFRE bajo la dirección de Larramendi	166
<i>Innovaciones en los procesos e introducción de la informática</i>	167
<i>El Centro de Experimentación y Seguridad Vial de MAPFRE</i>	169
<i>Creación de sociedades de servicios técnicos para clientes en actividades no vida</i>	170
<i>La descentralización de MAPFRE</i>	172
<i>Capilaridad de la red de distribución y oficinas de planta baja</i>	175
<i>Recursos humanos</i>	176
<i>Introducción de la figura del Defensor del Asegurado</i>	177
<i>Política de pago rápido de los siniestros. Calidad y servicio</i>	177
<i>Innovaciones en la oferta de seguros</i>	178
<i>Explotación de nuevos mercados y función social en América</i> ..	181
<i>Desarrollo de proyectos de ámbito financiero</i>	181
Los frutos de la innovación	183

MAPFRE, agente promotor de la eficiencia del sector asegurador español	188
Notas	195
Bibliografía	197
4. Ignacio Hernando de Larramendi en el proceso de internacionalización de MAPFRE	201
El proceso de internacionalización en el sector del seguro. Fundamentos teóricos	201
Contexto de la internacionalización en el sector del seguro español 1955-1990	210
La impronta de Ignacio Hernando de Larramendi en el proceso globalizador de MAPFRE	215
Notas	235
Bibliografía	237
Caso de estudio 1. Larramendi como artífice del cambio: El proceso de transformación en MAPFRE de 1955 a 1990: cambio estratégico y su efecto sobre la compañía y el sector de los seguros	241
MAPFRE en la actualidad	241
MAPFRE hasta 1955	246
Situación del sector de los seguros hasta 1955	248
El proceso de transformación	252
<i>Apuntalar: evitando la ruina</i>	252
<i>Saneamiento: retomar el negocio habitual</i>	253
<i>Reconstrucción: crecimiento y desarrollo del negocio</i>	255
<i>Ampliaciones: desarrollo de mercados y nuevas apuestas</i>	256
Larramendi, el artífice del cambio	260
Anexos	265
Notas para el caso	267
Notas	269
Bibliografía	269
Caso de estudio 2. Responsabilidad social y filantropía: las fundaciones impulsadas por Larramendi en MAPFRE	271
La Fundación MAPFRE en la actualidad y sus orígenes	271
La perspectiva social del directivo	277
La Responsabilidad Social Corporativa en la empresa bajo Larramendi	280

Creación de fundaciones	283
La RSC en MAPFRE en la actualidad	286
Notas para el caso	288
Notas	290
Bibliografía	290

La base del diferencial humanista en MAPFRE

Primera parte. En el origen, el tradicionalismo institucional de Inglaterra y el tradicionalismo político español	295
En el origen de un estilo empresarial. <i>Tres claves de la vida inglesa</i> (1952)	295
«Corporativismo», una palabra equívoca	300
La imposición de la violencia	307
Luis Hernando de Larramendi ante el Frente Popular y ante Franco	310
El golpe de estado del 29 de septiembre de 1936 y <i>El sistema tradicional</i> de Luis Hernando de Larramendi	314
Las razones de Laín Entralgo	319
Nobleza obliga	325
¿Francisco Suárez? Mejor, Juan Roa Dávila	331
La opinión (reservada) del singular jurista que era Manuel Marina	336
Lo que había quedado de aquel gigantesco sindicato que tenía que ser España	338
Segunda parte. Para una semblanza de Ignacio Hernando de Larramendi	342
La figura del padre	342
La guerra y la posguerra de los niños, los muchachos y algunas otras gentes	347
Ignacio Hernando de Larramendi, la mentalidad puritana y la verdad	352
La seguridad en sí mismo como recurso empresarial y, también, político	357
La preocupación por el desarrollo económico como parte del desarrollo integral de las personas	363
La prioridad de hablar cara a cara y ver los gestos (o escuchar, al menos, la voz)	365

Tercera parte. La empresa privada institucional de Larramendi en la teoría y la práctica	373
Cultura MAPFRE	373
La relación de coherencia entre quehacer empresarial y forma de concebir la vida	380
La posibilidad del servicio público por el sector privado y el alcance de este hecho	386
Desde la base: una conversación decisiva y su trasfondo personal	391
En el fondo, la opción por la transformación desde abajo en vez de la revolución desde arriba	396
Dos cosas diferentes, pero íntimamente unidas: el orden económico y las instituciones sociales	400
Las fundaciones como articulación y extensión del servicio público de la empresa institucional	405
Había fracasos	410
El desarrollo fundacional de MAPFRE y sus límites	417
La «obsesión por América»	421
MAPFRE y el Quinto Centenario como ocasión para reflexionar	426
La multiplicación de los libros	432
Cuarta parte. Hacia una valoración concreta del empresario y de la empresa en perspectiva antropológica que diremos universal	438
Las muchas perspectivas de la historia empresarial	438
La acción empresarial como proyecto y plan	443
Más cerca del final: la acción empresarial en el orden económico ...	449
El orden económico como orden político (pero de <i>politeia</i>) y el papel de los empresarios en él	453
La participación en la política	460
El papel central de la dinámica entre solidaridad y subsidiaridad	465
De la acción humana a la cosmovisión no menos humana	469
Notas	477
Bibliografía	480
Perlas larramendianas	493
Bibliografía de D. Ignacio Hernando de Larramendi	537
Listado de entrevistas realizadas con motivo del centenario de don Ignacio Hernando de Larramendi	595
CV de los participantes en el libro	597

El busto de Larramendi, D. Ignacio para todos nosotros, se encuentra situado en el hall del edificio principal de la sede corporativa de MAPFRE en Majadahonda. Al entrar cada día, es lo primero que vemos todos los que trabajamos en esta casa. No está puesto ahí solo por una cuestión de reconocimiento, que también, sino porque gran parte de lo que hoy es la aseguradora española más grande del mundo, se debe a él, a su persona, como refundador de la compañía. Pero independientemente del busto, todos en esta casa, cualquiera que sea nuestro lugar de trabajo, conocemos y admiramos la labor del que fue nuestro máximo responsable durante varias décadas.

Y no me refiero solo a que fue la persona que puso las bases del modelo de gestión de MAPFRE, que todavía hoy consideramos diferencial, sino al origen de los firmes valores éticos y sociales que hoy son nuestra seña de identidad y que explican gran parte de los pasos dados en los últimos 65 años de la compañía.

La lectura de este libro transmite con enorme verosimilitud cómo la vida de MAPFRE está ligada al pensamiento y a la acción

personal de Ignacio H. de Larramendi, un precursor que tuvo la capacidad de ir anticipando decisiones para la empresa que luego no solo se vieron acertadas, sino que se fueron convirtiendo en prácticas sectoriales lideradas por la compañía.

Siguiendo la evolución del pensamiento de Larramendi, podemos trazar también un paralelismo con la evolución de España y, por supuesto, de la consolidación, crecimiento, expansión y fortaleza de la compañía.

Ahora, que vivimos en la sociedad del instante y la inmediatez, sorprende encontrar empresas que duren más de cinco o diez años. Por eso cobra un especial valor descubrir compañías firmemente asentadas, de carácter global, con enorme fortaleza económica y solidez financiera que tengan casi noventa años, como es nuestro caso. Nada de esto habría sido posible si solo hubiéramos evolucionado pensando únicamente en la muy necesaria rentabilidad financiera. Tiene que haber algo más, una seña de identidad profunda que acompañe y guíe todo ese desarrollo empresarial, especialmente cuando esa vocación de globalidad te lleva a compartir tu know how a entornos geográficos lejanos, con personas, culturas y acervos diferentes que hay que entender y respetar si quieres ser aceptado.

En los años sesenta, una vez estabilizada la empresa, D. Ignacio ya hablaba de la importancia de la confianza como concepto esencial no solo para el seguro, sino también para lo que hoy se conceptúa como management de la compañía. También podemos encontrar en sus artículos de aquella década reflexiones valiosísimas, como que «la empresa tiene una doble función: instrumento de servicio económico a la comunidad y agrupación de personas cuyos componentes se vinculan incluso más que en cualquier otra institución». Leído con ojos actuales, el compromiso social de MAPFRE se empezó a vertebrar en la aseguradora tres décadas antes de que en España se empezase a «hablar» de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la vinculación de los profesionales con el proyecto

de su empleador; esto es lo que permite hoy que tengamos uno de los porcentajes de «orgullo de pertenencia a la compañía» más elevados de la comunidad empresarial.

No me puedo sustraer a otro mensaje que nos dejó a principios de los años 80 en una conferencia pronunciada en Valencia. Entonces, en aquella convulsionada España que acaba de empezar su apuesta por la democracia, ya decía Larramendi que «la empresa, que disfruta de poder económico y, por tanto, social, no puede conformarse con un objetivo de beneficio, ni siquiera de creación de riqueza, sino que tiene otras obligaciones, producto de su trascendencia y responsabilidad pública». Este compromiso verbalizado hace más de treinta años podríamos ponerlo en boca de cualquier líder empresarial actual, ya que, de hecho, es lo que la mayoría de las empresas están contando ahora.

Larramendi recibió el encargo de reflotar una compañía en un momento crítico de la misma, y no se limitó solo a acometer con éxito esa gran empresa, sino que también refundó aquella mutualidad de propietarios agrícolas, dotándola de una razón de ser, unas bases sólidas en lo económico y en lo ético que sirvieron de cimientos para la potente expansión internacional que vino después, y que permite entender todo lo que la compañía y sus profesionales han venido consiguiendo a lo largo de toda nuestra historia.

Yo, como D. Ignacio, llegué al seguro también por casualidad y, como él y como muchos otros miles de nosotros, he dedicado toda mi vida a este proyecto, que tengo el honor de presidir desde hace casi una década. Su herencia profesional, transmitida en sus escritos, en sus reflexiones y en sus acciones, la hemos ido reinterpretando todos los que le hemos seguido y procuraremos que las nuevas generaciones preserven todo aquello que nos ha traído hasta aquí, los pilares culturales de este grupo, que continúa asombrando a propios y extraños.

Mi generación ya no pudo conocer personalmente a Larramendi. Cuando comenzábamos a trabajar él estaba de salida. Más

allá de la anécdota de algún encuentro casual en el ascensor o en los pasillos de nuestra pequeña sede de entonces de la Mutualidad en Las Rozas, todo lo más que recibíamos de él eran las reflexiones de los mayores, en las que no dudaban de incluir, directa o indirectamente, su pensamiento. Nunca fue dogma, pero siempre fue guía. Así fuimos educados profesionalmente en la libertad de opinar, obligación de aportar y necesidad de construir. El líder de entonces, posiblemente omnipotente, era lo suficientemente humilde como para dejar que los demás, incluso los más jóvenes e inexpertos, trazáramos nuestra propia visión del futuro de la empresa, en lo grande y en lo pequeño. Siempre recuerdo el comentario de algún veterano que decía «una vez que has decidido algo, ni D. Ignacio te lo va a cambiar». Confianza en las personas, principio que todavía hoy sigue siendo uno de los pilares fundamentales de nuestro desarrollo empresarial.

Invito sinceramente a la lectura de este libro, que además de ayudar a entender mejor una de las figuras más relevantes del seguro español del siglo XX y de la evolución de MAPFRE, también permite entender mejor la historia de España, en especial en lo que fueron sus principales decisiones económicas. Adicionalmente, el autor ha ido presentando con inteligencia la personalidad de D. Ignacio Hernando de Larramendi, un visionario que se anticipó a su tiempo impulsando un crecimiento empresarial sólidamente comprometido con el desarrollo social del entorno. Una empresa que ya desde hace muchas décadas percibió ejemplarmente que la rentabilidad económica tenía que ir unida necesaria e indisolublemente a la rentabilidad social para beneficio de todo el entorno y sus diferentes grupos de interés. No hemos sido los únicos en este empeño, por fortuna, pero seguro que precisaremos que seamos todos los que afiancemos este empeño para construir un futuro mejor.

Antonio Huertas
Presidente de MAPFRE

Cuando falleció, hace veinte años, don Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano, mi padre, la institución que él había creado, la Fundación Hernando de Larramendi, tomó rápida y unánimemente la decisión de cambiar su denominación y adoptar la de Fundación Ignacio Larramendi, nombre con el que era conocido no solo en el mundo asegurador, sino entre sus muchos amigos y conocidos en España y en todo el mundo.

Mientras que él vivió, esa Fundación que había instituido con su generosa decisión —y la de su mujer, mi madre, Lourdes Martínez, que le sucedió en la presidencia— de poner al servicio de la sociedad la gran mayoría de lo que era su patrimonio familiar (lo que podía haber sido la herencia de sus hijos, mía y de mis hermanos), se centró en actividades de interés general, la beneficencia, la protección del patrimonio cultural del mundo iberoamericano y la investigación histórica.

Tras su muerte, y después también de la de mi madre, cuando asumí la presidencia, creí oportuno proponer —y el patronato de la

Fundación lo secundó de forma unánime— que era preciso incorporar, entre las actividades que realizar, una muy necesaria: honrar la memoria de los fundadores, dando a conocer su trayectoria y ejemplo, buscando con ello que sus principios pudieran servir de estímulo para suscitar en otros la generosidad y el esfuerzo en trabajar por el bien común, que son tan necesarios para cohesionar una sociedad cada vez más individual y egoísta.

Y como los números tienen magia, convinimos en que centrar los esfuerzos en la ocasión de cumplirse cien años desde el nacimiento de mi padre, un 18 de junio de 1921, podría permitir un mayor impacto.

Pensamos que no solo era algo de justicia, sino también una necesidad para que todos los vectores que habían hecho de Ignacio Larramendi una singularísima y destacada personalidad se pusieran de manifiesto, de tal manera que ello permitiera complementar tanto la visión que de él teníamos en su Fundación, más personal y familiar, como la memoria que se guardaba en el mundo asegurador y, en concreto, en esa gran corporación, MAPFRE, que sin su impulso y esfuerzo no habría llegado a ser lo que es hoy, así como también la que pudiera existir en otros de los muchos ámbitos de su actividad.

Y para ello, podría ser lo más adecuado una mirada objetiva y rigurosa que no tuviera ese conocimiento previo que es el del universo MAPFRE, o el de la propia Fundación Ignacio Larramendi y su familia, para que, sin prejuicios, pudiera analizar sus obras, estudiar sus innumerables escritos y recoger testimonios de su vida, situando todo ello en el contexto sociológico y económico del momento en que se produjeron para, de ese modo, poder alumbrar una visión diferente de su impecable trayectoria de servicio a la sociedad y al bien común.

MAPFRE, a través de su presidente, Antonio Huertas, que firma otro prólogo de este libro, acogió con entusiasmo la iniciativa, que ha dado lugar finalmente a la obra que prologan estas líneas.

Para ello fue necesaria la firma de un convenio entre las dos instituciones promotoras, la Fundación MAPFRE y la Fundación Ignacio Larramendi, y una institución universitaria de prestigio, la Fundación Universitaria San Pablo CEU, para que fuera esta, a través del catedrático de Economía Aplicada, don Javier Morillas, y un equipo de brillantes investigadores, como son Gonzalo Sánchez-Magallón Rezusta, Manuel M. Molina López, Mercedes Rubio Andrés, José Manuel Muñoz Puigcerver y Manuel R. Tejeiro Koller, quienes acometieran la tarea.

También, en paralelo y en contacto permanente con ese equipo de investigadores, ha preparado un ensayo propio que se integra en la obra el muy insigne catedrático José Andrés Gallego, desde una perspectiva diferente a la del resto de los autores, ya que él tuvo ocasión de conocer y trabajar en profundidad, codo con codo, con don Ignacio Larramendi, en aquella extraordinaria iniciativa cultural, sin duda enciclopédica, que supuso la publicación de 256 monografías en relación con el descubrimiento y civilización de América, todas ellas preparadas para la ocasión por excelentes eruditos de ambos lados del Atlántico.

Mi padre escribió mucho, en diversos registros: informes a los consejos, notas profesionales, artículos sobre el mundo del seguro y sobre otras mil cosas más, publicaciones sobre la Doctrina Social de la Iglesia, conferencias de historia, ensayos políticos, libros sobre la mejora de la Administración pública, y un sinfín de temas que, ahora, por primera vez, figuran referenciados en su práctica totalidad (porque es seguro que no todos se han conservado...), permitiendo así tener una idea exacta de lo variado de sus intereses, lo esforzado de su trabajo y lo ambicioso de sus proyectos, textos todos que están accesibles en la página web de nuestra Fundación: www.larramendi.es.

No es solo este libro el que va a ver la luz con ocasión del centenario del nacimiento de Ignacio Larramendi, pues simultáneamente otros aspectos de su vida y de su obra están también siendo

rescatados y reanalizados en el curso de la conmemoración, tanto desde la perspectiva familiar como de la de sus aportaciones a la cultura, a la historia, al estudio de la Doctrina Social de la Iglesia, a la medicina regenerativa de accidentes y hasta a la conmemoración, en vivo, de la travesía de Cristóbal Colón en 1492.

No es posible entender la fecunda labor empresarial, cultural e histórica de Ignacio Larramendi sin prestar atención a su mujer, Lourdes Martínez, mi madre, extraordinariamente inteligente, esforzada, colaboradora en todo y efecacísima gestora familiar y profesional. Y como para muestra vale un botón, quiero por ello mencionar aquella pesada máquina de escribir, Underwood, con teclas que parecían percutores, que mi madre utilizaba para transcribir los escritos de mi padre, como ese temprano libro Tres claves de la vida inglesa. Pero su labor no se limitaba a la mecanográfica, puesto que corregía, sugería y aconsejaba sobre su contenido, complementándolo, al tiempo que dirigía y gestionaba la Editorial Cálamo, que ambos fundaron al pronto de contraer matrimonio, con sede en su propio domicilio, ese piso arrendado en la calle General Oráa, 26, donde vivieron todo su matrimonio, y que por su condición de alquilado hubo que dejar en 2015, tras la muerte de mi madre.

Este magnífico libro producido bajo la dirección de Javier Morillas es —con algún matiz en el caso de la aportación de José Andrés-Gallego, por su relación personal con Ignacio Larramendi— un libro basado en el análisis documental de su ingente obra escrita, y del testimonio de casi un centenar de personas que le conocieron, cuya visión sobre mi padre fue grabada en vídeo desde los inicios del año 2017, a través de la inestimable ayuda de Pino Paniagua, que no solo preparó las grabaciones, sino que actuó como entrevistadora, y además recogió gran parte de esas píldoras de pensamiento original que figuran en este libro bajo el título de «Perlas larramendianas».

Si «por sus frutos los conoceréis», como dicen los Evangelios (Mateo 7.15-20), es claro que su vida ha sido fecunda, tanto en lo

familiar —sus nueve hijos— como en lo profesional —la herencia dejada a esa MAPFRE que sin su concurso no sería lo que es hoy— y también en sus aportaciones al mundo de la cultura, a la dignificación de la vida pública con sus sugerencias de mejores prácticas de gestión para la regeneración de la Administración del Estado y a la puesta en práctica de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, a través de la Responsabilidad Social Corporativa y la continua búsqueda y promoción del bien común en su más auténtica acepción.

Esta conmemoración del centenario pretende que todo eso tenga una mayor visibilidad para alumbrar e ilustrar a otros para que puedan, siguiendo su ejemplo y su obra, contribuir a la mejora de la sociedad, en España y otros países, a la sombra de los principios éticos y morales que defendió y practicó.

Si Isaac Newton decía que pudo descubrir la gravedad «porque venía a hombros de gigantes», refiriéndose a todos aquellos científicos que le habían precedido y sobre cuyos descubrimientos pudo fundar el suyo, nada me gustaría más que este libro y todas las actuaciones de la conmemoración de su centenario favorecieran a que la figura, sin duda gigantesca, de mi padre permitiera que otros, fijándose en ella, dieran pasos adelante hacia una sociedad más justa, más solidaria y más ética, por la que luchaba.

Luis Hernando de Larramendi Martínez
Presidente de la Fundación Ignacio Larramendi

PREFACIO

Cada vez más las investigaciones sobre el crecimiento y el progreso económico de los países tienden a centrarse en el análisis de las personalidades concretas que lo protagonizaron en cada momento. Y el estudio de las mismas y sus valores, obras y pautas de comportamiento, resultan indisolubles del periodo y entorno histórico en que desarrollaron su actividad, y con la generación de individuos con quienes les tocó vivir.

Al tiempo, la estructura de la economía tiende a reproducirse a sí misma, y la gestión empresarial tiende a transformarse en actividad rutinaria que repite inercialmente técnicas y combinaciones de insumos, destinados a la obtención de parecidos bienes o servicios. Nos situamos así, como punto de partida, en una situación cuasies-tacionaria, de equilibrio de tipo walrasiano en economía; incluso, en ocasiones y países en desarrollo, de reproducción simple del capital, que diría Marx. Es decir, se establece una determinada curva que llamamos «frontera de posibilidades de producción», de acuerdo con las disponibilidades, capacidades o factores productivos hasta entonces conocidos y utilizados.

Para acabar con las rutinas, llega la figura del empresario, del innovador. Es ese equivalente del «héroe» de las novelas de caballería del universo mental del Medioevo europeo. Ese personaje de frontera, que se atreve, se esfuerza, arriesga, lucha y que, a partir de un

cierto momento, se transmuta en la figura del «empresario» que se consolida desde el siglo XIX en el mundo occidental, y que también se atreve, arriesga, invierte, contrata, innova, coordina factores. Es el «rompedor» o «destructor de lo viejo», que diría Scumpeter. El personaje es distinto, pero el «tipo de persona» es siempre el mismo. Es el «emprendedor» que gusta denominar la Comisión Europea en su estrategia *Europe 2020*.

Y es que el progreso se produce como consecuencia de una ruptura con el método convencional mediante esa «innovación» que llamamos «acto empresarial». De hecho, al poner en práctica una nueva tecnología, forma organizativa o cualquiera otra innovación, se produce un desplazamiento hacia arriba de la curva de la función de producción. Y, por extensión, también de todo el país, que alcanza una nueva frontera de posibilidades de producción susceptible de incrementar el PIB del país y la renta per cápita de su población.

Tengo que admitir que no conocí en vida a Ignacio Hernando de Larramendi Montiano. Ni había leído una sola línea de su obra. Ni sabía de su trayectoria. Ni tenía con MAPFRE o las fundaciones de su entorno más contacto que el de un modesto cliente asegurado por dicha compañía en una póliza de vivienda y otra de automóvil gestionadas por mi esposa.

Así, ayuno de cualquier consideración apriorística, iniciamos este trabajo. Huelga enfatizar que con igual rigor con que trimestralmente intentamos valorar el comportamiento de la economía española e internacional para el consenso económico desde el grupo de analistas de PriceWaterhouseCooper, PwC, o desde el Consejo Editorial de *El Economista*, o de cualesquiera otros proyectos científicos abordados a lo largo de nuestra actividad académica. En este sentido, el presente libro nace como fruto de un proyecto de investigación patrocinado por la Fundación Ignacio Larramendi, FIL, y la Fundación MAPFRE. Durante 2017, y tras la correspondiente selección y elaboración del preproyecto, me cupo el honor de dirigir el mismo para lo cual, y con la Universidad CEU San Pablo, se firmó el correspondiente convenio tripartito con fecha 27 de octubre, titulado: *Emprendimiento, impulso ético y liderazgo. Ignacio Hernando de Larramendi en MAPFRE y sus fundaciones*, ajustado a un cronograma destinado a disponer de la obra en 2021, año del centenario de su nacimiento. Luego fui incorporando, junto al profesor Gonzalo Sanz-Magallón, a un brillante grupo formado por profesores,

especialistas en sus áreas respectivas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la misma universidad: Mercedes Rubio, Manuel Molina y Manuel Tejeiro, así como al entonces profesor del máster en International Business de la EAE Business School, José Manuel Muñoz Puigserver. También, y en la medida que tampoco ninguno de estos integrantes del equipo investigador habían tenido ocasión de conocer personalmente a Hernando de Larramendi, consideramos conveniente incorporar a José Andrés-Gallego, excatedrático de la Universidad de Oviedo y luego en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, quien sí lo conoció y podía aportar una perspectiva complementaria. De hecho, había dirigido la Colección MAPFRE de Historia con motivo del quinto centenario del Descubrimiento, 1492-1992, impulsada por Larramendi en su labor de mecenazgo, y había sido patrono en alguna de sus fundaciones especializadas.

Así en el primer capítulo, titulado «Larramendi: desde la gran depresión y el nacimiento de MAPFRE a la creación del euro», se pone en contexto al joven Ignacio con la que, en aquellos convulsos años treinta, es también una naciente mutualidad de seguros, surgida en el medio rural, fruto de una más de las entidades agrarias entonces existentes. España venía de un demostrado *ciclo Kondratieff*, o ciclo largo de crecimiento económico continuo. Pero que se tuerce políticamente con un cambio de régimen en 1931, desembocando en el enfrentamiento fratricida 1936-39, primera parte de la guerra civil europea que, tras el crack de 1929 y sus consecuencias sociales, no acabará hasta 1945. Tanto el entorno familiar de Larramendi como los antecedentes del mismo son analizados en dicho capítulo, junto a la evolución del sector asegurador en España casi desde sus orígenes; pasando por la economía dirigida y el Plan de Estabilización hasta el reflotamiento de MAPFRE tras la llegada de Larramendi en 1955, quien, con su potente brújula interna, irá sentando las bases sobre las que evolucionará la compañía. Unas bases en las que su visión, planteamientos éticos y de mecenazgo mediante sus fundaciones y desde el humanismo cristiano, contribuyen a explicar ese gran triunfo empresarial de la España del último cuarto de nuestro siglo XX.

En el segundo capítulo se analiza «El estilo de la dirección de personas de Ignacio Larramendi». Con una revisión panorámica previa del «estado de la cuestión» y las distintas teorías sobre direc-

ción empresarial; y que, como se verá, hace de nuestro personaje —aun inconscientemente— un auténtico precursor de la llamada «dirección por valores».

En el capítulo tercero se analiza «La innovación y sus frutos en la MAPFRE de Larramendi» donde, tras un análisis previo del papel fundamental jugado por la empresa innovadora, se ponen de manifiesto las aportaciones que en dicho campo convirtieron a MAPFRE en agente promotor de la eficiencia del sector asegurador español y número uno del mismo.

En el cuarto capítulo, sobre «Ignacio Hernando de Larramendi en el proceso de internacionalización de MAPFRE», y tras la consideración previa de las distintas teorías sobre internacionalización empresarial, se analiza el exitoso proceso de mundialización de la entidad. Y que aquel, como se demostrará, dejando al margen cualquier planteamiento teórico previo y, llevado de su propia intuición emprendedora, llegó a convertirla también en primera multinacional española del sector.

A continuación incluimos la elaboración de unos casos prácticos de éxito. Porque al poco de avanzar en la investigación sobre el papel de las personas y el espectacular desarrollo de lo que era una pequeña mutualidad casi quebrada en 1955, pensamos que tal proceso tenía que ser sintetizado. Y estudiado internacionalmente sirviendo como ejemplo, por lo menos al mismo nivel que lo es El Corte Inglés y otras grandes empresas y marcas conocidas del mundo. Así desarrollamos dos estudios del caso Ignacio Hernando de Larramendi-MAPFRE, susceptibles de ser utilizados como prácticas para desarrollar por alumnos y estudiantes de los diferentes cursos de escuelas de negocio, programas máster y centros o facultades de empresariales.

El quinto capítulo de la obra, presentado como parte separada debido a su estructura, titulado «La base del diferencial humanista en MAPFRE», se centra en analizar la acción empresarial de Larramendi como expresión de su cosmovisión antropológica, que es la del humanismo cristiano asociado a su fidelidad al tradicionalismo político inculcado por su padre. Y que en su versión más idealizada y moderna tiende a identificar con la tradición institucionalista y de la *common law* del sistema constitucional británico.

Al mismo tiempo y a modo de antología hemos incorporado a lo largo del libro, y al inicio de los diferentes capítulos y principales

epígrafes, una relación de sentencias y afirmaciones extraídas de la obra escrita y publicada por Ignacio Hernando de Larramendi. Por su claridad y elocuencia creemos que certifican muy bien su visión sobre el papel del directivo, el emprendimiento, la empresa, sus personas, la innovación, la hoy llamada «RSC» o Responsabilidad Social Corporativa, y su propio pensamiento vital, creencias y fuerte motor interior. Las originalmente conocidas como «Perlas Larramendianas», incluidas también en el anexo y recopiladas por Pino Paniagua, complementan la referida antología.

Agradecemos a la Fundación MAPFRE que, sin intromisiones en nuestro trabajo, haya puesto a nuestra libre disposición todos los archivos privados de la entidad. Y especialmente a la directora de su Centro de Documentación, Paloma Gómez-Luengo, que ha facilitado enormemente nuestro trabajo, y que dirige y custodia el legado de uno de los mejores y más completos archivos mundiales del sector asegurador, sito en el Palacete del paseo de Recoletos, 23, de Madrid. En este sentido, el lector podrá encontrar en cada capítulo su correspondiente base bibliográfica.

A este respecto, y finalmente, el libro termina con la recopilación a modo de índice bibliográfico de lo que podemos considerar «obras completas» de Ignacio Hernando de Larramendi. Lo que proporciona una idea muy clara sobre la extensísima variedad de temas, conocimientos y materias que entraban en el radar del pensamiento, preocupaciones e intereses del que nos ha parecido finalmente una figura tan apasionante como, hasta ahora, poco estudiada y reconocida.

En este aspecto, y como podrá descubrir el lector, nos encontramos ante uno de los grandes impulsores de la España del último cuarto del siglo XX. Equivalente en el sector del seguro a los Javier Benjumea, y su Abengoa en el sector de la ingeniería, a Alfonso Escámez o Sánchez Asiaín en el sector bancario, José Manuel Lara en el editorial o Villar Mir en infraestructuras, por citar algunos. En todo caso, un buen ejemplo de España y su circunstancia. La de ese gran emprendedor, humanista, mecenas y patriota que fue Ignacio de Larramendi Montiano.

Javier Morillas Gómez
Catedrático de Economía Aplicada

EMPRENDIMIENTO, IMPULSO ÉTICO Y LIDERAZGO:
IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI
EN MAPFRE Y SUS FUNDACIONES

**«Haciendo mucho desde MAPFRE he podido
hacer algo por España. Mis gracias son infinitas».**

Ignacio Hernando de Larramendi Montiano, 1921-2001

[Discurso de despedida en la Junta General de MAPFRE
Mutualidad, 15-6-1990. Madrid]

Larramendi: desde la gran depresión y el nacimiento de MAPFRE a la creación del euro

Javier Morillas Gómez

«Presenció la proclamación de la República... recuerdo la quema de los conventos que contemplé desde un balcón de mi casa y me impresionó... fue pasando el tiempo con mis estudios y preocupaciones... y en 1934 hubo una sublevación del Partido Socialista contra el Gobierno constituido, la famosa Revolución de Octubre, fundamentalmente en Asturias; fue cuando comenzó la Guerra Civil; desde entonces no hubo paz y se prepararon las masacres del 18 julio; no había sido posible evitarlo, los que creían que podían hacerlo fueron arrollados».

Ignacio Hernando de Larramendi¹

Un joven y una naciente aseguradora en medio de la gran depresión

Ignacio Hernando de Larramendi Montiano acababa de cumplir diez años cuando, en agosto de 1931, nace la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España. En ese momento podía pensarse que iba a ser una más de las variadas entidades surgidas en el contexto de aquella economía española, todavía básicamente rural.

En ese ámbito y durante siglos se habían venido creando en España organizaciones sectoriales ciertamente pujantes. Entre las más significativas, la Asociación General de Ganaderos, creada en 1836, heredera del varias veces centenario Honrado Concejo de la Mesta

de 1273; la Asociación General de Agricultores, creada en 1881; o la de Fomento del Trabajo Nacional, de 1889, tras sucesivas ampliaciones y absorciones desde la antigua Real Compañía de Hilados y Tejidos de Algodón, fundada en 1771. También la Confederación Nacional Católica Agraria, surgida en 1917 por agregación de anteriores organizaciones católicas agropecuarias. Y lo mismo otras, como el Bloque Agrario o La Liga Nacional de Campesinos.

Derivadas de aquellas, había que desarrollar de forma complementaria actividades más específicas, como la obligación de asegurar a los trabajadores del riesgo de accidentes laborales que se estaba extendiendo por Europa, en el marco de los acuerdos incipientes de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, alumbrada en 1919. Las sociedades anónimas convencionales no estaban interesadas en el ámbito del seguro agrario, dadas las recurrentes crisis de subsistencias, los cambios estructurales en marcha y la consiguiente conflictividad del medio rural. Ello favoreció la creación de «mutualidades», como la Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, MAPFRE, el 16 de mayo de 1933.

Para Hernando de Larramendi, la legislación laboral republicana no derivaba sino de la lógica evolución social y la aplicación de acuerdos internacionales, «en la República fue útil la legislación de accidentes de trabajo ... (aunque) ... la reforma agraria y otras medidas coetáneas fueron sectarias; no creo que proceda de ellas ninguna acción constructiva del futuro; principalmente sirvieron para una política de resentimiento»².

Y es que las primeras tres décadas del siglo XX venían suponiendo un periodo de alto crecimiento para la economía española. Se venía de una onda larga de expansión, en la cual, para ser precisos, si en 1900 la renta per cápita española era un 41,2% de la del Reino Unido, en 1930 era de un 52%. Estaba produciéndose un claro período de convergencia real con el entonces país líder del proceso industrializador en el mundo; si bien las distancias se incrementaban con respecto a otros seguidores como Alemania —que pasa del 59,1% de la renta inglesa al 70,8 en igual período—, Francia —que pasa del 63,2 al 87,4%—, e Italia —que salta del 41,9 al 60,1—, y que experimentaban tasas de crecimiento superiores a las españolas e inglesas. Sin que sirviera de consuelo la mayor distancia relativa que España seguía sacando a otros países como Portugal, cuya renta per cápita en 1900 era el 25,4% de la británica y en

1930 solo del 26,3%, logrando apenas alcanzar la mitad de la renta española³.

Pero si analizamos el período entre 1913 y 1929, la comparación internacional es todavía más elocuente en cuanto a la notable evolución del producto real per cápita en España. Con una tasa de crecimiento que alcanza el 1,8% de media anual, igual al crecimiento de Italia, solo superado por Francia en apenas una décima, 1,9, y muy por encima del Reino Unido, que crece al 0'3% anual, y también de Alemania, que lo hace al 0,9%, e incluso de Estados Unidos que creció al 1,7% medio anual durante dicho periodo⁴.

Sin embargo, en determinados sectores de la sociedad española se había instalado un hipercriticismo de raíz noventayochista, incapaz de valorar lo positivo de su evolución general, dentro del propio contexto global, que es el que sí acabó siendo realmente negativo. Así, el 26 de octubre de 1929 se podía ya leer en la principal publicación española del momento del ámbito económico y asegurador que:

Se ha producido en el mercado de Wall Street una violenta y acentuada baja, tras de la cual ha surgido una fuerte lucha entre alcistas y bajistas que presta al mercado un aspecto sumamente irregular, [...] aun cuando la baja prevalece⁵.

Avisos que se sucederían periódicamente en las semanas siguientes:

El mercado de Wall Street ha experimentado una de las crisis más grandes que registra su historia [...] no se ha podido dominar la situación creada por los excesos de una especulación desenfrenada que viene arrastrándose desde hace varios meses. A pesar de las advertencias [...] continuó la fiebre especuladora hasta que desde hace unos días se vio, por la tensión del mercado del dinero, que una crisis se avecinaba [...] Las órdenes de venta llovían a millones de todas partes, y [...] no se pudo contener una baja grande y continuada, [...] que terminó en medio del pánico general. En esa situación se abrió el lunes el mercado, y el *Banking pool*, arrollado por las órdenes de venta, tuvo que cesar en la intervención [...],

y entonces fue el desastre. Durante el lunes y el martes las cotizaciones bajaban a saltos de 28 y 30 puntos; las quiebras se amontonaban, y las pérdidas se cifraban en miles de millones [...] el martes la baja fue aún mayor [...]; el desastre ha sido enorme, y ha repercutido más o menos [...] en todo el mundo, sobre todo en Ámsterdam y en Bruselas [...] París también sufrió el lunes y el martes las repercusiones del *crack* de Nueva York...⁶.

Posiblemente el conocimiento de esta situación mundial y en Estados Unidos influyera también en el ánimo de Primo de Rivera de poner fin al directorio cívico-militar, que los padres de Ignacio vivieron con prevención, y que dimitiendo ante el rey posibilitó la vuelta de las libertades constitucionales. Y es que, aunque todavía en España no se dejaron sentir todos sus efectos, seguían llegando noticias de la Bolsa neoyorkina cada vez más inquietantes:

Debido [...] a liquidaciones para evitar deudas con los bancos, se ha producido otra nueva y fuerte baja en el mercado de Wall Street, vendiéndose enormes cantidades de papel de los estimados, que han llegado a tipos más bajos que nunca⁷.

Así, en enero de 1930, y como encargado de volver a la senda constitucional, es nombrado presidente del Consejo de Ministros el general Dámaso Berenguer, quien, tras decretar una amnistía, se compromete públicamente el 18 de febrero a respetar la expresión de la soberanía popular.

Para mayor complicación, se produce el levantamiento militar de Jaca el 12 de diciembre de 1930, tras haberse constituido un llamado «comité revolucionario» del Pacto de San Sebastián. Enemistado con el rey, incluso el general Queipo de Llano, además del comandante Ramón Franco, intentan a los tres días otro movimiento militar fallido, apoderándose este del aeródromo de Cuatro Vientos. Y queda abortado el objetivo de celebrar elecciones legislativas en enero de 1931, nombrándose nuevo presidente al almirante Aznar.

Significativamente el 11 de marzo 1931 el líder de la Liga Regionalista Catalana, Francesc Cambó, publica un artículo en el que,

ante la agitación política del momento, advierte «una vez más, que la República no puede significar para España otra cosa que el caos, la anarquía y el comunismo»⁸. De hecho, el rey Alfonso XIII pensó proponer la presidencia del Consejo de Ministros a Cambó, gran conocedor de la situación económica internacional y de las funestas consecuencias que de esta podían derivarse en tal coyuntura para España. Pero Cambó lamenta declinar el ofrecimiento, dando a conocer la grave enfermedad de la que debía tratarse con urgencia. Y el nuevo Gobierno fija un plan consistente en celebrar primero unas elecciones municipales el 12 de abril, luego las provinciales el 3 de mayo y en junio las generales. Celebradas las primeras, los partidos constitucionalistas vencen con 40.324 concejales, frente a los 36.282 de la conjunción republicano-socialista, aunque con una distribución que alimentó una sensación de frustración entre los primeros.

Mientras, seguían llegando noticias extremadamente alarmantes, que se sumaban a la inestabilidad política y las inquietantes consecuencias e informaciones que ya afectaban a los vecinos europeos, desde el otro lado del Atlántico:

Me levanté a las cinco de la mañana y me dirigí al muelle (San Francisco, USA). A las puertas de la azucarera Spreckles Sugar habría unos mil hombres. Todos sabían de sobra que solo había tres o cuatro puestos de trabajo. Salió un hombre acompañado de dos pequeños detectives de Pinkerton y dijo: necesito dos hombres como vigilantes y dos para entrar en el agujero. Los mil hombres lucharon como una jauría de perros de Alaska para entrar, pero solo cuatro de nosotros lo consiguieron⁹.

Lo normal en España hubiera sido proseguir con las dos convocatorias electorales siguientes, y más considerando los recurrentes contrapesos y correcciones de voto que el electorado ejerce ante tales convocatorias en cada ámbito. Pero reunido el Gobierno, no encaja el revés de ganar solo diez alcaldías de grandes ciudades frente a las 37 perdidas. Y recomienda al rey que abandone España. Solo se oponen los dos ministros con competencia y mayor conocimiento económico de lo que se avecinaba, el gallego Gabino Bugallal, ministro de Economía, y el de Fomento, el murciano Juan de la

Cierva. Incluso el general Sanjurjo, entonces al frente de la Guardia Civil, declina de sus responsabilidades institucionales para, apenas un año después, intentar una autorrectificación con un *putsch* imposible desde Sevilla.

Así, sorpresivamente, apenas cuatro meses después de la insurrección militar y anticonstitucional de Jaca, saltan al Consejo de Ministros sus beneficiarios del Pacto de San Sebastián. Sin ningún respaldo electoral, ni constitucional, ni de argumentación económica. No es extraño que, algunos de ellos, desde París, ni se lo creyeran. Un atónito Azorín diría que «un escritor, un erudito y un novelista», Ortega, Marañón y Pérez de Ayala, con su influencia en la opinión pública, habían sido «los parteros de la República». Pero en la formación «literaria», «periodística» y nada económica de los intelectuales «de la plazuela», que decía Ortega, no figuraba el dominio estadístico propio de la economía; y su autorreconocido desconocimiento de la materia en poco ayudaba a la mejora de la autoestima nacional treinta años después de la pérdida del imperio ultramarino.

Al advenimiento de la dictadura sintióse por muchas gentes, sensatas y ecuánimes, la preocupación, [...] lo que podría suceder cuando cayera [...] (y hay) una general perturbación política [...] (que) [...]repercutiendo sensiblemente en la vida económica y financiera del país, precisamente en tiempos en que una general crisis económica deja sentir sus sensibles efectos en muchas naciones y en importantes mercados, con la natural repercusión en nuestro país y en nuestras bolsas [...] y en esa situación financiera y económica anormal, que padecen muchos pueblos, comienza el año 1931, sin que el espíritu más perspicaz pueda presentir en qué sentido se desenvolverá la vida económica y financiera del mundo ni las contingencias que puedan dificultar, o las circunstancias que puedan favorecer la situación de nuestra economía y de nuestra hacienda.

Si la lógica rigiera nuestros destinos, no habría por qué sentir excepcionales inquietudes con relación al año que empieza, porque no es aventurada la impresión, ni siquiera la afirmación, de que la masa general del país, la que verdaderamente trabaja y produce, es ajena a las ansias de una

minoría siempre propicia al desorden e incompatible con los verdaderos intereses nacionales.[...] También la orientación del mercado de giros ha sido en esta primera semana [...] más bien desfavorable para la peseta¹⁰.

Como era previsible con el súbito advenimiento del cambio de régimen de 1931, y al día siguiente de la marcha de España de Alfonso XIII, se produjo la mayor caída bursátil que nunca se había producido en su historia en tiempos de paz. Para Larramendi: «A la caída de la dictadura de Primo de Rivera, la ola revolucionaria que conmovía a Europa desde la toma del poder en Rusia por los bolcheviques en 1917 volvió a rugir y ya no cesó de hacerlo hasta el 18 de julio de 1936»¹¹.

Y el clima económico empezó a alterarse radicalmente. El nuevo «Gobierno provisional» cambia incluso la bandera, sustituyendo la tradicional rojigualda, que no había cambiado ni la primera República. El propio Hernando de Larramendi cuenta: «Mis primeros recuerdos son de la última época de la Dictadura; cuando esta acabó en 1929 hubo tristeza en mi casa, yo no sabía bien por qué, pero se preveían los problemas que iban a venir... Recuerdo también el bar Chiquito porque en él presencié la proclamación de la República, viendo camiones pasar con gente gritando “muera el rey” [...] pocas semanas después recuerdo la quema de conventos, que contemplé desde el balcón de mi casa y me impresionó»¹².

Pero también hervía el panorama internacional:

El mundo está convulso [... Francia, Alemania, Italia, las repúblicas iberoamericanas...] En Inglaterra una huelga minera en Gales, paro obrero, crisis industrial, nacionalismos egipcio e indio [...] la descomposición de los partidos ingleses, fenómeno que se da en casi todos los países del mundo, ha venido impidiendo la formación de gobiernos fuertes que puedan acometer soluciones... y esperamos que no continúe mucho tiempo esa situación tan perjudicial para el país. En Rusia... siguen las noticias de las discusiones, revueltas y sucesos sangrientos que como pasan por el tamiz de interesados en contra o en pro del régimen soviético conviene poner en cuarentena¹³.

Es, por tanto, en ese entorno económico y político conflictivo que irá en aumento, en el que va creciendo ese niño, Ignacio, que parece tan inquieto y perspicaz, al tiempo que también una desconocida Mutualidad Agraria. «La reforma agraria —escribiría más tarde— apenas tuvo consecuencias en lo concreto y útil para la nación; del mismo modo que cabría preguntarse qué efecto tuvo la desamortización de Mendizábal, salvo para enriquecimiento de unos pocos y para crear una clase media corrupta, como suele ocurrir con medidas que no buscan el interés general, sino que proceden de alguna clase de venganza, aunque sea histórica; han sido más eficaces para el futuro algunas leyes del general Franco que han llevado al campo español a una estructura distinta de la de aquella época»¹⁴.

Era un entorno agropecuario de poca mecanización, en buena parte de subsistencia, con baja productividad en las grandes explotaciones, malas infraestructuras de comunicación para la comercialización e impulso de la actividad, dispersión parcelaria, escasez de agua y carente de regadíos, tan reclamados por Joaquín Costa. Y para empeorarlo todo, el extremismo anarquista amenazaba especialmente la seguridad en el medio rural.

Para Larramendi: «... llegaron las elecciones de 1933 en las que ganó la CEDA y en 1934 hubo una sublevación del Partido Socialista contra el Gobierno constituido, la famosa Revolución de Octubre, fundamentalmente en Asturias; fue cuando comenzó la Guerra Civil; desde entonces no hubo paz y se prepararon las masacres del 18 julio; no había sido posible evitarlo, los que creían que podían hacerlo, fueron arrollados. Yo creo que España era un objetivo importante para la estrategia soviética, que se apoyó en traiciones ingenuas. El objetivo era también antirreligioso...»¹⁵.

Para Stanley Payne: «En los últimos años se ha hablado mucho de lo que se ha llamado “la memoria histórica”, aunque lo que se indica normalmente por este término no tiene nada que ver ni con la memoria ni con la historia. La verdadera memoria es un recuerdo individual de las personas que han vivido y pasado por una experiencia determinada. No es una cuestión de eslóganes o inventos políticos»¹⁶. En todo caso, el ambiente en esos años tenía aquel marcado componente ácrata y anticristiano que, si estuvo presente en la revolución de los soviets rusos de 1917, ya no estaba en la agenda social de los países de la Europa occidental; y que a ojos de Larramendi no dejó de empeorar:

Tras las elecciones de 1936, como continuación de la Revolución de Octubre, que en realidad comenzó la guerra, se preparaba una lucha sin cuartel, con asesinatos y persecuciones por creencias religiosas, como en Huesca, en cuya diócesis de Barbastro el 87% de los sacerdotes distribuidos en infinidad de parroquias fueron asesinados por los anarquistas durante julio de 1936; un claro genocidio que se quiere olvidar con películas financiadas oficialmente, que enaltecen a los que así actuaron. La llamada «conspiración de la derecha» fue en gran parte un intento de defenderse del propósito de extender la influencia soviética en la nación sur de Europa; no fue posible, como tampoco lo fue para Napoleón la ocupación pacífica de nuestra península¹⁷.

«El mundo normalmente tiende a caminar hacia el institucionalismo, como evolución lógica de lo propio, pero la España del siglo XIX cortó absolutamente esta posibilidad con las tensiones de la desamortización, no solo eclesiástica, sino municipal y asociacional, contra la que reaccionaron los carlistas, que representaban a gran parte del pueblo español, al que se destruyeron instituciones útiles para sus intereses, aunque en algún momento estuvieran anquilosadas».

Ignacio Hernando de Larramendi¹⁸

La herencia tradicionalista en la forja de un rebelde

La memoria oral y familiar de aquel convulso siglo XIX se mantenía extraordinariamente viva en muchas familias españolas. El propio Larramendi recordaba años más tarde a su abuelo paterno, Mariano, médico, de una familia «de labradores modestos», nacido en Riaza, Segovia, y de «origen carlista con un antepasado guerrillero que participó en la “partida” del cura Merino en la guerra de la independencia y en la primera guerra carlista..., apenas tenía vinculación política y, en todo caso, no carlista. Mi padre la recibió de su abuelo, que la conservaba, a su vez, de su propio abuelo y se la contaba de niño»¹⁹. Su abuela Luisa Larramendi era hija de un alavés que después de la primera de aquellas guerras se había establecido humildemente en Madrid.

Por tanto, la gran influencia familiar vino de su padre, Luis Hernando de Larramendi Ruiz (1882-1957), de quien siempre recordará que comulgaba todos los días y que había unido sus dos apellidos. De él dijo que «me enseñó a amar a España y subordinar a ella mis intereses personales»²⁰. Era un abogado que en 1904 empezó su vida pública en San Sebastián como director de *El Correo de Guipúzcoa*, periódico tradicionalista. A los 24 años se instala como abogado en Madrid, donde defiende a Aquilino Martínez, un tipógrafo de la imprenta del conocido anarquista José Nakens. Los dos fueron procesados tras el regicidio frustrado de Mateo Morral en 1906, siendo aquel y Ferrer Guardia condenados; pero el altamente sospechoso Aquilino Martínez, hábilmente defendido por Luis Hernando de Larramendi, quedó absuelto, adquiriendo este una nota-

ble popularidad y consideración en el revolucionario mundo anarquista. El carlismo entonces «identificaba la integración de las clases obreras en la estructura social como un objetivo tradicionalista, para compensar las fracturas introducidas por los revolucionarios... siempre dentro de la doctrina social de la Iglesia»²¹.

Eran herencias de un siglo XIX que había dejado marcas profundas en la sociedad española y sus familias. Los seis años de la guerra hispano-francesa, 1808-1814, marcaron buena parte de nuestra evolución económica posterior. Por sus catastróficas consecuencias, una «guerra total» antinapoleónica sin parangón desde el siglo VIII, y en un más corto periodo de tiempo. Provocaron una gran crisis agraria, dejando un país devastado con extraordinarias pérdidas económicas en forma de rapiña, requisas de ganados, cosechas, tesoros de iglesias y destrucción de todas las fábricas pioneras de la industrialización española del siglo XVIII. Como aquel tatarabuelo de Larramendi, hasta 50.000 jóvenes se habían convertido en guerrilleros; como Ramón Santillán que, abandonando sus estudios de Derecho y alistado en aquella misma partida del Cura Merino, sería años después gobernador del Banco de España e importante ministro de Hacienda en 1841. Sobre una población de apenas 11 millones de habitantes se estima entre 200.000 y 250.000²² los muertos entre civiles y militares en combate, y consecuencias inmediatas; más igual mortandad por causas derivadas como el cólera, tifus, disentería o falta de alimentos. Igual número de soldados franceses y 50.000 ingleses. La «superficie cultivada y las rentas cayeron casi un 50% entre 1808 y 1812, y nunca recuperaron los niveles de preguerra»²³. Así, el máximo calculado de aquellos entre 400.000 y 500.000 españoles fallecidos, un 5% de la población, es muy superior comparativamente a los estimados por iguales causas —también entre 400.000 y 500.000— durante 1936-39 para una España de 24,8 millones de habitantes, más del doble.

Porque, a diferencia de Italia, Austria y otros lugares donde solo luchaba el ejército regular y el poder se solventaba en una batalla decisiva o capturando a la corte, aquí surgieron «guerrillas en cada provincia, en cada comarca, en cada rincón», describía William Wordsworth²⁴. Una auténtica y costosa «guerra de resistencia», más que «de independencia», ya que la continuidad institucional persistió con la Junta Central y la Regencia en nombre del rey, Fernando VII, como expresaba la Constitución Política de la Monarquía Española promulgada en Cádiz²⁵.

La inutilización de carreteras, puentes, fábricas, almacenes o castillos había sido general por parte del ejército invasor, pero también de los aliados hispano-ingleses en su dinámica de ocupación y recuperación. Esa «maldita guerra de España», como la llamara Napoleón, dejó empobrecido un país del que fueron testigos tantos viajeros extranjeros que durante el siglo describieron aquella misérrima situación; así, de los siete puentes derruidos que cruzaban el Cinca, segundo gran río aragonés tras el Ebro, ninguno había podido ser reconstruido quince años después por falta de medios.

Cuando en 1820 Fernando VII tiene que jurar la Constitución, las Cortes querían que se hiciese con manto y corona para dar al acto la mayor solemnidad posible, pero el rey ya no los tenía, pues se los habían llevado los franceses²⁶. La conocida como «Inmaculada de Soutl», la de Murillo, que se llevó este mariscal, no sería devuelta a España del Louvre hasta 1941. El propio general Castaños, héroe nacional, cobraba su sueldo con seis meses de retraso y los funcionarios con hasta tres años.

Intentando paliar dicha penuria, se habían aprobado los repartos individuales de tierras baldías, de propios y comunes de los ayuntamientos, por sendos decretos ley de 1813 sobre su parcelación en régimen de propiedad particular y cercamientos de fincas. Gran número de bienes municipales habían pasado a manos privadas; muchos ayuntamientos, presionados por sus necesidades pecuniarias, malvendieron parte de sus bienes. Aunque Fernando VII anuló aquella legislación, devolviendo tierras al común, agobiado por la amortización de la Deuda, varias de sus disposiciones vinieron a permitir su venta y nuevos cercamientos. Durante el trienio liberal se dispuso que la mitad de los baldíos y propios se subastasen para pagar Deuda y la otra mitad se repartiría en suertes de igual valor entre los veteranos de los seis años de guerra y vecinos no propietarios. Pero muchos de los vecinos pobres se oponían a la venta de las tierras concejiles, no pudiendo competir con los más adinerados del pueblo en la compra de las mismas, que al menos podían utilizar. Fernando VII legalizó las ocupaciones y cercamientos hechos por el presidente Bardají Azara y el trienio; incluso después de 1823 hubo ocupaciones ilegales que así mismo llegó a reconocer, aunque con la coletilla bondadosa de que no se volviese a repetir. También estaba el gran número de mayorazgos que, como en el Reino Unido y otros países europeos, permitían ciertas acumulaciones significati-

vas de capital para la inversión y mejora agrícola. Pero en España no había grandes incentivos para mejorar los rendimientos de las fincas agrarias e introducir mejoras útiles en los cultivos, los propietarios por la falta de demanda y limitado mercado para sus productos que les posibilitara recuperar sus inversiones, y los arrendatarios por no tener la propiedad.

Todos esos problemas pendientes²⁷ reflejaban unas dificultades objetivas marcadas por la miseria heredada y el lento proceso de recuperación del ahorro intergeneracional. Con una sociedad rural tradicional quebrada y una burguesía naciente que pugnaba por desarrollar un capitalismo incipiente se iba a generar una división política entremezclada con una disputa sucesoria.

El hermano menor de Fernando VII, Carlos, estaba llamado a sucederle en la Jefatura del Estado en función de la secular Ley Sálica —de los germanos salios— compilada en el siglo V en latín regulando la sucesión monárquica en Europa a favor de los varones. Aunque en España —también en Inglaterra— había primado la llamada Ley de Sucesión fundamental de las Siete Partidas de Alfonso X; con intentos de modificación, como los de Carlos IV, que finalmente Fernando VII sancionó en su lecho de muerte, presionado por su entorno. Así que —sin varones— la recién nacida Isabel fue declarada heredera al trono, lo que derivó en un levantamiento que, bajo el trilema «Dios, Patria, Rey», arraigó en las zonas rurales del norte, este y otras áreas de Castilla y Andalucía, iniciando a fines de 1833 la primera guerra carlista. Estaban convencidos de que la mayoría de la población compartía sus sentimientos tradicionales, y que bastaba conectar mediante columnas móviles los distintos puntos de España con contingentes carlistas de norte a sur y este a oeste, aunque —según luego argumentarían— resultaron traicionados. En ella había participado el tatarabuelo de Hernando de Larramendi, como decenas de miles de españoles que fueron transmitiendo oralmente a sus vástagos aquellos ideales, de los que el propio padre de Ignacio se sentía especialmente orgulloso. Porque aquella controversia sucesoria y los principios y valores de ella derivados marcarían vitalmente, cien años después, la forja de su poliédrica personalidad.

El «abrazo de Vergara» en 1839 entre los generales Maroto y Espartero, que habían combatido juntos en América, terminó con la guerra²⁸, reconociéndose los tradicionales fueros vascongados e integrándose el carlismo más posibilista. El pretendiente abdicaría

en 1845 en su hijo, concediendo, a modo de compensación moral, 69 títulos nobiliarios a sus más destacados y arruinados seguidores. Acabó exiliándose en Trieste, entonces parte de Austria, donde fallecería y sería enterrado en 1855 en la capilla de San Carlos de la catedral: «Modesto en la fortuna, constante en la adversidad, pero de notable piedad» reza su lápida en latín²⁹.

Así se fue creando una mística carlista. De idealistas íntegros, como el ya héroe Zumalacárregui, caídos y mitificados. O un escurridizo y romántico «Tigre del Maestrazgo», Ramón Cabrera, de familia media de Tortosa, quien orientado hacia los estudios eclesiásticos por su joven madre viuda, se alista en la partida del barón de Herbés; asesinada aquella por los liberales, mostraría pronto sus dotes militares y de liderazgo.

Hubo luego un proyecto de boda entre el hijo del pretendiente, Carlos Luis de Borbón Braganza, y la reina niña Isabel, patrocinado entre otros por Jaime Balmes y Donoso Cortés. Fracasado el proyecto, se produce en 1846 una segunda tentativa carlista en forma de partidas aisladas en el noreste. Carlos Luis fue apresado por intento de insurrección, abdicando de su pretensión, aunque más tarde renegaría de la misma cuando ya su hermano Juan, conde de Montizón y nuevo sucesor pretendiente había reconocido a su prima hermana Isabel II. Fue un «intento» de guerra, frustrada, exiliándose Cabrera en Inglaterra y decretándose una amnistía para 1.400 carlistas que regresaron a España, permaneciendo otros exiliados. Carlos Luis, llamado conde de Montemolín, murió en Trieste. Muchos de los veteranos carlistas combatirían luego en la Guerra de África de 1859-1860; incluso algunos se integrarían en la Guardia Civil. Entre tanto, Cabrera, nombrado conde de Morella y marqués del Ter, casa en Inglaterra con la rica joven inglesa, Marianne C. Richards, en 1851. Su hijo mayor entraría luego en el cuerpo diplomático español³⁰.

Podían resultar medio proféticas las tempranas palabras del senador Barroeta-Aldamar en 1864: «Veis asomarse en el horizonte, hacia la parte del medio día, un espectro sangriento y monstruoso. Pues ese espectro es la revolución, con sus atavíos de socialismo, del cual ya hemos visto antes de ahora algunos engendros. Si ese espectro llega a ser cuerpo, ese espectro avanza, estad seguros de que la reina, los hombres de bien, la sociedad que se trate de destruir, concentrarán uno de los núcleos de resistencia en las Provincias Vascongadas»³¹.

Y es que España no estaba ni había dejado de estar al margen de la desestabilización y las revueltas que siguieron en Europa a las agresiones napoleónicas y las posteriores pugnas legitimistas. Entre otras, los destronamientos en 1830 de Carlos X y luego de Luis Felipe I en la vecina Francia; incluso revoluciones como las de la Comuna de París de 1848, que estableció una segunda República también fallida. Demasiado influidos nuevamente por los acontecimientos franceses, se iba a producir en 1868 el destronamiento de Isabel II, dando paso a una incierta regencia del reino, buscando un nuevo rey.

Es la ocasión que aprovecha para reivindicarse el hijo del conde de Montizón, Carlos María de Borbón y Austria-Este, como perteneciente tanto a las Casas de Borbón, Austria y la propia carlista. Ahora el llamado «duque de Madrid», además de las reivindicaciones religiosas y tradicionales, sumará el descontento popular contra los desórdenes y el anticlericalismo del Sexenio, la entronización de una dinastía extranjera —los Saboya— y la I República; diputados como Nocedal, desde su juventud miembro del Partido Progresista, se adhieren también al carlismo.

Sobre cómo, especialmente en el norte de España, se produjo esta «segunda» gran intentona, escribió José Miguel Azaola: «Frente al liberalismo acentuado de los regímenes que siguieron a la Revolución del 68; frente a la libertad de cultos que al año siguiente, quedaba inscrita en la Constitución; frente a la institución del matrimonio civil; frente a la masonería en el poder, el nuevo pretendiente alzó el estandarte de la unidad católica, y buen número de moderados isabelinos, perdida toda esperanza de ver de nuevo en el trono a su reina, engrosaron las filas de los seguidores de don Carlos. Para la Vasconia rural, la monarquía de Amadeo I (el hijo del “carcelero del papa”, Víctor Manuel) era un engendro diabólico, y la Primera República constituía una abominación infernal. Pactar con ellas, aunque fuera a cambio de la más amplia autonomía, equivaldría a precipitarse en el fuego eterno. Ante ellas, solo una actitud era lícita: la Cruzada. Primero, los “derechos de Dios”; después, pero solo después, los fueros. La tesis de que este nuevo levantamiento tuvo, sobre todo, carácter foralista (en el sentido de “autonomista” o “particularista”) no resiste la crítica»³².

Esta «segunda» tentativa carlista³³ conseguiría movilizar hasta 90.000 hombres, en las mismas zonas del norte, este, e interior pe-

ninsular, contra 300.000 soldados del ejército regular. Pero la enronización en 1874 de Alfonso XII les deja pronto sin opciones. El mítico «duque del Maestrazgo» había ya presentado su dimisión en 1870 como «jefe político y militar» del carlismo por creer que «no se daban las condiciones razonables de alcanzar el triunfo por las armas» y no querer exponer al país a otro desgarramiento interno. Así, reconoció al rey Alfonso XII aceptando la Constitución de 1876. El pretendiente acabaría, como sus antecesores, exiliándose en Trieste y sin recursos para pago de su tropa, intentando compensar moralmente a sus más sufridos seguidores, concediendo 102 títulos nobiliarios, luego reconocidos por Franco tras la ley de 1948³⁴. En la catedral de Trieste, llamada «el Escorial carlista», descansan los restos de los pretendientes, esposas, hijos y familiares. Junto a ellos, en el cementerio de Santa Ana, permanecen las sorprendentes tumbas de los exiliados españoles más fieles y sus familias, consejeros, médicos, secretarios y asistentes personales. A partir de entonces, el carlismo quedaría convertido en partido político, afectado por sucesivas escisiones.

El padre de Ignacio escribiría que «... exonerado, proscrito, confiscado, en prisiones, combatido, fusilado, asesinado, perseguido, traicionado, calumniado, silenciado, y vendido durante más de un siglo, dado por muerto cien veces, solo el carlismo no ha muerto nunca porque es... la tradición inmarcesible de la España eterna»³⁵, cifrando en 80.000 el número de caídos del tradicionalismo hasta 1936. Para Ignacio, las guerras carlistas fueron «consecuencia de la reacción de una arraigada sociedad civil en algunas regiones de España, que defendía su libertad y sus fueros contra los señoritos liberales madrileños, yupies de la época, que querían “volver del revés el país”, como se ha querido hacer últimamente. Estaban convencidos de su superioridad, se creían más modernos y más científicos, como hace poco se admiraba el cientifismo marxista»³⁶.

En todo caso, y a raíz de la abrupta llegada de la República, con su anormal ruptura constitucional, cambio de bandera, su Constitución objetivamente sectaria y sus continuos ataques a la religión, la Iglesia, la monarquía y los principios más tradicionales, era previsible que las «boinas rojas» resurgieran por doquier. Tanto que obligaron a volver a la bandera de siempre, al negarse a combatir bajo la improvisada tricolor. Especialmente en las mismas zonas, pero ahora también en otras muchas áreas de España que fueron a nutrir los tercios requetés, incorporándose viejos y nuevos combatientes desde

los más diversos rincones. También los jóvenes Hernando de Larra-mendi. El propio nieto del héroe carlista, Ramón Cabrera Gil, que había servido como oficial de Regulares en la campaña de África a la orden de González Tablas, se pone a disposición de Franco. De hecho, tras el 18 de julio se incorporaría desde Suiza al servicio de inteligencia militar, muriendo en 1938.

La situación la describe así la misma Dolores Ibarri en *El único camino*: «Los descendientes de los viejos carlistas vivían en Navarra organizados y encuadrados en los grupos de requetés con una disciplina de hierro, con fanatismo religioso y con jerarquías intocables. Todo era casi igual que en 1876. Lo único que había cambiado era el armamento. En 1936, los requetés navarros estaban armados no con los viejos fusiles y pistolones enterrados al terminar la guerra carlista, sino con maúseres (*sic*) y ametralladoras modernas. Y esa organización militar, medio carlista, medio fascista, hacía constantes ejercicios y prácticas de tiro, desfiles militares y maniobras, que las autoridades toleraban...»³⁷.

Sobre sus paisanos vascongados, diría el vizcaíno Juan E. Delmas: «El amor a la patria, a la religión, a la independencia, a las viejas costumbres, a la tradición misma, a la que se muestra profundamente apegado, constituyen las esencias de su vida y acciones. No solicitéis del vascongado la inmediata introducción de reformas de su modo de ser y de vivir, por buenas que sean, porque no las admitirá»³⁸.

A todo esto, Jaime³⁹, hijo único del «duque de Madrid», casado con Nieves de Braganza —hija de Miguel I de Portugal— muere en 1931 sin hijos, tras crear la Orden de la Legitimidad Proscrita, «única distinción considerada digna de llevarse con orgullo», según Ramón María del Valle Inclán. Su sobrino y sucesor, Alfonso Carlos de Borbón y Austria, de 78 años, lideraría el carlismo desde 1931 al 29 de septiembre de 1936, presidiendo la Junta Suprema Militar, que participó en los preparativos del alzamiento proporcionando gran cantidad de armas. Al fallecer sin hijos atropellado por un camión militar es enterrado en el Castillo de Puchheim, Austria, terminando así la línea dinástica directa del carlismo. Su abogado personal sería el mismísimo padre de Ignacio, Luis Hernando de Larra-mendi Ruiz, quien redactó el llamado «documento de la Regencia» de 23-1-1936, con gran disgusto de quienes pensaban que los derechos confluían en don Juan de Borbón; así, mientras se solven-

taban las diferencias dinásticas, se designaba «regente pretendiente» en la persona de un sobrino de la rama de su hermana Nieves, Javier de Borbón-Parma, que también había participado en la preparación del Alzamiento con Sanjurjo y Mola.

«Fue el alzamiento carlista del norte —escribió el prenacionalista Arturo Campión— una reacción de carácter eminentemente nacional, provocada por la política revolucionaria; algo semejante a las arcadas de un estómago que ha ingerido sustancias venenosas y pugna por expelerlas»⁴⁰. Mientras que, según Salvador de Mada-riaga, «para el carlista importaba mantener a España entera bajo la autoridad sin disputa del rey y de la Iglesia»⁴¹. La prestigiosa revista *Revue des Deux Mondes* señaló respecto del propio Partido Nacionalista Vasco: «Varias semanas antes del comienzo de la guerra civil, desde el mes de junio de 1936, cuando los incendios sacrílegos, los despojos y los asesinatos se multiplicaron, los jefes del PNV se reunieron para decidir la actitud que debían de adoptar en el caso de que se llegase a las armas. Decidieron que si el estado de anarquía daba origen a una insurrección puramente militar, a un pronunciamiento, los nacionalistas vascos no sostendrían esa reacción; que si, por el contrario, no eran solo los militares, sino toda la población, la que, en un arranque de patriotismo, se levantaba contra la antipatria, entonces harían causa común con los tradicionalistas vascos y con el movimiento nacional español»⁴².

El padre de Larramendi en plena Guerra Civil abofetearía públicamente en el Café Madrid de San Sebastián al director —después jefe de la Casa Civil del Jefe del Estado— del diario *La Voz de España* por añadir a un artículo suyo un elogio a Franco, de quien siempre se mantuvo alejado. Para Stanley Payne: «Cuando el Generalísimo Franco insistió en la absoluta necesidad de alcanzar una unidad política estrecha para ganar la guerra, los carlistas aceptaron su subordinación política en el partido único»⁴³. No fue el caso del padre de Larramendi, que con el Decreto de Unificación de 1937 entre el Tradicionalismo y la Falange abandonó toda actividad política. Entendía aquel como esa «sabiduría acumulada por el esfuerzo de las generaciones precedentes..., y con ellas la veneración a los padres y a los padres de sus padres y a sus antepasados, de quienes con la sangre conservan tantos bienes que les... obligan al deber y al honor de merecer, por su propio amor y abnegación, ser dignos de la admiración de las generaciones futuras»⁴⁴.

La madre de Ignacio, María Montiano Uriarte, también influyó poderosamente en su personalidad. Era hija de un médico de Bilbao; de ella siempre dijo que «fue para mí muy importante; era una pura vasca que conocía hasta 240 apellidos de ese origen, con gran afición a la genealogía... parecía un cuadro de Zubiarre (...);... como la madre de los Graco, contempló cómo dos hijos suyos de 16 y 17 años fueron voluntarios a la guerra, sin derramar una lágrima»⁴⁵.

Fue entonces cuando conoció a la otra gran mujer de su vida, su mujer, Lourdes Martínez Gutiérrez, «casi niña viendo con sus amigas pasar a los jóvenes requetés en el verano de 1937... en Fuenterrabía donde ella residía». De aquellos meses y con 16 años —su hermano menor se había alistado incluso antes que él— recordaba cómo... «hacíamos guardia en los calabozos de la cárcel de Irún, en la que había brigadistas internacionales... no había peligro... lo que querían era irse»⁴⁶.

El joven Ignacio quedaría luego incorporado a la Compañía de Tolosa del Tercio de San Miguel, en la que encontró de alférez a su amigo José María Querejeta: «La Compañía se había fundado con carlistas de San Sebastián que fueron a Pamplona al mando de Elías Querejeta, figura mítica..., ingeniero industrial, hermano de José María, primo de su homónimo Elías Querejeta, el director de cine. Siempre le recuerdo con admiración... tuve suerte (durante la guerra) como en casi todas las actividades de mi vida... la primera vez que entré en fuego directo iba al lado de uno de mis viejos compañeros de Tolosa; cuando estábamos en terreno muy batido se agachó para atarse despacio las botas; yo iba con miedo pero él y todos los demás no... (al final)... llegamos a Barcelona al día siguiente de la entrada de las tropas nacionales... y seguimos a la frontera en marchas muy largas... Fue inolvidable la situación de un ejército en derrota, cadáveres en las cunetas, máquinas de escribir abandonadas, fusiles en el suelo...; con diecisiete años fui casi testigo de uno los grandes dramas de la guerra»⁴⁷.

También para la Mutualidad la guerra había resultado trágica. Casi todos sus delegados habían sido asesinados: 32; excepto los pocos que permanecieron o pudieron pasarse al lado nacional⁴⁸. En Badajoz siempre se recordó al primer delegado que en 1935 hubo en la provincia, Federico Manresa, ferviente católico. Aunque en agosto de 1936 también sería «paseado» en Málaga el abogado y poeta de la Generación del 27 José María Hinojosa, introductor en

España de la poesía surrealista, codirector en 1929 de la revista *Litoral*, miembro de la Comunión Tradicionalista y amigo de García Lorca⁴⁹. Del otro lado, en Valencia, se recuerda a Rafael Sornosa, cuyo padre estaba en la aseguradora desde 1933; fue general del ejército republicano y agente de MAPFRE hasta su muerte en 1998, continuando su labor su hijo Rafael, que prestaría servicios muy eficientes en Castellón, y su hija Concepción. También cuatro de los hijos de Cándido Martín, importante miembro de la Mutualidad en Valladolid, murieron en el frente, y otro más, Dionisio Martín Sanz —luego presidente de MAPFRE en 1955— resultaría gravemente herido.

Para Payne, «los carlistas encarnaron por más de un siglo la causa del tradicionalismo dinástico, religioso e institucional de España, pero no se presentaron en 1936 por razones de ninguna afiliación o sectarismo político. Se presentaron por una causa altamente nacional, religiosa y de valores fundamentales. Supieron subordinar sus propios intereses políticos a los de la causa común. El mismo término de Glorioso Movimiento Nacional fue acuñado por los carlistas ya mucho antes, en 1869... Un gran testimonio de valor y abnegación en una de las máximas crisis de la historia de España»⁵⁰.

A pesar de todo, tanto el joven Ignacio como aquella modesta mutua agrícola de 1933, sobrevivirían a tal drama y aquella crisis económica de los años treinta, de magnitud hasta entonces desconocida. Y cuya gran depresión desembocó en esa sangrienta guerra civil europea que, iniciada en 1936, no terminaría hasta 1945, con sus más de 60 millones de muertos.

«Los problemas de España y el mundo son confusos; es preciso penetrar en ellos con humildad, acercándose a la verdad sin dogma ni monopolio... quisiera ayudar a una gran reconciliación...».

Ignacio Hernando de Larramendi⁵¹

Larramendi: un antes y un después en la evolución y reconstrucción del sector asegurador en España

El sector del seguro, en su largo e irregular recorrido en España, había ya atravesado años convulsos. En el *Regnum Hispaniae* independiente constituido tras la caída de Roma desde el 476, el intenso comercio marítimo previo se había complicado con la descomposición política y larga guerra civil en la Itálica, y ocupación franca de la Galia. Los balbuceantes y rudimentarios mecanismos de aseguramiento hasta entonces desarrollados se frenaron en medio del empobrecimiento económico; aunque persistiendo en aquella *Mater Spania* isidoriana dentro del *continuum* institucional, natural y legal de autoridad, que floreció con capital en la *civitas Regia* hispano-goda, de Toledo. Con una monarquía electiva, luego reglada en el 633, manteniéndose el transporte y una jugosa actividad y exportación comercial, mejorando y ampliando las antiguas calzadas y puertos hispano-romanos.

Pero más allá de la Narbonense, el caos y el robo reinaban en los caminos de Europa para el intercambio vía terrestre. Y a pesar de la inseguridad desatada en el *Mare Nostrum* el comercio marítimo era casi el único posible, cuyo incierto final se intentaba seguir minimizando con toscos protocolos de seguro. En este sentido, intentaron ser asegurados mediante diferentes tipos de contratos muchos de los miles de buques que con vasijas de aceite, vinos, frutos y otros numerosos productos se exportaban principalmente al puerto de Ostia, desde Gades, Malaca, Abdera, Carthago Nova, Dianium, Valentia, Saguntum, Tarraco, Barcina, Emporion o Pollentia, en la actual Mallorca.

Sin embargo, desde el siglo VIII la navegación comercial en el Mediterráneo entra de nuevo en barrena con la invasión y posterior piratería mahometana. No es extraño que la póliza de seguro marí-

timo más antigua encontrada se correspondiera con un embarque que en 1347 hacía la ruta Génova-Mallorca. Ni que las Ordenanzas de 1435 de Barcelona —la antigua Barcina— compilaran las disposiciones sobre seguros, luego recogidas en el primer código de derecho marítimo en el libro del Consulado del Mar de la misma ciudad de 1494. Al poco se redactaron en 1520 las Ordenanzas de Bilbao y, en 1536, las más importantes Ordenanzas del Consulado de Burgos, desde donde se asegurarían también muchas de las pólizas de seguros de las flotas que hacían las «Carreras de Indias».

Con el mayor dinamismo y riesgos que ya entrañaba el comercio trasatlántico, toma el liderazgo en España el Consulado de Sevilla —junto al norteño de Burgos—, que irá estableciendo desde 1543 una serie de disposiciones referidas al seguro, casi la mitad recogidas en sus Ordenanzas de 1556. Desde Sevilla, en 1717, Felipe V traslada la Casa de Contratación a Cádiz, convirtiéndola en «la capital del seguro Español»⁵², creándose incluso compañías por acciones. Y con Carlos III, desde 1765, se fue abriendo la libertad de comercio marítimo en España, entrando también Barcelona en el comercio ultramarino.

Otro desplome llegaría al mundo del seguro en Europa iniciado el siglo XIX. En España la larga crisis ya analizada no permitió que el nuevo Código de Comercio de 1829 provocara el avance del sector asegurador, que quedó pequeño de tamaño y de carácter mayoritariamente mutualista.

Con el fin de la minoría de edad de Isabel II tendrían lugar las sucesivas reformas hacendísticas del ministro Alejandro Mon desde 1837, presidente del Gobierno en 1864, y de Ramón Santillán. Hasta Bravo Murillo, tras una sucesión cambiante e incierta entre 1820 y 1851 de hasta más de 22 primeros ministros o presidentes frente a sus 12 equivalentes de Inglaterra, fueron intentándose reformas puntuales y discontinuas, surgiendo en España diversas empresas aseguradoras. Aunque lastradas por la inestabilidad política frente a la previsibilidad institucional inglesa que tanto Larramendi valoraría como líder empresarial fuerte para desarrollar estrategias sostenidas de largo plazo.

No obstante, surgieron la Barcelonesa de Seguros para el ámbito marítimo en 1838, y General Española de Seguros en 1841, con sede en Madrid, presidida por Luis María Pastor, abogado y prestigioso librecambista. También la Catalana General de Seguros,

o La Ibérica, en 1845 y 1846, respectivamente, con sede en la Ciudad Condal, asimismo dedicadas al seguro marítimo, aunque luego pasaran al seguro agrario. La de Pastor, La Española, ofreció desde el principio unas tarifas basadas en unas tablas de mortalidad correspondientes a siete países europeos, convirtiéndose en pionera de los seguros de vida científicos, con criterios actuariales ya introducidos en Inglaterra. Pastor, que sería ministro de Hacienda en 1853, junto con el luego Nobel José Echegaray y otros, pasan de *El Economista* —que este había dirigido— a crear la *Gaceta Economista*, órgano también del mundo de los seguros, subtitulándose «Periódico Político, de Comercio, de Navegación Mercantil y de Seguros». Y donde evidenciando tal continuidad recoge en mancheta su relación de redactores y colaboradores. Entre estos, Laureano Figuerola, Cipriano Montesinos, Segismundo Moret, Antonio Alcalá-Galiano, Francisco Canalejas, Emilio Castelar, Sagasta, y hasta cuarenta y dos integrantes más⁵³, muchos de ellos prestigiosos ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, los más familiarizados entonces con el cálculo económico-matemático para el análisis actuarial. También otras publicaciones empezaron a tratar el tema asegurador, como la revista ilustrada *Banca, Ferrocarriles, Industria y Seguros*, o la *Gaceta de los Caminos de Hierro*⁵⁴, con interés e implicación en el propio sector.

En todo caso, quedaba despejado el período de estabilidad y crecimiento que abriría durante la segunda mitad del siglo el Gobierno de Bravo Murillo. Y que sería el marco en que luego también destacarían La Unión y La Peninsular surgidas en 1857 y 1860, respectivamente. Esta última, creada por el economista Pascual Madoz, se orientó hacia el seguro en la construcción y el conocido como seguro de «sustitución de quintos», colaborando con quienes buscaban obtener un jugoso dinero extra por incorporarse al servicio militar e incluso como vía de promoción personal, y quienes intentaban evitarlo. Madoz había presidido la Comisión de Estadística de 1843 e institucionaliza, como ministro de Hacienda, con el presidente Narváez, la Comisión Estadística General del Reino en 1856 «para la medición de la riqueza pública», sabiendo que para los cálculos actuariales que precisaba el sector asegurador se necesitaban buenas fuentes estadísticas. Lo que hace constar al señalar que «sin estadística no puede saberse si una nación es rica o pobre, puesto que la riqueza y la miseria tienen también sus apariencias engañosas; si es ilustrada o ignorante; si es feliz o desgraciada; si es poderosa o débil;

si es virtuosa o corrompida. Sin la estadística no es posible averiguar si las comunicaciones admiten mejoras; si los territorios incultos son susceptibles de cultivo; si puede aumentarse la población, beneficiarse las minas conocidas y acaso descubrirse otras que entraña el suelo de la tierra. Es, en fin, la estadística la balanza del poder de las naciones...»⁵⁵. La Peninsular se acabó convirtiendo en la primera gran empresa constructora de España.

Al poco, en 1864 además de la Catalana de Seguros de Incendios, sobresale El Fénix Español, creado por la familia Pereire, de ascendencia judía expulsada de España en el siglo XV, dueña del Crédito Mobiliario Español —luego Banco Español de Crédito—, constituido en 1856. Se fusionaría con La Unión en 1879, creando La Unión y el Fénix Español, especializado en incendios y en el reaseguro internacional; con sucursales en París, Bélgica, Holanda y Portugal, y actividades en seguro directo en estos países desde 1883, se constituyó en la compañía española pionera en el sector asegurador realmente internacionalizada, aunque de capital mayoritariamente foráneo.

En 1880 se crea en lo referido al seguro de vida La Previsión, por Antonio López, nombrado marqués de Comillas por su actividad emprendedora; incluso sufriendo un serio contratiempo al haber logrado asegurar al propio Alfonso XII, muerto prematuramente en 1885. No obstante, el II marqués de Comillas, su hijo Claudio, continuó expandiéndola, fusionándola con el Banco Vitalicio de Cataluña, creado en 1881, constituyendo en 1897 el Banco Vitalicio de España, con importante inversión publicitaria. Concretamente en *El Economista*, que desde 1886 incluía entre sus destinatarios y suscriptores a las sociedades de seguros, además de entidades bancarias, de la hacienda, industria, ferrocarriles y otros agentes económicos significativos. El propio entorno de estabilidad y crecimiento vivido durante las décadas posteriores de la Restauración atraía a compañías francesas e inglesas tanto a Madrid, Barcelona, Málaga o Bilbao.

A través del empresario salmantino Isidoro García Barrado, nuevo propietario de *El Economista*, llegaron también inversores estadounidenses que desde 1886 y durante las décadas siguientes fueron importantes anunciantes e impulsores del mundo del seguro. Como La Equitativa. Sociedad Americana de Seguros Mutuos de Vida, fundada en 1859 y domiciliada en Nueva York con Juan Án-

gel Rosillo como director general de su sucursal para España y Portugal; con sede en Madrid había sido autorizada en España desde 1882⁵⁶. A partir del 13 de febrero de 1886 también competiría en publicidad, anunciándose regularmente a media página la Sociedad Anónima de Seguros El Trabajo, presidida por Arturo Soria, teniendo como administrador al conde de Nieva del Tajo. Se presentaba como la «primera clase de seguros desde una peseta en adelante, contra los accidentes debidos a atropellos de carruajes y tranvías, incendios, quemaduras producidas por el petróleo, explosiones de gas, máquinas movidas por el vapor, caída de andamios»⁵⁷, pudiéndose asegurar cualquier persona desde España o el extranjero.

Al poco tiempo se añade al mercado otra compañía americana, New York. Compañía de Seguros de Vida, fundada en 1845. Se anunciaba como una entidad sin accionistas, a modo de mutua, donde solo los asegurados eran los propietarios de su fondo de garantía, lo mismo que de los beneficios. Su capital asegurado en 1884 era de 318 millones de pesetas; y su fondo de garantía era a 1 de enero de 1885 de más de 307 millones de pesetas. Con sede en Madrid, vendía seguros de vida y muerte, dotes, capitales para viudas y menores; para garantizar débitos, préstamos y operaciones comerciales, rentas vitalicias y pensiones. Su director era Dwight T. Reed, exsecretario y encargado de negocios de la embajada de EE.UU. en España.

También seguiría conquistando cuota de mercado La Unión y el Fénix Español y el Banco Vitalicio de Cataluña como Sociedad de Seguros, cuyo número de pólizas hasta el 31 de diciembre de 1884 era de 2.563, subiendo a 3.878 solo doce meses más tarde⁵⁸, incremento superior al 51%. A la altura de 1914 el porcentaje de primas sobre PIB en España era aproximadamente del 0,53%, cayendo en los años posteriores hasta el 0,46% en 1919⁵⁹, más por la subida de PIB que por la caída de primas.

En Barcelona destacaría una personalidad emprendedora parecida a la de Hernando de Larramendi, Francisco Moragas (1868-1935), creador de la Caixa de Pensiones para la Vejez y otras obras sociales, vinculando seguro y ahorro. Moragas es también un católico admirador de la evolución social, económica y comercial de Inglaterra, como ejemplo de país avanzado. «Los ministros de Hacienda desaparecen apenas nombrados y concluyen en el momento preciso en que principian sus estudios sobre la situación económica

de España... y así, a empujones, sin reflexiones, ni estudios de ninguna clase y en completo divorcio con el país, nace esta corriente del individuo al Estado, que demuestra no una circulación normal, sino el sufrimiento de una verdadera sangría... La vida de la nación no puede estar a merced de los mercaderes de la política. La hacienda pública es la esencia de la vida nacional»⁶⁰.

En todo caso, las 19 compañías extranjeras establecidas entre 1864 y 1883 es significativa, comparada con las 15 españolas creadas entre la primera de dichas fechas y 1899. En 1920 La Unión y el Fénix Español tenía el liderazgo del sector respaldada por Banesto, seguida de La Catalana de Seguros y del Banco Vitalicio, con 17,3, 11,9 y 9,5 millones de pólizas, respectivamente. Apenas una década después, las compañías españolas ya mantenían una cuota de mercado superior al 65%. Un alza general del sector asegurador en correspondencia con la estabilidad económica que había garantizado la continuidad institucional de la Restauración, que iba a consolidar un ciclo alcista de crecimiento económico que, con sus altibajos y la fragmentación carlista, se extendería, como vimos, hasta 1931. Significativamente a partir de esta fecha, empezaría a producirse una pérdida de cuota de mercado por parte de las aseguradoras españolas, contratándose con aseguradoras extranjeras, fruto de la desconfianza en la evolución económica inmediata; tendencia que se incrementó tras la revolución anticonstitucional armada contra la propia República en octubre de 1934.

«[...] la idea básica de la necesidad de las sociedades intermedias entre el poder político y el ciudadano, que defienden a este de los excesos de aquel. Ese es el nudo de la política tradicionalista de siempre, y lo seguirá siendo en todas las naciones también en el siglo XXI, donde apoyándose en las instituciones y circunstancias de cada país, deberá el hombre defenderse del cada vez más omnímodo y absoluto poder del Estado».

Ignacio Hernando de Larramendi⁶¹

El hombre de acción y pensamiento en el mundo del seguro. De la economía dirigida al Plan de Estabilización

Ignacio Hernando de Larramendi retomó sus estudios en 1939. El tradicionalismo se había vuelto a fragmentar, integrándose muchos de sus miembros en el nuevo régimen, en el que veían representados sus principios; otros «aceptándolo como un mal menor frente al enemigo común», como dice Payne⁶², o esperando que alguno de sus aspirantes acabara entronizado en aquella nueva «regencia» de Franco, un reino sin rey.

Otros, como el padre de Ignacio y su familia, no reconocieron «en ningún momento la legitimidad del gobierno de Franco, ni admitimos ningún favor de él, directo o indirecto»⁶³. Parece que incluso llegando a rechazar la cartera de Justicia que, mediante intermediarios, le ofrece aquel. Una de sus últimas actuaciones políticas fue la de participar en febrero de 1937 en la reunión de la Junta Nacional Carlista de Guerra en el palacio de Insúa, bajo la presidencia del llamado «pretendiente regente» Javier de Borbón-Parma.

Tras terminar sus estudios de Derecho en 1941 y trabajar un año en el bufete de su padre, decide preparar y ganar en 1944 las oposiciones a Inspector del Cuerpo Superior de la Dirección General de Seguros. De ahí su participación en el Congreso Internacional del Seguro, en Santander en 1947, importante para su futura actividad internacional. El director general, Joaquín Ruiz, había conseguido superar los grandes problemas del seguro tras la guerra, ya planteados en las sucesivas reuniones de las aseguradoras desde la de Sevilla a inicios de 1937 a la de San Sebastián de mayo del mismo año por Jesús Huerta Peña, director ejecutivo de Seguros España y

primer gran actuario español conocido titulado. Este había escrito una propuesta planteando que «no concebía dejar sin protección a las víctimas de la revolución comunista y de la guerra... y que si se habían pagado indemnizaciones por los daños de la revolución de octubre de 1934, también había que hacerlo ahora»⁶⁴. Así ocurrió, solo con las pólizas de vida. En mayo de 1940 el ministro Larraz había creado un «Consortio de compensación de seguros» para liquidar los pagos pendientes, en especial aquellos más complejos referidos a siniestros por «hechos de la guerra española de liberación o de ejecución de pena capital, lesiones, homicidio o asesinato derivados de la revolución», pagando también indemnizaciones por los llamados «asesinatos en serie» que afectaban tanto a las compañías nacionales como extranjeras, repartiendo el coste entre empresas y asegurados.

El progresivo análisis y estudio de todas estas y otras circunstancias hicieron ya aflorar lo que consideramos que son las seis primeras facetas de la poliédrica personalidad emprendedora de Larramendi tras la forja de su carácter «todo terreno»⁶⁵ en los severos años de campaña:

1.- Su vocación y búsqueda del entorno internacional sería ya permanente. Con motivo del Congreso Internacional convocado por la Dirección General de Seguros, se invitó a personalidades del seguro mundial para poner en común lo que se estaba haciendo dentro y fuera de España en la difícil posguerra. Fue un éxito por ser la primera reunión de carácter internacional de aquellos años en España. Ello le sirvió para contactar desde la organización con protagonistas importantes del sector de distintos países, lo que aprovecharía en lo sucesivo.

2.- También un hombre de pensamiento. Además de su vena de hombre de acción, ya claramente probada, va a empezar a mostrar su inquietud intelectual. De hecho, tras terminar la carrera, cursa y aprueba con nota las asignaturas del doctorado. De aquella época son varias publicaciones, como el libro *Los riesgos catastróficos en los seguros personales*, por el que recibió la Medalla de Plata del Seguro, primero de los muchos premios y galardones que recibiría a lo largo de su vida, entre ellos la Medalla de Oro del Seguro. Sería, a nuestro entender, aquella inquietud intelectual de hombre de pensa-

miento, pero pragmático, lo que le llevará pronto a asistir a congresos y encuentros nacionales y foráneos relacionados con el sector. Y a escribir y publicar un buen número de artículos en revistas como *Assicurazioni*, de Roma, o en la del Instituto de Reaseguros de Brasil, actividad que, junto a la de conferenciante, le acompañaría toda la vida. Sobre la generalización de las competencias a las comunidades autónomas escribió en 1990: «Con nuestros criterios carlistas se hubiera enfocado mejor el problema actual, agudizado durante la transición, en que por no reconocer un hecho diferencial histórico se buscó una fórmula “café para todos”, con criterio igualitario que ofendió a Cataluña y País Vasco, más de lo que agradecieron otras comunidades... Cuando se cree conveniente “ceder” hay que hacerlo con generosidad y dar más de lo indispensable, para terminar quejas para siempre; he comprobado con éxito ese “método operativo”. En lugar de ello, después del igualitarismo inicial no se ha cumplido lo prometido, al ver su peligrosidad, facilitando una dinámica de peticiones, en que el que no tenga lo máximo se considera humillado. En la transición, ofreciendo diez, con diferencia histórica, se hubiese conseguido estabilidad permanente, y ahora se ofrece cincuenta y parece poco»⁶⁶.

3.- Formación dual continua. Aunque oficialmente el régimen potenciaba el francés, su obsesión por el inglés dentro de la formación fue permanente mostrándose defensor a ultranza de su aprendizaje y perfecto bilingüismo. Lo impulsaría para todos sus colaboradores, pensando tanto en la internacionalización como en la ampliación de su cartera de clientes entre las empresas extranjeras presentes en España. Para tal aprendizaje, la *Canning School* de Londres se convertiría en el centro de referencia para los directivos y allegados de MAPFRE. Él mismo, decidiendo que debía mejorar su conocimiento del mercado británico y su propio inglés, marcha en 1947 a Londres para una estancia de ocho meses, respaldado por su Dirección General. Allí trabaja sin remuneración, entre otros, en C. E. Heath, entonces uno de los más destacados corredores de Lloyd's.

La dinámica de una formación continua aplicada a sí mismo y esa especie de «formación dual» avanzada en el marco de la empresa, que también se autoimpone, la haría extensible a todos sus subordinados. De ahí cabe destacar también la admiración y especiales relaciones mantenidas con la Cooperativa Mondragón y sus sistemas

de formación aplicada de la Escuela Industrial, creada por el sacerdote José María Arizmendiarieta. Este la creó con un documento firmado en el despacho de un tío de Larramendi, Mariano Montiano Uriarte. Con Arizmendiarieta mantendría una gran amistad a través del delegado de MAPFRE en Guipúzcoa, José Iribarren, que llevaría los seguros de la Cooperativa hasta que esta creara su propia aseguradora. Un número «creciente de mondragones e instituciones de la sociedad civil» —decía— es lo que él hubiera intentado multiplicar de haber tenido poder político. Es decir «instituciones» que aportasen «espíritu» a un mercado empresarial libre y competitivo y a muchos servicios públicos. En su criterio, los gobiernos deberían favorecer una especie de «institucionalismo empresarial» y «no el liberalismo salvaje ni el colectivismo brutal»⁶⁷.

4.- El sistema político británico: tradición y modernidad. Durante ese tiempo, y en estancias posteriores, aprovechó para vincular aquel «institucionalismo» ideológico con su preocupación intelectual, preparando su libro *Tres claves de la vida inglesa*. Y acaba viendo en Inglaterra casi una materialización práctica de su pensamiento político, más relevante en la medida que esos años 1945-1951 coinciden con el gobierno laborista de Clement Attlee: «Inglaterra —escribe— posee cualidades que han contribuido a su importancia en el concierto mundial y que dan al estudio de sus instituciones político-sociales un interés especial ya que coordina lo privado con lo público de modo que la sociedad ejerce libremente una serie de funciones, de importancia común trascendente que muchos han creído inherentes a la esfera estatal. Su evolución y crecimiento orgánico no es producto del azar, ni de causas temperamentales o psicológicas independientes de la acción humana dirigida, sino consecuencia lógica de unos hechos que en otras partes se han despreciado y destruido. Es el único país cuyo sistema político-social enlaza con el que dio lugar a lo que se denomina civilización medieval, con su sentido de lo público, de lo colectivo, la utilización de la tradición como más perfecto instrumento de creación política... Mientras gran parte del continente, minado por la revolución francesa, les consideraba como reaccionarios, retrógrados... las bases en que se asienta tienen poderes impalpables, como la aristocracia dinámica, la selección educativa, la corona, la tradición, la expresión orgánica de la opinión pública, la fuerza del corporativismo comercial y labo-

ral, la organización de la justicia, en fin, todo aquello con repercusión directa y eficaz en la vida pública»⁶⁸.

Larramendi quintaesenciaba su tradicionalismo encomiando el sistema político británico. Por su gradual evolución histórica y la forma en que había sabido vadear las revoluciones y cantos de sirena que lastraron a los otros países de Europa; empezando por sorrear la Revolución francesa en el siglo XVIII y sus «tantas luces», que decía Jovellanos. Inglaterra había sabido aprovechar la victoria de Waterloo, marcando también su hegemonía económica en Europa y abriendo su gran periodo de expansión del siglo XIX fuera del continente. Su élite sabe orillar luego acontecimientos como los derivados de la Comuna de París y el Manifiesto Comunista de Marx, a quien incluso acoge en su Biblioteca Británica y en su cementerio de Highgate. La sociedad inglesa supo también luego saltar sobre la revolución bolchevique, enfrentarse a la gran depresión, el nazismo, la segunda gran guerra, el estalinismo y luego la guerra fría. Sabiendo mantener y adaptar las instituciones «tradicionales» de su antiguo régimen, sin traumas ni «desamortizaciones» broncas, aprovechando siempre lo mejor de lo existente para proyectarlo hacia el futuro. Lo que vemos late en su pensamiento es su honesta identificación con un país que, pese a todo, presenta notables similitudes y cercanías con España en el oeste europeo desde donde ambos han contribuido a crear y conectar el mundo que hoy conocemos. Aunque España, para Larramendi, sí supo al menos librarse de las turbas de Robespierre, de la absurda primera gran guerra civil europea 1914-1918, e incluso de la «zarpa soviética», en este caso a un precio mucho mayor, como fue el de nuestra propia guerra civil, para un país demográfico y económicamente más vulnerable.

Como consecuencia, en el plano socio-político según Larramendi, la clave está en la necesidad de contar con sociedades intermedias entre el poder político y el ciudadano que protejan a este de los excesos de aquel; y que apoyándose en las «instituciones intermedias» —que señalaba Vázquez de Mella— y las circunstancias de cada país, defendiéndose del crecientemente omnímodo y absoluto poder del Estado. Aun siendo consciente de que no en todas partes será posible un «continuismo institucional», como el que ha caracterizado la historia inglesa. Y es que solo en el Reino Unido ve que la vida social está llena de instituciones ciudadanas «contra la dictadura de hecho de lo oficial», que pueden considerarse estructuras

pragmáticas autónomas, incluyendo las de carácter empresarial. Lo ideal será siempre para Larramendi la combinación de «tradición y modernidad», no solo en el aspecto político, sino en todos los aspectos de su vida, tanto los personales como familiares, profesionales, empresariales e institucionales.

5.- Saber rectificar y reconocer el error. En aquel tiempo, Larramendi admira también a Lloyd's como «el símbolo del espíritu de aventura económica, de la eficacia de una libre competencia bien ordenada y ejemplo de la transformación del espíritu comercial...»⁶⁹. Luego reconocería que se equivocó en elogiar las grandezas de Lloyd's, que creyó «una institución de caballeros y luego resultó no serlo, pues alguien había aprovechado su herencia del siglo XIX para defraudar a los que en ella invertían. Ha sido una de las decepciones de mi vida»⁷⁰. Así también en la dinámica empresarial el sistema de prueba y error tampoco le hará dudar en rectificar, honesta y rápidamente, si debía corregir una decisión equivocada.

6.- Editor con valores. De vuelta a España en 1951 inicia una pequeña aventura editorial: Cálamo, con domicilio en su propia casa, en la que participa el canario Vicente Marrero; llega a publicar cuatro libros. El último de ellos, un tanto provocativo para el régimen, se titulaba *El poder entrañable. Picasso y el toro*, de Marrero, que tendría notable éxito, siendo varias veces reeditado y traducido a diversos idiomas. También un texto que su padre había intentado publicar a principios de los cuarenta titulado *El sistema tradicional*, pero que el régimen había prohibido. Lo publica en 1952 bajo el nuevo título de *Cristiandad, tradición y realeza* recogiendo las tres obras que considera más importantes de la «doctrina política tradicionalista» del siglo XX: a) la de Vázquez de Mella, b) *El Estado nuevo* de Víctor Pradera y c) el *Tratado de Derecho Político* de Enrique Gil Robles. La edición de este libro⁷¹ llega a considerarla una de las grandes satisfacciones de su vida. Y ello a pesar de que su padre había sido durísimo adversario político de Vázquez de Mella, y no haber secundado en la CEDA al hijo del carlista Gil Robles, aunque siempre los respetara. Vinculaba así indisolublemente su vocación de editor a la de transmisor de pensamiento y valores.

Relevante también fue su participación en aquel tiempo en la configuración y promoción de la empresa pública aseguradora MUSINI, ayudando a su compañero de la Dirección General de Seguros, Ernesto Caballero, a quien habían encargado su creación por iniciativa de Franco. Al parecer, este consideraba que se pagaban excesivas y abusivas comisiones en los seguros de las grandes empresas, sin justificación. Nombrado presidente el abogado del Estado Faustino Sainz, pero con Caballero como director general de MUSINI, tuvo Larramendi ocasión de analizar la situación de otros mercados aseguradores, las grandes pólizas y la manera de mejorarlas. Lo que Larramendi no llegaría a ver es que MAPFRE acabaría comprando y absorbiendo MUSINI dentro de la dinámica privatizadora de la SEPI, Sociedad Española de Participaciones Industriales, en 2003.

Pero su trabajo en el sector público sigue sin satisfacerle. Y en 1952 acepta la oferta de la Royal Insurance, a la que se incorpora a pesar de ofrecerle el mismo sueldo. Dos años más tarde se promulga la Ley de Ordenación del Mercado de Seguros, con gran divergencia de criterios entre el poder gubernamental y las propias compañías aseguradoras. Es también entonces cuando Larramendi, tras dos años como jefe de la oficina en Madrid de la Royal, piensa que esta se equivoca en su estrategia; entre otras, la de trabajar solo en seguro de incendios en España. Así que a principios de 1955 pone fin a su excedencia y vuelve a la Dirección General de Seguros, donde, por cierto, tenía un salario anual ya superior en un 25% al de la Royal Insurance. No había hecho un gran negocio pero la experiencia le posibilitaría luego entrar en MAPFRE.

Sucedió que el recién elegido presidente de aquella Mutualidad Agrícola de Propietarios de Fincas Rústicas de España, Dionisio Martín Sanz, había puesto un anuncio en el periódico buscando un gerente. Y opta al mismo. Tras la correspondiente selección y entrevista personal, empieza su vida en la que entonces se conocía simplemente como Mutua de Seguros Agrícolas. Esta ocupaba en 1955 el número 36 en el ranking de aseguradoras en España por recaudación, y era prácticamente insolvente.

«No creo en el dogmatismo de la mutualización, pero sí en la conveniencia de la propiedad colectiva que no pueda alterarse por la “fuerza del mercado”. No es una garantía de permanencia, pero sí un freno, un ancla en las luchas puras capitalistas, en especial en el periodo actual “superactivo” de globalización. El movimiento asociativo de seguros ha sido importante en todos los países, y aunque algunas circunstancias están cambiando su permanencia en manos nacionales, por lo menos en España, procede de este principio. Me enorgullece haber preservado en MAPFRE este carácter, que la ha permitido crear un “poder nacional”, en el área de tanta importancia como la del seguro, y pienso que si de algún modo se altera se perjudicará gratuitamente a su colectividad y a los intereses nacionales».

Ignacio Hernando de Larramendi⁷²

El nuevo espíritu de MAPFRE: liderazgo y emprendimiento en los años cincuenta de la economía española

Es el 2 de septiembre de 1955 cuando Ignacio Hernando de Larramendi asume la dirección fáctica de la Mutua, después de que el día anterior se publicara su excedencia de la Administración en el Boletín Oficial del Estado. El marco económico es el de un país con un fuerte componente inflacionista, especialmente negativo para el mundo del seguro, y que se va a agravar progresivamente a partir precisamente de ese año, alcanzando, durante los ejercicios siguientes 1955-58, el 11,7%.

La inflación de nuestra economía procedía de un déficit permanente del sector público, del que ya previno el ministro Larraz, en 1941. Un déficit que se financiaba a través de la pignoración de deuda pública; es decir, los bancos tomaban la deuda emitida por el Estado con la posibilidad de obtener o pignorar créditos del Banco de España, provocando así un aumento de la circulación monetaria y la correspondiente inflación. Una segunda razón de esta eran las continuas alzas salariales alentadas por el falangismo desde el Ministerio de Trabajo de Girón, sin las correspondientes alzas de productividad. Una tercera causa sería la inelasticidad de la oferta de productos agropecuarios con una débil reestructuración productiva.

La ola reindustrializadora de aquellos años está enmarcada de manera casi íntegra por una economía dirigida, todavía en plena autarquía e intentando salir de un aislamiento económico, que se va a extender hasta 1959. Un marco en el que el jefe del Estado concentra todos los resortes del poder, definido como «un régimen autoritario, pero no fascista»⁷³; centralizando tanto las decisiones políticas como las económicas, intentando maximizar tiempo y capacidad decisoria. Una década que no puede considerarse como perdida para la economía española.

Además, ya desde 1955, se consideraba inminente la nacionalización del seguro de accidentes de trabajo, pues se decía que Franco quería una «desmercantilización» del seguro de accidentes de trabajo, como venía demandando Larramendi en sus escritos. Se habían prohibido toda clase de comisiones en ese ámbito, y «el Caudillo» consideraba necesario acabar con las de las empresas públicas o relacionadas, usadas como vía de retribución irregular para sus gestores sin justificación alguna. La mayoría de las aseguradoras no llegaron a creérselo, pero Larramendi preparó a la Mutua para tal situación, que al final se produjo por ley de 21 de abril de 1966. Ello, no obstante, provocó una pequeña pérdida en 1968, que fue la única durante los 35 años de su mandato, por su red de delegados que trabajaban todavía en Accidentes Agrícolas de Trabajo a los que hubo que compensar.

Como consecuencia de las pérdidas el sector asegurador, empezó una reducción general de costes; sin embargo, Larramendi, actuando a contracorriente, decidió intensificar la expansión de cara al futuro, lo que se considera que fue el comienzo del gran crecimiento de la vieja Mutua.

Entretanto, el intento del régimen por maximizar el crecimiento económico general, aun generando tensiones inflacionistas, había provocado también un aparato productivo escasamente competitivo en los mercados internacionales. En lo que además influía la falta de múltiples inputs industriales básicos para ciertos sectores, evitando su normal desenvolvimiento y ralentizando el desarrollo general del país, a pesar de haber superado ya los niveles de preguerra. Son los años que Larramendi llama de «supervivencia» para la Mutualidad. La política de sustitución de importaciones había mostrado sus limitaciones. Y la balanza comercial terminó evidenciando una raquítica capacidad exportadora, al tiempo que los obstáculos a las importa-

ciones eran también causa de la falta de competitividad industrial. Si a ello se añade una rígida y estricta legislación nacionalista de cara a los inversores extranjeros y la falta de un tipo de cambio realista, se explica el estrangulamiento del sector exterior que provoca el cambio de rumbo que supone el Plan de Estabilización de 1959.

El balance de la Mutualidad de 1954 había presentado unas pérdidas de 1.700.000 pesetas, más 300.000 de incobrables y otro millón y medio más de recibos atrasados de otros ejercicios, también incobrables. Unas pérdidas reales, por tanto, entre 2 y 3,5 millones de pesetas. La política de apuesta por los seguros públicos de enfermedad desde 1945 había abocado a la empresa a unas pérdidas millonarias y a una grave crisis. Los empleados no creían que se pudiera salir adelante y la «cara de niño» del nuevo responsable tampoco contribuía a cambiar su criterio.

Y aquí volvemos a encontrarnos con la acción empresarial vinculada a las personas concretas que la desarrollan. No son «las masas». Son las personas. Normalmente un tipo parecido de personas. Es el hombre y su circunstancia en el mundo y el entorno concreto del que surge, y en el que le ha tocado o ha elegido para vivir. Porque de nuevo aquí empezarán a mostrarse facetas singulares de la personalidad de Larramendi, un clásico revolucionador de situaciones.

1. Predicar con el ejemplo. Tras conocer la realidad financiera de la empresa procedió a reducirse el sueldo en un 40%, respecto de las 250.000 pesetas anuales que había convenido, y que tardó tres años en recuperar. Este sería otro de sus rasgos característicos: siempre predicar con el ejemplo en la empresa. Larramendi se había encontrado con más de doscientas personas en nómina cuando se necesitaban menos de la mitad. Pero continuó adoptando medidas de «salvamento» y mejoras de eficiencia, al tiempo que cesaba a once médicos y dos abogados del Estado, que estaban en nómina con una dedicación que no superaba la hora diaria en todos ellos. Poco a poco, con rigor y ejemplaridad, empezó a ganarse el respeto de todos los empleados. Cuando se jubiló el chófer histórico de la dirección de MAPFRE en 1967 decidió no sustituirlo, aun cuando ya la empresa podía permitirselo; así decía mantenerse mucho más cerca de la gente usando como transporte el taxi, autobús o metro el resto de su vida. Él añadía un beneficio adicional de esta situación; y es que al visitar cada una de las delegaciones era conducido por

el responsable de cada una de ellas a las distintas oficinas, lo que le permitía un conocimiento mayor de las personas que las regían. Era su «fórmula pobre» del «avión de empresa», «evitando prepotencias de estatus por motivos de vanidad»⁷⁴. Así visitaba todas las territoriales y conocía a todos los empleados. Incluso atribuye gran parte del éxito de MAPFRE a esta clase de comportamientos que en el sector era solo utilizada por *assurances* generales y que luego comprobó que era la usada por Sam Walton, dueño de Wal-Mart, quien llegó a ser el hombre más rico del mundo. Santiago Gayarre relata⁷⁵ cómo, incluso en sus viajes de empresa ya en los años ochenta y alojados en el Hotel San Felipe del Puerto de la Cruz, en Tenerife, no quería contratar el desayuno en el hotel porque salía unas pesetas más caro que tomarlo en un bar contiguo. Gayarre, luego director general de MAPFRE en 1990, destacaba de él que «era fácil seguir sus enseñanzas por su carácter de líder carismático, no autoritario y de gran Humanidad con mayúsculas». Así Larramendi se aplicaba el tradicional *Ad exemplum Rex...* O sea, «Según el ejemplo del rey, se gobierna todo el reino».

2.- Hacer de la necesidad virtud. Uno de los primeros problemas que tuvo que enfrentar Larramendi en 1955 fue el del Reaseguro, por el grave problema creado por el deterioro de la Mutua y la progresiva cancelación y abandono por parte de las reaseguradoras de los riesgos de esta. También aquí la reacción fue ofensiva, como lo había sido con la aventura editorial para publicar el libro de su padre. En vez de ponerse a solicitar nuevas coberturas buscando quien quisiera asumir pérdidas, se trató de disminuir la dependencia del Reaseguro autoobligándose la renaciente mutualidad a mejorar su eficiencia. Marcó el inicio también de un posterior y brillante MAPFRE Reaseguro, una vez saneada la entidad y cambiadas las tornas. El primer responsable de este ramo sería Luis Reyes, abogado exiliado de Uruguay, posiblemente por su simpatía con los tupamaros, teniendo más tarde en Andrés Jiménez uno de sus más brillantes presidentes.

3.- La intuición como marketing. Paralelamente, y solo con su propia sensibilidad e imaginación, sin equipos de marketing ni publicitarios, quiso empezar a cambiar la imagen de la vieja Mutua de Seguros Agrícolas. Y comenzó a proponer y regularizar discre-

tamente la utilización de las siglas MAPFRE, que entonces era un enigmático «nombre social» para el gran público, en lugar del restrictivo Mutua de Seguros Agrícolas que venía utilizándose. Siempre se jactó de no haber tenido nunca asesor de imagen, que por la débil tesorería de la empresa tampoco entonces hubiera podido contratar: «Algunos me decían: “Si vosotros tuvieseis un asesor de imagen, ¡qué lejos llegaríais!”... MAPFRE tiene una imagen extraordinaria en el mundo entero sin necesidad de utilizar el patrimonio de los mutualistas o accionistas con medidas cosméticas de efecto coyuntural... es un nombre dado por el pueblo, no producto de estudios de imagen»⁷⁶. Dicha actualización de imagen, con el simple genérico de su acrónimo, constituyó todo un éxito de marca que serviría luego también para la expansión internacional. Una vez más se había servido, como haría siempre, de su sentido de la modernidad dentro de la tradición.

4.- Honrar la palabra dada, con obsesión por la legalidad. Al llegar a la Mutua, esta tenía un problema básico que Larramendi empezó a llamar «deuda política», consecuencia de las reclamaciones del Instituto Nacional de Previsión, INP, y de todos los colegios farmacéuticos. No se disponía de fondos ni para personarse en el Juzgado, con lo que se entrevistó con el mismo director del INP explicando la situación real y el peligro inmediato de una suspensión de pagos y disolución de la empresa si no desistían de su demanda. Así se acordó la venta de todos los inmuebles y abono del 50% de los excedentes anuales de la Mutua hasta conseguir la liquidación, retirándose la demanda. El cumplir con la palabra dada, en unos años en los que por la escasa eficiencia ejecutiva de nuestra legislación en materia de pagos, con talones sin fondos y «peloteo» de letras e impagados demasiado frecuentes, honrando y atendiendo los compromisos de abono, sería otra nota importante de su personalidad. Y ello en una época en que las dobles contabilidades y «cajas B» eran una práctica extendida tanto en las pequeñas como grandes empresas, quizás hasta la reforma fiscal de Fuentes Quintana y Fernández Ordóñez, y sin tener en cuenta lo cual las comparaciones estadísticas no son del todo precisas. Sobre todo porque en MAPFRE nunca hubo esa «contabilidad B».

Consecuencia de tal autoexigencia tuvo también la «virtud» de ir dotando parte regular de los excedentes a reservas. Con un com-

portamiento empresarial que llamaríamos de «crecimiento sano» con rentabilidad. Como consecuencia de su «obsesión por la legalidad y la fiscalidad»⁷⁷, tanto en contrataciones como en pago de impuestos, estableció pronto un Departamento de Auditoría de Cuentas externo, progresivamente fortalecido. Para ello se contrató a Arthur Andersen, cuyo informe correspondiente a 1972 le dejó «defraudado» por su opinión «limitada» a pesar de su «minuta muy alta» de las 1.500.000 pesetas de entonces, aunque «es indudable que es una garantía y una tranquilidad para esta Dirección General»⁷⁸. Todavía en 1983 era de los primeros grupos empresariales en presentar en España una auditoría global externa, con Arthur&Young, un informe consolidado y el primero que lo hacía en el sector asegurador⁷⁹. En todo caso, un adelantado de lo que hoy llamaríamos *compliance* de aplicación actualizada y exigente de la ley. También en ello, de acuerdo con su personalidad, Larramendi se autoaplicaba el célebre canon 75 de san Isidoro del año 633: *Rex eris si recte facias...* («Rey eres si actúas rectamente, si no, no lo serás»).

5.- Saber incorporar e integrar en libertad. Lo empezó haciendo con el original acuerdo al que llegó con los colegios farmacéuticos, solicitando de su presidente que se incorporara al Consejo Directivo de la Mutua para seguir de cerca sus ingresos, mejorando la relación y confianza. Esta forma de ayudar a crecer la compañía derivada de la necesidad de buscar por elevación una solución a algún problema, o ampliación de la misma «integrando», va a ser una constante. Así ocurriría en España con la aseguradora canaria Guanarteme, o en Asia con la Compañía de Seguros de Macao; en este caso entró con un 4% del capital en 1982 junto a las principales aseguradoras y bancos lusos, siendo la única entidad aceptada del mundo no portugués. También ese año se abriría la oficina en México y pronto llegarían las de Lisboa, Sao Paulo, Manila, Hong-Kong, Singapur, además de las de Caracas o Bogotá. Larramendi llegó a comparar el proceso con los *zaitbazus* japoneses, fomentando una coordinación, al principio también informal, del sistema MAPFRE «quizás más efectiva que con algunos órganos formales»⁸⁰.

El mercado del seguro en España era entonces muy rígido y oligopolístico. También competitivo pero «a costa de los asegurados, pues existía más preocupación en protegerse a sí mismos que en ofrecer a sus asegurados un servicio que pudiese mejorar el de sus

colegas»⁸¹. Larramendi siempre estuvo en contra de esta situación de oligopolio. De hecho, en 1949 ya expuso en su conferencia en la Escuela de Seguros de Barcelona sus puntos de vista sobre lo que se debía hacer. Defendía la libertad de competencia y de tarifa, suprimiendo las tarifas obligatorias, lo que mantenía desde cuando estaba en la propia inspección del Ministerio de Hacienda. Todo ello no le granjeó un gran afecto profesional por parte de sus colegas, y menos en el sindicato vertical correspondiente.

6.- Prohibición de parentesco. Para la contratación entre empleados y directivos estableció como norma estatutaria la prohibición de parentesco. Ello implicaba la eliminación expresa de un nepotismo que ninguna empresa consta que tuviera reflejado oficialmente en aquellos años y que permitía, entre otros objetivos, que ningún empleado tuviera limitada su carrera profesional interna salvo por propia capacidad y decisión. Al tiempo se consideró que tras la muerte o jubilación de alguna persona destacada por su ejemplo y dedicación vital a la empresa no se excluyera la existencia de una cierta continuidad en algún otro miembro de otra generación de su familia. Era una especie de estímulo para fortalecer el espíritu de cuerpo en la entidad y la propia memoria profesional y empresarial siempre que redundara en beneficio de MAPFRE. Lo mismo en lo referido a los consejeros históricos en lo que aportara un afianzamiento de la cohesión y continuidad de los mejores valores y referentes de la empresa.

7.- Buena selección de jóvenes con potencial. La atención a los jóvenes mediante entrevista personal y anuncios públicos en prensa —como él mismo había sido seleccionado— formándoles luego en la empresa, fue otro éxito desde el inicio de la era Larramendi. Aunque al principio contara con la importante delegación navarra de Tudela, que jugó un significativo papel en el reclutamiento de directivos; incluso llegando algunos a bromear diciendo que en MAPFRE solo se podía entrar «si eres carlista o de Tudela»⁸².

Se trataba de reclutar jóvenes universitarios con potencial, incluso sin finalizar sus estudios, pero a los que llegó a convertir en grandes dirigentes empresariales, guiados por móviles no estrictamente egoístas. Así supo ir rodeándose de un elenco de personas sorprendentes por su competencia. Aunque algunos luego volaron

por su cuenta a otros ámbitos, como Blas Calzada, posteriormente presidente, entre otras entidades, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores; o el luego catedrático Antonio Torrero Mañas, administrativo de seguros agrícolas cuando estudiaba su carrera, e importante más tarde para el desarrollo de la actividad financiera de MAPFRE y en la Central de Obras y Crédito, que se transformó en la Corporación MAPFRE. Otros desarrollaron toda su carrera en la empresa, como los sucesores de Larramendi en la dirección ejecutiva, Julio Castelo o José Manuel Martínez. El primero entró en la empresa en 1972, alcanzando la presidencia en 1990, hasta su jubilación en 2001. Castelo, también exponente de los exitosos procesos de selección y formación en la aseguradora, ingresó con veinte años estudiando cuarto de Derecho, llegando a jubilarse tras cuatro décadas en la compañía, igualmente de presidente en 2012, tras suceder al anterior.

«Cada botones tiene en su mochila el bastón de mariscal», solía decir Larramendi. Y así fue entre otros con Andrés Jiménez, reclutado por el mismo «en 1966 con catorce años y pantalón corto; se trabajaba siempre por objetivos. Las personas y el mérito eran lo que tenía la máxima importancia», nos recordaba⁸³ quien fue presidente de MAPFRE Reaseguro: «Don Ignacio era una persona que ofrecía futuro, aunque viéramos a nuestro lado a los entonces gigantes del sector, como La Unión y el Fénix del Banesto, y resto de la dura competencia». Formación continua y promoción interna, también para los consejeros y presidentes de las MAPFRE de otros países, como el navarro Santiago Gayarre en Argentina; o de potentes sectoriales, caso del barcelonés Homet Duprá, luego presidente de MAPFRE Vida, a quien contrató cuando no había acabado sus estudios de actuario, «en un tiempo que requería autobuses de línea, desplazamientos en ferrocarril y malas fondas». Algunos también por su inspiración y confianza personal, como los jóvenes estudiantes carlistas Benito Tamayo —que acabaría siendo alto responsable del Banco Hispano-Americano—, Antonio Briones y otros compañeros de universidad para vender seguros de vida, un ramo que aquel dirigió. Les exigía también escribir unos dos folios manuscritos para conocer más de su sentido de la lógica y luego una entrevista en la que observaba otros factores. Al final de su vida dijo que en ningún caso se equivocó y que su sistema se mostró mucho mejor que el de la competencia, algunos con complejas estructuras dedi-

cadras a los «recursos humanos». De hecho, en 1985 comunicó en su informe correspondiente al Consejo que «en el futuro incorporar personas de fuera habrá que considerarlo como un defecto de estructura... ninguna otra entidad de cualquier clase en España está en condiciones de seleccionar personal de alta calidad de centenares de localidades distintas»⁸⁴.

PRESIDENTES Y DIRECTORES: LÍDERES EJECUTIVOS DE MAPFRE DESDE 1933

- Enrique Granda Calderón de Robles⁸⁵ (Presidente. 1933)
- Andrés Rebuelta Melgarejo (Presidente. 1933-1937)
- Isidro de Gregorio (Director. 1933-1937)
- Alfonso Pidal Chico de Guzmán (Presidente provisional. 1937-1938)
- Andrés Rebuelta Melgarejo (Presidente. 1938-1942)
- Isidro de Gregorio (Director. 1938-1949)
- Mariano Rodríguez de Torres (Presidente. 1942-1943)
- Custodio Miguel-Romero Gil de Zúñiga (Presidente. 1944†)
- Mariano Rodríguez de Torres (Presidente. 1944-1949)
- Andrés Rebuelta Melgarejo (Presidente. 1949-1955)
- José M^a Unceta (Director. 1949-1955)
- Fernando Romero Carvajal (Presidente. 27-2-1955 - 30-9-1955)
- Dionisio Martín Sanz (Presidente. 1955-1972)
- Ignacio Hernando de Larramendi (Director-CEO. 1955-1990)
- José Antonio Rebuelta (Presidente. 1972-1990)
- Julio Castelo Matrán (Presidente. 1990-2001)
- Santiago Gayarre (Director general. 1990-2001)
- José Manuel Martínez Martínez (Presidente. 2001-2012)
- Antonio Huertas Mejías (Presidente-CEO. 2012-Act.)

Nota: recopilación propia. La dirección ejecutiva entre 1955 y 1990 fue de Larramendi, luego distribuyó su poder.

8.- Preocupación brutal por la calidad. La búsqueda de la calidad «siempre» fue parte de la obsesión y del sello que Larramendi imprimió en la aseguradora desde su llegada en 1955. Sus lemas «Calidad MAPFRE» y «MAPFRE es calidad» los quería como sellos

permanentes de futuro aplicados a la totalidad de los servicios prestados. Y siempre con la especialización como obsesión.

9.- Gran modestia para con los halagos. Desde los inicios de su carrera profesional mostró un gran desapego y humildad para con los premios y distinciones a los que se fue haciendo acreedor. Decía aceptarlos porque a su familia le gustaba que le creyesen merecedor de los mismos, y porque honraban a MAPFRE. Así ocurrió con los últimos que recibiera, la Encomienda de Isabel La Católica en 1995, o la Gran Cruz del Mérito Civil en 1998, entre otros. También, al menos en dos ocasiones y sin su conocimiento, fue propuesto para los Premios Príncipe de Asturias. Una promovido por la John Carter Brown Library, y otra posterior por Emilio Botín, presidente del Banco Santander.

10.- El sentido de «servicio público». Aunque fuera una entidad privada, el sentido de servicio público lo consideraba Larramendi obligado para todas las empresas que administran un gran patrimonio. Su argumento se fundamentaba en las consideraciones de Vázquez de Mella y Víctor Pradera, cuya crítica al capitalismo basado únicamente en el mercado y el beneficio era radical; y estaba condenado al fracaso, del mismo modo que lo estaba el marxismo. En esa dirección iban toda la red de fundaciones que llegó a crear, y que acabaron confluyendo en la Fundación MAPFRE. Esta, a mediados de los setenta, lo mismo patrocinaba becas y premios de investigación que organizaba *symposiums* sobre higiene industrial, traumatología o rehabilitación, mientras financiaba la formación y aprendizaje de 17 becarios minusválidos⁸⁶. En este sentido, MAPFRE podrá superar su precaria situación inicial de los años cincuenta, consolidarse durante los sesenta y crecer durante los setenta, remontando la crisis de 1977-78 para expandirse globalmente en los ochenta: «Buscando el servicio en las relaciones institucionales y considerando el sentido social como elemento básico de su actuación. Si mis sucesores lo olvidan, muy difícil que ocurra, MAPFRE no será lo que podría ser en el futuro»⁸⁷.

11.- Temprana preocupación por el entorno medio ambiental. Esta quedó reflejada en la creación del Instituto de Seguridad MAPFRE, como una ITSEMAP Ambiental reforzada en 1983 con unos

fondos propios que consideraba «una de las creaciones más efectivas y con más importancia para el futuro de MAPFRE»⁸⁸. Con unas potentes instalaciones de investigación y pruebas en Ávila, como Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE y considerando luego un cambio de denominación a MAPFRE Ambiental desde el punto de vista comercial y del mercado, por las explicaciones que requería la denominación de «instituto»; entendía que le daba menos fuerza de verdadera empresa, proponiendo ampliar su división de consultoría a la ingeniería y extender la división de laboratorios más allá de la contaminación industrial al medio físico.

12.- Espíritu de empresa con desprendimiento personal. A finales de los cincuenta se opuso a la posibilidad de convertir la Mutualidad en sociedad anónima, aun cuando, barajando la cifra que le hubiese correspondido, llegaba a equivaler a un 10% del patrimonio neto de la misma. Pero pensaba que una empresa con «espíritu institucional» favorece la adhesión de empleados, colaboradores, clientes y público en general, con un ideal que a todos enorgullezca. Nunca presumió ni se preocupó, ni quiso gastar recursos de la empresa en su seguridad. Y como decía, tampoco nunca «quiso la pompa y estatus de escoltas vigilando mi vida, lo que por otra parte he sido siempre capaz de hacer por mí mismo y sin esquivar el riesgo en muchas ocasiones»⁸⁹.

13.- Dificultad de entender a Larramendi sin su sentido de la ética y la equidad basadas en el humanismo cristiano. Estas dos consideraciones básicas de su actuación vital fueron también lo que hizo ir ganando a MAPFRE el respeto y la admiración de todos quienes integraban la aseguradora o colaboraban con ella, además de sus asegurados. Dicho humanismo constituye, como también irá quedando de manifiesto a lo largo de las páginas posteriores, uno de los rasgos fundamentales, personales y públicos, mostrados por Larramendi y que intentó impregnar desde el principio al conjunto de su actividad empresarial e individual.

* * *

La realidad es que todo parecía posible gracias también al poder que en él delegaba Dionisio Martín Sanz, pendiente de sus otros

muchos intereses políticos y empresariales. Y al poder absoluto que, tras este, desde 1972, llegó a tener. Por ello, con pocas excepciones, la realidad es que las líneas de actuación para el desarrollo y el futuro de MAPFRE adquieren ya la impronta de lo que podríamos llamar el «espíritu Larramendi». Dicho de otra forma, Larramendi inculcó para el futuro lo que podríamos llamar un nuevo «espíritu de MAPFRE».

«El seguro es una institución compleja, reflejo de la realidad cambiante de la vida, y no puede limitarse con fórmulas inalterables sometidas a principios o doctrinas teóricas. Su creciente complejidad y la diversidad de sus manifestaciones operativas son consecuencia de la nueva sociedad y relaciones humanas, a cuyo desarrollo debe adaptarse permanentemente si quiere cumplir la función que justifica su existencia. Al aparecer un nuevo riesgo después de una mutación social, el seguro debe ofrecer una fórmula, no siempre una solución completa, para ayudar al hombre, personalmente o en sus agrupaciones naturales, a afrontar con eficacia la repercusión que ese nuevo riesgo tiene en su patrimonio. El riesgo es la base del seguro y justifica su existencia. Lo cual parece una reflexión elemental, pero es útil repetirla, porque quienes están inmersos en la actividad aseguradora corren el peligro de acabar creyendo que lo importante son las estructuras aseguradoras y sus patrimonios, sus intereses empresariales o los de sus empleados. Cuando un mercado y sus dirigentes actúan influidos por este sentimiento, el seguro se empequeñece, deja de ser una institución social para la protección del hombre y se convierte en un instrumento de especulación o en un simple *modus vivendi*».

I. Hernando de Larramendi.
*Seguro y catástrofe. Su definición jurídica*⁹⁰

Ética, estética y valores de Hernando de Larramendi en MAPFRE y sus fundaciones: bases para la futura primera gran multinacional española del seguro

Durante las tres décadas posteriores a la promulgación de la Ley de Ordenación del Mercado de Seguros no hubo reglamento que la desarrollase. Entre sus finalidades estaban la de regular eficazmente un mercado donde actuaban más de 800 compañías para el reparto de un mercado reducido. Fue en el marco de las negociaciones para el ingreso en las Comunidades Europeas cuando se aprovechó para regularlo mediante la Ley de Ordenación del Seguro Privado de 1984.

Para entonces, las bases fundamentales que iban a acabar de proyectar MAPFRE hacia el futuro estaban puestas. Eran re-

flejo todas ellas de las características señaladas y establecidas por «don Ignacio» y que habían conformado una nueva forma de dirigir y liderar MAPFRE, junto a las que se fueron evidenciando posteriormente.

1.- La compra estratégica de inmuebles por MAPFRE con oficinas en planta de calle. En 1955 la única propiedad inmobiliaria importante era un edificio de viviendas y locales en Jerez de la Frontera, que además era el único activo significativo salvado de los embargos y pagos acordados por Larramendi con el Colegio de Farmacéuticos y resto de acreedores. Pero, en cuanto pudo, empezó la adquisición de inmuebles, primero para instalar las oficinas, siempre en planta de calle, lo que ya fue un acierto. Luego creando e instalando los llamados «Centros de Peritación y Pago Rápido», conocidos en la jerga interna como «PPR», para ofrecer mejor servicio al cliente proporcionándole celeridad, un servicio propio, muy profesionalizado, en las tramitaciones, y prefiriendo un pago sin muchas dilaciones, ni disputas en tribunales, lo que además de mejorar la imagen y relación con el asegurado acabó ahorrando tiempo, costes jurídicos y de gestión. Para las adquisiciones se había encomendado al joven economista Torrero Mañas un departamento de estudios de gestión inmobiliaria, que en 1969, como departamento de inversiones inmobiliarias se transformó en AGECO, Sociedad de Asesoramiento y Gestión Económica, parte importante de la aseguradora en lo financiero. La construcción de la Torre MAPFRE en Barcelona, con cubiertas ajardinadas, bajo consumo energético y gran respeto medioambiental queda como un inmueble emblemático de todo el legado de Ignacio Hernando de Larramendi en el sector inmobiliario. Del millón escaso de pesetas de patrimonio inmobiliario en 1955 se había pasado a 80.000 millones de pesetas en 1990.

2.- Limitación de inversiones y macrosueldos a directivos y consejeros de MAPFRE y sus fundaciones. La revisión y limitación por parte de los miembros de la Mutualidad de su participación accionarial en las empresas en que aquella participaba fue una decisión relevante en cuanto la autoridad de «don Ignacio» quedó asentada. Se trataba de deslindar intereses y obligar a una concentración del esfuerzo en la aseguradora y luego también en sus fundaciones. Con

el tiempo, la situación no sería igual al convertirse MAPFRE en un *holding* de empresas con cotización en bolsa. Todo debía declararse a la Comisión de Control Institucional y en todo momento se evitaron las «macroretribuciones», que siempre criticó en el mundo empresarial británico y norteamericano por creerlas desmesuradas y poco éticas.

3.- Presencia global. La vieja Mutualidad Agraria de Seguros nunca se había planteado salir del ámbito rural y menos al extranjero. Todo había cambiado con Larramendi y su vocación por moverse en el entorno global con su carácter expansivo y «explosivo», tal como lo define el exministro de Trabajo Fernando Suárez González⁹¹. Ello empezó a ocurrir tan pronto pudo garantizar la supervivencia de la entidad, reiniciando sus viajes al extranjero, con la futura expansión de MAPFRE *in mente* fuera como asistente o conferenciante en congresos internacionales, y convocando en España a compañías de otros países. Como el encuentro de 1961 en torno al Seguro de Pedrisco en la Hospedería del Valle de los Caídos, con presencia de todas las mutuas de seguros agrícolas de España y de las principales aseguradoras mundiales especializadas. Pronto formaría parte del Comité Internacional de Pedrisco de Europa, con sede en Suiza. Y los resultados de dichas actividades se incorporaron posteriormente al Comité Europeo de Seguros, en procesos que de alguna forma también fueron constituyendo pequeños pasos y antecedentes de la construcción de la Unión Europea en lo que se refiere al sector asegurador. Al tiempo se hicieron frecuentes sus participaciones en toda clase de eventos en el exterior, en Europa y Estados Unidos con el International Insurance Seminar, la Asociación Internacional de Mutuas de Seguros, en la Asociación Internacional de Derecho de Seguros, AIDA, creada en 1960 en Luxemburgo, luego SEAIDA; en la Asociación para la Productividad en el Seguro, creada en Francia en 1961; también a partir de 1964 en Eurofinas, la Asociación Europea de Empresas Financieras en Estocolmo, constituyendo la Asociación Española de Empresas de Financiación, o en la International Association of Mutual Companies, AISAM. Importante fue también su participación en el Congreso Panamericano de Derecho de Seguros de Buenos Aires, en 1969, con una ponencia sobre «El seguro y la inflación», siempre abriendo camino para la presencia de MAPFRE.

LARRAMENDI: CRONOLOGÍA DE UN EMPRENDEDOR

- 1921. Nace Ignacio Hernando de Larramendi Montiano, 18-6-1921.
- 1931. Se crea en agosto la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España y en Italia la Confederación Internacional de Patronos Católicos, CIPC.
- 1933. Se crea la Mutualidad Agraria de Propietarios de Fincas Rústicas de España, 6-5-1933.
- 1934. Huelga general revolucionaria y levantamiento anticonstitucional de octubre contra la República.
- 1936. Inicio de la guerra. Se alista en el Requeté.
- 1939. Reinicia sus estudios.
- 1941. Termina sus estudios de Derecho.
- 1944. Gana la oposición a Inspector del Cuerpo Superior de la Dirección General de Seguros.
- 1947. Participa en la organización del Congreso Internacional del Seguro en Santander.
- 1947. Inicia la primera de sus tres estancias en Londres.
- 1948. Quadragésimo Anno de Pío XI: se readapta la Unión de Asociaciones y Patronales Católicas, UNIAPAC.
- 1950. Casa con Lourdes Martínez Gutiérrez (1924-2015) el 5-10-1950, con quien tendría 9 hijos.
- 1951. Último de sus tres viajes a Inglaterra, profundizando en el mundo del Seguro. Crea Editorial Cálamo.
- 1952. Excedencia en la Administración. Empieza en la Royal Insurance Company en España. Edita *Cristiandad, tradición y realeza*, escrito por su padre en 1937, prohibido por el franquismo. Publica su *Tres claves de la vida inglesa*.
- 1955. Vuelve a la Dirección General de Seguros. Entra en la Mutualidad Agraria de Propietarios de Fincas Rústicas de España, 2-9-1955, entidad 36 del ranking asegurador español.
- 1957. Muere su padre, Luis Hernando de Larramendi Ruiz, fiel a la Comunión Tradicionalista, 27-12-1957.
- 1966. Constituye MAPFRE Mutualidad Patronal de Accidentes de Trabajo. Adquiere ordenador IBM 360/30.
- 1970. Nueva reforma estructural de MAPFRE cuyo grupo queda compuesto por MAPFRE Mutualidad, Aseguradora de Automóviles, MAPFRE Industrial, y MAPFRE Vida.
- 1972. Crisis «Dionisio Martín Sanz», que sale de la presidencia.
- 1973. MAPFRE, 8º grupo asegurador de España.
- 1974. MAPFRE, 5º grupo asegurador de España. Inicia la internacionalización en Bélgica.
- 1975. Crea la Fundación MAPFRE, que acabará agrupando a sus otras creaciones: Fundación Cultural MAPFRE Vida, Fundación MAPFRE América, Fundación MAPFRE Estudios y Fundación MAPFRE Medicina.

- 1976. Publica *Anotaciones de sociopolítica independiente*. MAPFRE, 2º grupo asegurador de España. Muere su madre María Montiano (n. 1886).
- 1978. Elegido presidente de Acción Social Empresarial, ASE.
- 1981. Corporación MAPFRE, controlada por MAPFRE Mutualidad convertida en *holding*, propietaria del resto de aseguradoras. Elegido presidente de UNIAPAC Europa.
- 1982. Crea MAPFRE-Re.
- 1983. MAPFRE 1º grupo asegurador de España. Se aprueba el sistema MAPFRE 85, otorgando a las tres entidades gestión autónoma pero con nexo en la Mutualidad.
- 1984. Prosigue la internacionalización: México y Colombia.
- 1985. Preside la Comisión de Control. Crea el Defensor del Asegurado de MAPFRE. Clausura en Panamá las Jornadas Iberoamericanas sobre el Seguro de Cosechas, creándose la Asociación Latinoamericana de Aseguradores Agropecuarios, ALASA. Reparte responsabilidades organizativas en MAPFRE, manteniendo el control.
- 1987. Recibe la Medalla de Oro del Seguro Español.
- 1988. Nuevo Plan Sistema MAPFRE 92. La Corporación se convierte en propietaria del resto.
- 1990. Proyecta la creación del Banco MAPFRE. Gran proyecto futurista y ecológico para construir la Torre MAPFRE de Barcelona.
- 1990. Se jubila anticipadamente para dedicarse íntegramente a sus actividades fundacionales de RSC y escribir.
- 1992. Publica *Utopía de la Nueva América*.
- 1995. Publica *Crisis de sociedad y Reflexiones para el siglo XXI*.
- 1996. Publica *Panorama para una reforma del Estado*. Recibe en Estados Unidos la Medalla de Oro de la International Insurance Seminar Founders Award. Recibe la Encomienda de la Orden de Isabel la Católica.
- 1998. Publica *Bienestar solidario. Cementerio de buenas intenciones*. Recibe la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil.
- 2000. Publica *Así se hizo MAPFRE*, cuyos beneficios destina a Cáritas.
- 2001. Fallece en Madrid, 7-9-2001.
- 2002. A título póstumo recibe la Medalla al Mérito en el Trabajo en España.
- 2004. A título póstumo recibe la Orden de Gran Oficial del Mérito Civil de Portugal.
- 2005. A título póstumo se manda inscribir su nombre en el Insurance Hall of Fame, donde figuran los aproximadamente 130 grandes aseguradores de todos los tiempos: www.insurancehalloffame.org

Fuente: elaboración propia.

4.- Hitos en inversión en I+D. Varios hitos tecnológicos podemos decir que muestran la evolución de MAPFRE y, en parte, del propio sector asegurador en España. La primera gran inversión, en 1960, casi todavía en la fase de supervivencia, fue la adquisición de un equipo de fichas perforadas Bull que permitió reducir trabajo mecánico, mejorando la eficiencia y la productividad, especialmente en las oficinas territoriales. El segundo impacto fue al año siguiente, creando SDOMSA para impulsar la informatización y puesta en vanguardia de la empresa en lo referido a la gestión, cuyo responsable, Blas Calzada, sería luego uno de los redactores de los Pactos de la Moncloa y presidente de la Bolsa de Madrid. El tercer gran hito innovador en el sector llegó con la compra por Larramendi en 1966 del primer ordenador IBM 360/30, anticipándose varios años a la competencia. MAPFRE fue también la primera entidad en Europa en tener un concepto integrado completo de las ventajas que ofrecía la utilización de microfichas con su plan de utilización de microfilms⁹². Y vio venir el mundo del correo electrónico: «... Debo referirme al reto que representa para nuestro futuro la adecuada utilización de los medios que proporciona la informática y la ofimática. El éxito futuro de cualquier empresa y especialmente de cualquier entidad aseguradora, más aún si aspira a una presencia internacional, depende en gran medida de su acierto en la política de informática. MAPFRE lo ha comprendido así desde hace mucho tiempo... Estamos interconectando al mismo tiempo nuestro creciente equipo de tratamiento de texto y telex, con objeto de lograr un sistema integrado, con diferentes formas de correo electrónico. Si tenemos éxito en todo esto, habremos dado un gran paso para la mejora de nuestra posición competitiva y para convertir a la CORPORACIÓN MAPFRE en una entidad de implantación internacional...»⁹³.

5.- Apoyo a la innovación a la comunidad jurídica. Un hito inversor, aunque en sentido diferente, lo constituyó el avance tecnológico que, promovido por MAPFRE, supuso la creación de Colex Data. Su origen estaba en una base de datos externa que empezó como una colección de fichas de jurisprudencia en cuatro materias significativas: derecho civil, penal, laboral y contencioso administrativo. Pero que con el impulso y el músculo de MAPFRE adquirió y acabó ofreciendo a todos los abogados, bufetes y comunidad ju-

rídica en general un producto sencillo, puntual y de fácil manejo en los innovadores CD Rom; fue una modalidad distinta al *online* que entonces tenía problemas de transmisión y muchos bufetes carecían de esa posibilidad. Para ello se contó con un excelente cuadro de jueces, fiscales, magistrados, abogados del Estado y especialistas, notarios y registradores. En 1989 llegó a facturar 110 millones de pesetas, de los que 40 millones eran textos de la colección de jurisprudencia, y los restantes 70 de los 46 textos publicados; en 1990 se llegó a obtener un beneficio de 13 millones de pesetas. Se publicaban también contestaciones a oposiciones de jueces y fiscales. Luego el desarrollo de las aplicaciones informáticas fue generando una nueva dinámica en el ámbito jurídico editando CD Rom con actualización trimestral que permitía el acceso directo de los clientes a las bases jurídicas desde su propio despacho. Cumplida su misión, la sociedad sería vendida en 1996, cuando la facturación llegaba a los 331 millones de pesetas. Merced a la propia visión idealista y a la vez pragmática de Larramendi, Colex Data había impulsado una nueva forma de practicar el derecho.

6.- Innovador también en lo pequeño y la «microempresa». Concretamente en el pedrisco se inició en España el método del «conteo» en las peritaciones, racionalizando los daños en un área determinada. Larramendi lo ponía como ejemplo de que había que evitar todo fraude o compadreo en la cuantificación de daños, intentando objetivar, tanto en lo pequeño como en lo grande. En el pedrisco lo empezó a hacer lanzando un aro sobre la superficie siniestrada y contando las espigas dañadas dentro del mismo; si no había acuerdo, se volvía a lanzar hasta llegar a una media objetiva para todas las partes. También en el contexto de lo pequeño resulta significativa su consideración sobre la «microempresa», adelantándose casi veinte años a la Comisión Europea⁹⁴, donde reconocía, también con referencia a Estados Unidos, su relevancia específica aun compuesta por menos de diez personas: «No sé si he expresado de modo adecuado la importancia de la empresa pequeña en la vida social. En todo caso, quiero añadir que además será pieza clave, como ya lo es en Estados Unidos... las microempresas...»⁹⁵. Hoy las microempresas llevan a cabo más de un 12% de todo lo que se exporta en España, y más del 15% en países como Dinamarca, Reino Unido o Austria.

7.- Siempre con independencia de criterio y actuación. La independencia de Larramendi la hemos encontrado reflejada en múltiples aspectos y situaciones. Unos fueron los continuos encontronazos con el oficialismo del Sindicato Vertical del Seguro, de quien se mantuvo a distancia siempre. Cuando este se disolvió fue sustituido por UNESPA, pero seguía manteniendo enfrentamientos por la mentalidad oligopolística y limitativa de la competencia de dicha patronal, hasta tal punto que la abandonó en 1980.

8.- Saber «dejar hacer, sin celos». El otorgar gran autonomía a sus subordinados fue otra clave del éxito de su liderazgo. Sin pretender monopolios de poder que hubiesen limitado actuaciones eficaces. Era una aplicación de su principio de subsidiariedad. Y lo combinaba con un permanente seguimiento de la productividad en la empresa, en principio medida como la relación entre las primas y el número de personas de la entidad⁹⁶, medición que luego se fue perfeccionando. En la práctica, el liderazgo de Larramendi se diferenciaba del llevado a cabo —por ejemplo— en la Catalana de Seguros, que también estuvo a punto de desaparecer hasta la entrada de Jesús Serra. Este logró recuperarla aunque con una dirección muy centralizada y controlada por su núcleo familiar, consiguiendo una notable fortuna, medible por el porcentaje de su participación en la sociedad, estimada a fines de los noventa en unos cien mil millones de pesetas; pero con unos vuelos empresariales mucho más limitados a pesar de su ventaja histórica de partida. Larramendi, sin embargo, se mantuvo con un patrimonio inferior a los ingresos anuales de cualquier directivo de una empresa equivalente, desvinculando a su familia de la propiedad. Y MAPFRE ha llegado más lejos, con mayor patrimonio y capitalización, dejando constancia de su admiración hacia Larramendi el propio José María Serra, hijo de Jesús y actual presidente⁹⁷.

9.- Formación también para terceros. La formación a terceros se convirtió en un aspecto igualmente fundamental desde el inicio del mandato de Larramendi, empezando por los empleados, pero también desarrollando una pedagogía hacia fuera de la entidad. Así, los cursos de perfeccionamiento técnico para peritos, a través de manuales y vídeos, con cursos de peritos tasadores de seguros de accidentes, o de carrocería y pintura para profesores de Forma-

ción Profesional del Ministerio de Educación y Ciencia; cursos de reconstrucciones de accidentes de tráfico para talleres ajenos a la aseguradora, Guardia Civil, policías municipales y autonómicos o minusválidos. Cursos también en el extranjero y en portugués, inglés o francés. Todo se fue complementando con una red de talleres de reparación propiedad de la aseguradora, publicación de manuales con estudios monográficos para las distintas marcas y modelos de coches, incluyendo vehículos industriales y motos, con una capacidad de edición que llegaría a los veinte manuales al año. En este sentido, el Centro de Experimentación y Seguridad Vial MAPFRE, CESVIMAP, acabó siendo un auténtico laboratorio y centro de investigación, con baremos de tiempos de reparación en cada trabajo y para cada tipo de daño.

10.- La creación del Defensor del Asegurado. El llamado Defensor del Asegurado se creó a instancias de Larramendi en 1985 tras su estudio de los posibles antecedentes existentes al respecto en España. Y encuentra, en adelanto sobre otros países, dos figuras que le sirven de referente. El Justicia Mayor de Aragón, como institución que trataba de ser contrapunto al poder absoluto de la monarquía, y que aun de forma imperfecta entendía basado en un sentido de justicia colectiva y deseo de organización equilibrada de la sociedad. La otra eran los Juicios de Residencia en Castilla que luego se extendió a América, para evitar los abusos administrativos de los oficiales públicos y de los mismos virreyes; se aplicaba también a los «oidores», estando todos obligados, suponiendo siempre un recordatorio de que al final serían examinados y juzgados por sus actuaciones. Así convoca en 1986 la Primera Reunión Internacional de Defensores del Asegurado para analizar la situación en otros países e incorporando tal figura a los estatutos de MAPFRE. Entonces ni en Estados Unidos, Canadá, Australia o Nueva Zelanda había ningún defensor específico del seguro, aunque sí en el Reino Unido y países nórdicos. En España la innovadora iniciativa de Larramendi, a quien luego vinieron a visitar desde Italia para conocer su funcionamiento⁹⁸, acabó influyendo en la legislación española de seguros, pues, como reconoció el entonces director general del Seguro, José María García Alonso, era un avance importante. Como consecuencia de la iniciativa de Larramendi, también luego el BBV, cajas de ahorro y otras entidades intentaron crear figuras semejantes. Su primer responsable

sería el catedrático de Derecho Laboral, exvicepresidente del Gobierno y exministro de Trabajo, Fernando Suárez. Este, durante más de quince años, arbitrando más de 6.000 reclamaciones, ha constatado que no recibió una sola indicación de Larramendi sobre alguna reclamación concreta, lo que encaja con el sistema de transparencia que se había generado⁹⁹.

11.- La creación de la Editorial MAPFRE. Como señalamos, el trabajo editorial e intelectual fue una temprana vocación de Larramendi. Y la Editorial MAPFRE pronto sirvió para la publicación de diferentes colecciones y producción industrial de libros, revistas y diferentes tipos de textos. Entre ellos, las famosas Colecciones MAPFRE 1492 de 245 volúmenes con motivo del quinto centenario del Descubrimiento de América, que tanta influencia tendría para la popularización y conocimiento de MAPFRE entre el gran público iberoamericano, además del especialista, y que también contribuyó a la expansión pionera de la aseguradora por el nuevo continente. Una expansión que empezó de forma muy reflexiva y con una acción intelectual que precisamente partió de la Editorial MAPFRE a cargo entonces de Julio Castelo, luego sucesor de Larramendi como máximo ejecutivo de MAPFRE.

12.- Pionero en las campañas de seguridad vial. La mortalidad y el conjunto de daños y costes sociales de todo tipo como consecuencia de los accidentes de tráfico constituyeron una pronta prioridad para Larramendi de lo que llamaba «inseguridad vial», promovida y costada bien por la Mutua, por la Fundación o por la propia CESVIMAP. Las campañas y estudios sobre la influencia del alcohol, el tabaco, las drogas, la cafeína o la iluminación nocturna de las rondas han sido objeto de las consiguientes campañas por parte de la Fundación MAPFRE, que todavía hoy sigue otorgando becas sobre seguridad en carretera. El Instituto MAPFRE para la Seguridad Vial, como obra social de la Fundación MAPFRE, acabó centralizando desde 1996 todo lo orientado hacia tal fin.

13.- La creación del Centro de Documentación Bibliográfica. Larramendi creó un Centro de Documentación Bibliográfica que fue constituyéndose en un fondo muy completo sobre el sector del seguro. Sigue funcionando en el palacete del paseo de Recoletos

núm. 23, en Madrid, comprado durante la era Larramendi por la propia MAPFRE a instancias de Rafael Galagarra. Y donde se encuentran, entre otros, todos los documentos y bibliografía de MAPFRE que, en gran parte, han servido también para la elaboración del presente y de otros muchos estudios y trabajos de investigación.

14.- Partidario del 0,7%. Larramendi se mostraba ferviente partidario de la donación no del 0,7% del PNB para países pobres, sino del 1%; lo consideraba parte de la «responsabilidad social» de las naciones que han logrado la riqueza que hoy tiene España¹⁰⁰. A este respecto, tuvo una iniciativa en 1987 muy propia, según nuestra experiencia, de las empresas en Estados Unidos, dado que las causas sociales y de cooperación internacional no se sabe hasta qué punto gozan de respaldo real en la sociedad más allá del respaldo teórico. Para ello propuso que tanto directivos como empleados y delegados efectuaran contribuciones voluntarias a CÁRITAS, como venía haciendo la Mutualidad y el propio Larramendi desde tiempo atrás. En norteamérica suele ser que la empresa entrega una cantidad igual a la que donen el conjunto de sus trabajadores, lo cual sirve también para medir la popularidad o sinceridad del respaldo a una determinada causa. Larramendi lo señala como la «experiencia menos grata de mi paso por MAPFRE». La «fría acogida» que tuvo aquella propuesta hizo que en su despedida «en recuerdo de su servicio a MAPFRE, se haga una aportación regular a CÁRITAS, que considero la institución que hace llegar más directa y responsablemente, y con menos costes intermedios, las ayudas a los verdaderamente necesitados y marginados... Estos son en su mayor parte consecuencia de la sociedad rica, prepotente, insolidaria y hedonista que se está creando en la España actual... no queriendo recordar a los que sufren...»¹⁰¹.

15.- Impulsor de la «Responsabilidad Social Corporativa» y el mecenazgo. Lo que hoy llamamos Responsabilidad Social Corporativa tuvo en Larramendi un temprano impulsor y un auténtico mecenas. Así fue creando una serie de «fundaciones» sin ánimo de lucro para distintas finalidades. Una de esas fundaciones por él presidida en 1975 con objetivos ambiciosos es la **Fundación MAPFRE**, con una aseguradora todavía modesta, fruto de su obsesión innata por la contribución altruista a la sociedad. Al final la acabaría viendo como un *holding* que fue absorbiendo casi todas las fundaciones es-

pecíficas que en función de las circunstancias fue creando a lo largo del tiempo. Y de la misma forma que él la presidió, lo siguen haciendo los presidentes ejecutivos del grupo MAPFRE.

Una de dichas fundaciones fue la **Fundación MAPFRE América**, creada en 1988, especialmente dedicada a este continente. Fue una de las creaciones más queridas de Larramendi. En ella volcaría parte de su actividad tras jubilarse en 1990, creando en su seno el **Instituto Histórico Tavera** ese mismo año. Sería el antecedente de la **Fundación Histórica Tavera** constituida en 1996, dedicada a potenciar las actividades relacionadas con los estudios históricos y genealógicos que tanto apreciaba —como su madre—, reivindicando la figura de su antepasado Manuel Montiano, gobernador de La Florida, coetáneo de su también admirado primer ministro José Patiño. Lo hacía consciente de la necesidad de una mejor comprensión de la evolución de España en sus aspectos no solo históricos, sino socioeconómicos y culturales aun dentro de la complejidad política de ciertos periodos. En este sentido, nos hemos comprometido a elaborar, también como fruto del presente trabajo, un cuadro —que se publicará en su momento— referido a la abultada, y no siempre plácida, relación cronológica —al contrario que en Reino Unido— de primeros ministros, presidentes de Gobierno, o equivalentes —como Patiño o Ensenada, grandes hombres de Estado de nuestra historia—, posibilitando un mayor entendimiento de nuestro pasado común de acuerdo con sus protagonistas concretos en cada tesitura, como quiso siempre Larramendi¹⁰².

Argumentaba: «La monarquía española desde 1492 todo lo documentaba; nuestra riqueza de esta clase es con mucha diferencia más importante que la de cualquier otra nación del mundo, pero hoy no está adecuadamente atendida». De ahí que pidiera al Ministerio de Educación y Cultura incorporar regularmente, cada dos años, durante la primera década del siglo XXI, unos cincuenta «archiveros con especialidad histórica» del Cuerpo Facultativo de Archiveros para dar un impulso a los trabajos de accesibilidad, conocimiento y preservación de dicha documentación. Lo ve también «como un camino de esperanza a las decenas de licenciados en Historia y en Humanidades que se encuentran sin horizonte profesional y lo merecen»¹⁰³.

La expectativa era también la de colaboración en un proyecto que tenía el Ministerio de Cultura de reunir en el Hospital del Cardenal Tavera la sección Nobleza del Archivo Histórico Na-

cional; y que con el concurso del Instituto Histórico Tavera se fueran incorporando archivos familiares, sirviéndose de lo que llamó **DOCUMAP** con la idea de crear en el futuro un Centro de Investigación Genealógica y Poblacional.

- Igualmente su **MAPFRE Estudios** la consideró en un principio pieza básica para convertirla «en una institución académica que en el año 2000 preste un servicio docente útil al conjunto de la sociedad española»¹⁰⁴. De hecho, llegó a impartir la carrera de Seguros dirigida por Antonio Guardiola, así como numerosos cursos de Seguridad Integral y de Gerencia Internacional. En condiciones normales estaba destinada a ser el eje de otras entidades de MAPFRE vinculadas a fines institucionales, pero que no eran fundaciones, tales como **CESVIMAP**, **ITSEMAP Ambiental** o **ITSEMAP Fuego** con su laboratorio de investigación. Estas dos últimas eran las más prometedoras y de actividad más puntera y de futuro. También **RELECMAP**, **SERVIMAP**, y **SERMAP** con la idea de dotar a la aseguradora de un conocimiento técnico y un *know-how*, que hasta entonces solo estaba al alcance de las grandes reaseguradoras, cara a la adquisición de la ventaja competitiva que luego MAPFRE llegó a conseguir. La idea de «don Ignacio», según Santiago Curbera¹⁰⁵, al potenciar todas estas sociedades era crear algo más integral que un mero grupo asegurador internacional, gerenciar riesgos por niveles según los diferentes grupos de clientes. Es decir, no se trataba solo de vender pólizas, sino de ofrecer programas de control de riesgos desde el conocimiento más específico de los mismos, ofreciendo servicios y coberturas concretas con la mayor transparencia posible.
- También la **Fundación MAPFRE Medicina**, creada en 1989, figuraba en el diseño original de Larramendi como una «pieza básica de la política fundacional del futuro». No obstante, ya no le fue posible participar en su lanzamiento, dado que optó por adelantar un año su jubilación, de lo que luego se arrepintió, sin llegar a tener posteriormente el recorrido que Larramendi pretendía. Al igual que la Fundación Cultural MAPFRE Vida, también creada en 1989, se acabaría integrando en la Fundación MAPFRE.

«No solo los partidos profesionales deben expresar lo que creen mejor para el país; también el que tenga algo que decir o experiencia que comunicar... Mi aportación, fruto de decenas de años de analizar hechos y situaciones, está alejada de intención y obligación partidista, que busca esclarecer aspectos incompatibles con la lucha directa por el poder, que crean enemigos y no sirven para ganar partidarios. Pero no bastan intenciones. España no sorteará este periodo difícil con libros ni con palabras. Necesita ejemplo, sacrificio personal abnegado de quienes sienten por ella especial vocación, y el trabajo duro, a costa de ventajas materiales de todo el pueblo...».

Ignacio Hernando de Larramendi¹⁰⁶, 1976

UNIAPAC en la trayectoria vital y profesional de Larramendi

Ya señalamos cómo el humanismo cristiano intentó constituirse en clave de bóveda de su actuación personal, empresarial y fundacional. Y, en este sentido, fue importante la incorporación de la Mutua con Larramendi a UNIAPAC, Unión Internacional de Asociaciones y Patronales Católicas. Esta había nacido en 1931 en la Conferencia Internacional de Patronos Cristianos a raíz de la encíclica *Quadragesimo Anno* de Pío XI, adoptándose en 1948 la denominación UNIAPAC, a la que se sumaron grupos de empresarios, especialmente de Holanda, Alemania, Francia, Bélgica, Italia, Irlanda, Luxemburgo y países nórdicos, pero también de Iberoamérica. Las relaciones y fuerte integración en esta Unión Internacional de Dirigentes de Empresa Cristianos proporcionó también a Larramendi la posibilidad de compartir y extender sus principios empresariales basados en la Doctrina Social de la Iglesia, que integraba sus principios de subsidiariedad y de responsabilidad social corporativa.

De hecho, la posibilidad de coincidir y conocer mejor a toda una red de personas creyentes, con las que acabó congeniando perfectamente, le dieron también una gran confianza en cuanto a los consejos y acuerdos de presentación de sus fundaciones y extensión de MAPFRE en el exterior, especialmente en Hispanoamérica. La sección española de UNIAPAC, denominada Acción Social Patronal, y desde 1966 Acción Social Empresarial, ASE, se había creado en

1951, teniendo por primer presidente a Santiago Corral, y contribuía a despertar la conciencia social en España con la realización de jornadas, conferencias y seminarios sobre temas de carácter socioeconómico.

En UNIAPAC y ASE se venía pensando que «el único nexo posible para dar eficiencia y realidad a la unión entre los pueblos europeos es la concepción cristiana del hombre»¹⁰⁷. ASE contaba con destacados líderes del mundo empresarial, como Carlos Botín, Pablo Garnica, Javier Benjumea, Oriol Urquijo, Aguirre Gonzalo o Noguera Roig, del Banco de Valencia y fundador del Banco de la Exportación, quien sería segundo presidente de ASE. En junio de 1959 la Conferencia Europea de UNIAPAC celebrada entre Knocke y Bruselas se centró en los aspectos sociales de la cooperación continental plasmada en la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, CECA, la Comunidad Económica Europea, CEE, y el proyecto de zona de libre cambio, partiendo de la base de que esa visión cristiana era lo que podía dar cauce satisfactorio al ideal comunitario. Y Larramendi participaría activamente en las reuniones internacionales de UNIAPAC, con sede en La Haya, que se constituiría a su vez en vivero de contactos, relaciones y cuadros para la MAPFRE global. Al mismo tiempo, ASE se vio extraordinariamente reforzada con la capacidad y el ejemplo de activismo empresarial católico de Larramendi.

En el impulso europeísta de las instituciones comunitarias fundacionales confluían las personalidades de carácter netamente cristiano que protagonizaban el alumbramiento de lo que es hoy la Unión Europea, Adenauer, Schuman, De Gasperi o De Gaulle. Y enlazaban con el Gobierno de España a través de personalidades tradicionalistas como Esteban Bilbao, o de la Asociación Católica de Propagandistas, de tendencias democristianas, como Ruiz-Jiménez desde el Ministerio de Educación, entre 1953 y 1956, Martín Artajo, en el Ministerio de Asuntos Exteriores, entre 1945 y 1957, su sucesor Castiella, o Navarro Rubio y Alberto Ullastres, desde el ámbito económico. Y junto a otros muchos¹⁰⁸ que irían protagonizando la progresiva apertura del régimen y los grandes acuerdos con las instituciones internacionales que hicieron posible el exitoso proceso político de la transición tras la muerte de Franco.

Precisamente «Democracia y responsabilidad» sería el tema ele-

gido por los miembros de ASE, para organizar la correspondiente XXVI Semana Social de 1967, celebrada en Málaga. En ella intervendrían futuras personalidades, entonces no muy conocidas, del gran público como Landelino Lavilla, José Jiménez Blanco, Luis Sánchez Agesta, además del propio Joaquín Ruiz-Jiménez, sindicalistas católicos como Julián Gómez del Castillo, o el ministro de Hacienda Mariano Navarro Rubio. Sus conclusiones dejaban poco margen para la duda:

«Los miembros todos de la comunidad política tienen el derecho y el deber de intervenir en la vida pública y disponer de los medios con que tomar parte activa en ella (...). Son de alabar, pues, las justas aspiraciones de muchos españoles de que se progrese en (...) los derechos de la persona, a saber el derecho a la libre reunión, de libre asociación, de expresar las propias opiniones y de profesar pública y privadamente su propia religión (...) nuevas estructuras políticas que permitan, sin discriminación alguna, participar en el establecimiento de las leyes básicas del Estado, en la gestión y control de los negocios públicos (...) y en la elección de sus dirigentes»¹⁰⁹.

ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL: RELACIÓN DE PRESIDENTES

- Santiago Corral Pérez (1951-1965)
- José Antonio Noguera de Roig (1965-1969)
- Manuel Mendoza Gimeno (1969-1971)
- Martín González del Valle (1971-1976)
- Fernando Bianchi (1976-1978)
- Ignacio Hernando de Larramendi (1978-1983)
- Eugenio Marín García Mansilla (1983-1989)
- Alfredo Jiménez Cassina (1989-1990)
- Carlos Álvarez Jiménez (1990- 2013)
- Luis Hernando de Larramendi Martínez (2013-Act.)

Fuente: recopilación propia.

La Comisión Nacional de ASE estaba encuadrada en la Junta Nacional de Acción Católica, junto a otras variadas entidades sectoriales, juveniles, de mujeres o *scouts*; también la Hermandad Obrera de Acción Católica, HOAC, y la Juventud Obrera Católica, JOC. El amplio movimiento de Acción Católica era todavía en los años sesenta y hasta avanzados los años setenta una poderosa organización con gran capilaridad en la sociedad española. Pero desde los 500.000 miembros en 1966 se fue desplomando. La JOC, por ejemplo, pasó de 87.000 miembros a 800 en 1979. Entre 1964 y 1978 dejaron la Acción Católica un 95% de sus miembros.

Y es que ya en las VII Jornadas de Acción Católica celebradas en junio de 1966 en el Valle de los Caídos se puso de manifiesto, por parte de la jerarquía eclesiástica, la deriva de algunos movimientos apostólicos obreros, como HOAC y JOC, hacia posiciones próximas a la llamada «teología de la liberación» y «cristianos por el socialismo». Ello desencadenó un proceso de reorganización y ruptura en la Acción Católica al mantenerse el criterio de que los católicos no podían colaborar con los partidos marxistas según el magisterio pontificio. En el Centro de Estudios Sociales del Valle de los Caídos se seguirían organizando, no obstante, múltiples encuentros y seminarios, como el organizado por ASE dedicado a «La reforma de la empresa: experiencias y prospectiva», del 2 al 7 de noviembre de 1970, lo que seguiría ocurriendo hasta 1982, año en que dicho Centro de Estudios quedó en suspenso.

Para ASE los años sesenta y setenta en España no solo habían producido un espectacular «milagro económico», sino también un cambio en el ámbito asociativo y de las relaciones sociales: «Nuestra sociedad se ha materializado; hay un afán, en todas las clases sociales, de disfrute de bienes materiales, de confort, de ostentación de signos visibles de riqueza y de bienestar»¹¹⁰. Y fue en la Asamblea de ASE de 1978 cuando Ignacio Hernando de Larramendi sería elegido como su nuevo presidente «teniendo en cuenta el momento que estamos viviendo y la respuesta que ASE debe dar en el mismo»¹¹¹. El que sería sexto presidente de la entidad ya había llamado la atención en la Asamblea General desde hacía años por su amplitud de miras. Tenía contactos con UNIA-PAC, y en esta coincidiría con Domingo Sugranyes, secretario general desde 1974 de dicha entidad internacional. En este encontró uno de sus grandes colaboradores, pasando a ser miembro del

Consejo de Administración de la Corporación MAPFRE y director general de MAPFRE.

La nueva presidencia de ASE supuso un revulsivo para esta organización en las distintas provincias y regiones de España. Y especialmente en Portugal para la asociación UCIDT, rama portuguesa de UNIAPAC, a raíz de la reunión planteada en el Algarve del 24 al 27 de enero de 1980. En los encuentros y grupos de estudio de ASE participaron personalidades de primera línea. Desde prestigiosos economistas como Fuentes Quintana, Juan Velarde o Manuel Lagares —luego nombrado consejero de MAPFRE—, a políticos de distintas tendencias, como Carlos Bustelo, peneuvistas como Mikel Unzueta, juristas como Andrés Ollero, o personalidades extranjeras como Guido Brunner, o exministros como Fernando Suárez, luego Defensor del Asegurado. También la revitalización se hizo palpable en otras partes del mundo, como en la UNIAPAC colombiana con la presencia de Andrés Restrepo. Larramendi sería luego elegido también presidente de UNIAPAC Europa en su XVI Congreso Mundial celebrado en Abidján, Costa de Marfil, del 1 al 5 de marzo de 1981. En 1996, y apoyado por Larramendi, sería elegido en Lille presidente de UNIAPAC mundial Domingo Sugranyes, ya en ese momento director general de MAPFRE. También de ASE incorporó como consejeros a personalidades como Jiménez Cassina, consejero delegado de Land Rover-Santana y presidente de ANFAC. De la ASE de aquel tiempo nacería también la Asociación para el Estudio de la Doctrina Social de la Iglesia, AEDOS, que con trabajos de carácter más académico dirigirá Fernando Fernández Rodríguez.

Para ASE, la larga presidencia de Felipe González no se explicaría sin el sustrato católico existente en la sociedad española, y del que formaban parte la mayoría de dirigentes del PSOE sevillano. Gran parte de sus electores de 1982 eran católicos, 82 de cada cien, todavía en 1996, de los que el 31% eran practicantes¹¹². El editorial de su publicación *Acción empresarial*, resultaba muy explicativo al respecto: «Se recogió son satisfacción el envite socialista proponiendo la moralización pública del país, como parte importante de su programa... El programa de moralización socialista se recibió como un reto esperanzador, cuando el PSOE subió al poder apoyado en el mismo. Los cristianos comprendimos de pronto que el socialismo estaba ocupando un sitio que otros habían abandonado por cobardía»¹¹³.

En el específico ámbito del emprendimiento, el propio cardenal Antonio Rouco Varela recordaba las palabras de Larramendi durante la peregrinación de ASE a Santiago de Compostela en 1982 en la ofrenda al Apóstol: «Queremos, dijo, saber anteponer nuestras obligaciones éticas y compromiso humano a los resultados económicos. Queremos en definitiva que nos ayudes a que nuestras empresas sean elementos al servicio del hombre y no que los hombres sean meros instrumentos para los fines de nuestra acción económica. Como cristianos conscientes de que hemos de dar testimonio evangélico ante los demás, también te pedimos ayuda para que nosotros y nuestra asociación, Acción Social Empresarial, seamos capaces de irradiar ante los demás el ejemplo de una conducta según los designios de Dios para nuestro mundo¹¹⁴».

Estas coordenadas se mantuvieron con carácter transversal, como uno de los principales rasgos públicos mostrados por Larramendi. Su legado es fruto de una personalidad y trayectoria vital y empresarial reflejo de profundas convicciones morales. No de algo teórico y superficial en lo referido a la empresa que dirigía, sino de una actuación también «preocupada por la equidad de los precios y servicios y dentro de una ética que se practica y cuya aplicación se exige»¹¹⁵.

En su propio discurso de despedida, «don Ignacio» lo deja claro: «Todos conocéis mi trayectoria cristiana y específicamente carlista. En mis 35 años en MAPFRE he tratado de hacer una empresa inspirada en principios cristianos, que no tiene nada que ver con hacer política ideológica ni con discriminar a quienes piensan de otro modo, lo que nunca se ha hecho en MAPFRE. MAPFRE ha sido, en todo lo que de mí ha dependido, una empresa que ha surgido de la aplicación de esos principios... he demostrado con los hechos que con esos principios se puede cumplir y quizás que solo con ellos se puede tener un éxito permanente. En todo caso, sin lo que acabo de decir no puede entenderse MAPFRE ni mi actuación en ella... Es grande el futuro de MAPFRE... en el año 2000 MAPFRE será una gran institución en el mundo... y en gran parte ocurrirá esto por haber recordado siempre los principios que acabo de exponer»¹¹⁶.

«El sentido de perfección, inherente al hombre, se transmite por este a las instituciones que crea».

Ignacio Hernando de Larramendi, 1947¹¹⁷

DIGIBIS y la Fundación Ignacio Larramendi

Mención aparte merece la gran creación de DIGIBIS, así como la continuación de la labor de mecenazgo personal a través de la Fundación Hernando de Larramendi, al margen de MAPFRE. La crea sin fin de lucro en 1986, en homenaje y memoria de su padre, quien creía que con su acendrada independencia no había recibido las satisfacciones y reconocimientos debidos en vida. Cambió su denominación a la actual de Fundación Ignacio Larramendi, por decisión de sus nueve hijos y su esposa, tras el fallecimiento del mecenaz-fundador en 2001.

Dentro de su activismo intelectual y al mismo tiempo práctico, «don Ignacio» había comenzado e impulsado una innovadora y pionera tarea relacionada con la digitalización de archivos en un área que había denominado DIGIMAP, hoy DIGIBIS, llegando a digitalizar un millón de folios, entre otros los de las colecciones manuscritas del Museo Naval o las de los duques del Infantado. Y en los últimos treinta años distintos archivos de entidades públicas y privadas, así como recientemente del archivo personal del expresidente del Gobierno Felipe González.

Al acabar fusionada la Fundación MAPFRE América con la Fundación MAPFRE en 1997, DIGIBIS quedó al margen del grupo MAPFRE, constituyendo hoy la empresa de digitalización más innovadora e importante de España, con proyección internacional y con la tecnología más avanzada y puntera existente en dicho campo. Dicha Fundación participa también en el campo audiovisual y cinematográfico en la elaboración de documentales, y en la financiación de series televisivas, poniendo de manifiesto aspectos singulares relacionados con nuestra historia y la historia del carlismo en colaboración con instituciones académicas y universitarias. Como en los capítulos de la serie *Mitos al descubierto. 75 años de la Guerra Civil*, de TeleMadrid, o *Gruneisen, primer corresponsal de guerra*¹¹⁸, presentada a los Premios Goya, en colaboración con el Instituto CEU de

Estudios Históricos, y en 2020 proyectada por Televisión Española. También su participación en los documentales sobre los cristianos perseguidos en Siria, Irak y otros países de África y Asia, el noveno de los cuales se presentó el 25 de mayo de 2020 en Madrid.

De DIGIBIS destaca la original creación de su Biblioteca Virtual de Polígrafos, es decir, los grandes creadores polifacéticos, cuyas obras marcaron un punto de inflexión en los distintos campos de la ciencia, literatura, economía, filosofía, pensamiento, la exploración u otros. Y que permite un acceso directo a cientos de pensadores multidisciplinares españoles, portugueses e iberoamericanos. Con libros electrónicos editados en formatos ePub, Mobi y PDF y descarga gratuita. Una labor de recopilación, ordenación, estudio y difusión de autores de la Hispania visigótica, de los propios traductores de la Escuela de Traductores de Toledo, de la Escuela de Salamanca, Cervantes, José de Ancheta, Andrés Bello, Fernando Pessoa, Menéndez Pelayo o Ramón y Cajal.

Uno de los últimos, un estudio referido al polifacético diputado de las Cortes de Cádiz Antonio de Capmany Surís (1742-1813), realizado, como otros, por investigadores del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC, en este caso José Checa Beltrán. En tal línea las referidas Bibliotecas virtuales temáticas de los polígrafos y autores españoles, ya con casi 1.000 de ellos, consideramos que es uno de los proyectos y realizaciones culturales más importantes, originales y excepcionales que actualmente se están llevando a cabo en España.

También la Fundación Ignacio de Larramendi, en su labor de mecenazgo, y con el apoyo de DIGIBIS ha creado la Biblioteca Virtual Heritage Hub, resultado de un consorcio europeo que tiene como objetivo mostrar cómo los escolares ven el patrimonio europeo a través de vídeos y distintas actividades.

NOTAS

¹ Cfr. Hernando de Larramendi, Ignacio. *Así se hizo MAPFRE*. Editorial Actas. Madrid, 2000, pp. 80-81.

² *Ibidem*, pp. 119-120.

³ García Delgado, J.L. *et al: Lecciones de economía española*. Civitas-Thomson Reuters. Pamplona (1ª Ed. 1993). *Vid.* también Maluquer de Motes, Jordi

(2016): *España en la economía mundial: Series largas para la economía española (1850-2015)*. Instituto de Estudios Económicos. Madrid.

⁴ Morillas, J.: *De Isabel II a Felipe VI. El Economista, más de 165 años de la economía de España*. Planeta-Deusto. Barcelona, 2019.

⁵ *El Economista*, 26 de octubre 1929. Madrid.

⁶ «El crack de la Bolsa de Nueva York». *El Economista*, 2 de noviembre de 1929. Madrid.

⁷ «Bolsa de Nueva York» recogido en su «Revista de Bolsas» por *El Economista*, 16-11-1929.

⁸ Vid. Morillas, J.: «Francesc Cambó y Ángel Herrera, en el centenario del jubileo de Covadonga», 19-1-2019, en www.eldebatodehoy.es.

⁹ Testimonio sobre el desempleo y la gran depresión de 1929 en América recogido por el corresponsal en San Francisco de *El Economista*, 1931, nº 5.283, p. 24.

¹⁰ «Mercados de dinero», en *El Economista*, 3-1-1931, p. 13.

¹¹ Cfr. Hernando de Larramendi, Ignacio. *Así se hizo MAPFRE*. Editorial Actas. Madrid, 2000, p. 54.

¹² *Ibidem*, p. 80.

¹³ «De Rusia y otros países», en *El Economista*, 3-1-1931, p. 18. Nacida esta publicación especializada en 1854 tenía en esos años el liderazgo absoluto en el mundo económico, bancario y asegurador.

¹⁴ H. de L. *Así...*, p. 120.

¹⁵ *Ibidem*, p. 81.

¹⁶ Payne, S.: Prólogo a *Requetés, de las trincheras al olvido*, de Pablo Larraz Andía y Víctor Sierra-Sesúmagá. La Esfera de los Libros, 2010, p. 11.

¹⁷ Cfr. H. de L., *Op. cit.*, pp. 32-34.

¹⁸ Cfr. H. de L., *Op. cit.*, p. 141.

¹⁹ Cfr. H. de L., *Op. cit.*, pp. 35-36.

²⁰ Cfr. H. de L. «Anotaciones de política socio-independiente». Consta la dedicatoria del libro a su padre.

²¹ Cfr. H. de L. *Op. cit.*, p. 50.

²² AA.VV.: *Historia de España contemporánea*. Javier Paredes (dir.). Sello Editorial. Barcelona, 2009.

²³ Prados de la Escosura, L.: «The Napoleonic Wars: A Watershed in Spanish History?», *EHES Working Papers in Economic History*, nº 130, abril 2018. Prados ha actualizado las consecuencias de aquel gran trauma económico.

²⁴ La desestructuración posterior del país queda reflejada en que treinta años después, en 1844, una de las justificaciones para la creación de la Guardia Civil es «acabar con la inseguridad que acechaba en los caminos tras la Guerra de la Independencia»: según Margarita Robles, ministra de Defensa, «la cercanía al servicio del ciudadano». «175 Años de la Guardia Civil», *La Razón*, 6-10-2019.

²⁵ Cortes de Cádiz (1812): *Constitución Política de la Monarquía Española*, 19 de marzo de 1812. Edición especial Quorum Editores. Consorcio para la conmemoración del bicentenario de la Constitución, 1812-2012. Cádiz, 2009.

²⁶ Vid. Comellas García-Llera, J.L.: «El sexenio de plena soberanía real

(1814-1820)», en J. Paredes (coord.), *Historia de España contemporánea*. 2009, pp. 99-100. Tanto el manto como la corona fueron tomados por unas horas de una imagen de San Fernando.

²⁷ García Sanz, Ángel: «Crisis de la agricultura tradicional y revolución liberal», en *Historia de la España contemporánea*. Barcelona, 1985.

²⁸ Pirala, A.: *Historia de la guerra civil y de los partidos liberal y carlista*. 2ª edición aumentada con la historia de la regencia de Espartero. Editorial Católica Española. Sevilla, 1943. Además de las pérdidas económicas y humanas, estaba el coste de la intromisión exterior. Las cifras de muertos son confusas. Según Pirala, todo el ejército español tuvo durante la primera guerra carlista 21.784 muertos, mientras que las tropas extranjeras llegadas en apoyo de alguno de los bandos y normalmente utilizadas como fuerzas de choque tuvieron entre 4.000 y 5.000 muertos. Otros autores han llegado a dar hasta 60.000 carlistas caídos solo en la primera guerra, frente a 65.000 isabelinos y 7.700 y 2.500 franceses e ingleses aliados respectivamente. *Vid.* también Bullón de Mendoza, A.: «La intervención extranjera en la primera guerra carlista», en *Aportes*, nº 6 (1987). Septiembre.

²⁹ *Vid.* González Llano, L. Mª *et al.*: «Notas para el recuerdo de un paseo por las calles y los archivos del Trieste Carlista», en *Aportes. Revista de Historia Contemporánea*, nº 54, Año XIX- 1-2004, pp. 84-93.

³⁰ *Vid.* Urcelay Alonso, J.: «La historia autógrafa del hijo de Ramón Cabrera redactada por su hijo», *Revista Aportes*, nº 43. Año XV, 2/2000, pp. 49-60. Editorial Actas.

³¹ *Vid.* Talón, V.: *Memoria de la guerra de Euzkadi de 1936*. Tomo I, *De la Paz a la Guerra*, p. 17. Tres tomos. Plaza y Janés, Barcelona, 1988.

³² Citado por Talón, Vicente: *Memoria de la guerra de Euzkadi de 1936*, Tomo I. *De la Paz a la Guerra, Un pueblo contra la revolución*, pp. 23-24. Tres tomos. Plaza y Janés, Barcelona, 1988.

³³ Durante 1873-74 incluso tomaron ciudades como Cantavieja en Teruel, Olot en Gerona y otras en Cuenca. Las disputas internas acabaron haciendo mella en las filas carlistas.

³⁴ El anterior pretendiente Carlos Luis, había concedido otros cinco títulos. Desde 1955 por el valor histórico-artístico del cementerio de Santa Ana el Gobierno español costea su mantenimiento. *Vid. op. cit.*, González Llano (2004).

³⁵ Hernando de Larramendi Ruiz, L., en «Boletín de los estudiantes carlistas», multicopiado clandestino 1-11-1942.

³⁶ Hernando de Larramendi, I.: «Carlismo y nacionalismo», en *El Debate de Hoy*, 28-5-2019. Texto inédito, p. 2. 1990.

³⁷ *Vid.* Ibarriuri, D.: *El único camino*. Ed. Lenguas Extranjeras. Moscú, 1963. Citado por Talón, Vicente: *Memoria de la guerra de Euzkadi de 1936*, Tomo I. *De la Paz a la Guerra*, p. 49. Tres tomos. Plaza y Janés, Barcelona, 1988.

³⁸ *Vid.* Talón, V. *Op. cit.*, p. 22. Tomo I.

³⁹ Jaime, se había declarado también sucesor al Trono de Francia.

⁴⁰ Citado por Talón, V. p. 24. Tomo I *La guerra civil en Euzkadi*.

⁴¹ Citado por Talón, V. p. 25. Tomo I *La guerra civil en Euzkadi*.

⁴² Citado por Talón, V. p. 39. Tomo I *La guerra civil en Euzkadi*.

⁴³ Payne, S.: Prólogo a *Requetés, de las trincheras al olvido*, de Pablo Larraz Andía y Víctor Sierra-Sesúmagá. La Esfera de los Libros, 2010, p. 11.

⁴⁴ Hernando de Larramendi Ruiz, L., «Boletín de los estudiantes carlistas», multicopiado clandestino 1-11-1942.

⁴⁵ Cfr. H. de L. *Así... Op. cit.*, p. 38.

⁴⁶ *Ibidem*, p. 84.

⁴⁷ *Ibidem*, pp. 87-88.

⁴⁸ *Ibidem*, pp. 496-562-591.

⁴⁹ Sería fusilado con su padre, su hermano, y Luis Altolaquirre, hermano del escritor Manuel Altolaquirre, junto a 46 detenidos más en las tapias del cementerio de San Rafael el 22 de agosto, por unos milicianos tras una «saca» de la prisión provincial de Málaga.

⁵⁰ Payne, S.: Prólogo a *Requetés, de las trincheras al olvido*, de Pablo Larraz Andía y Víctor Sierra-Sesúmagá. La Esfera de los Libros, 2010, pp. 11-12.

⁵¹ *Vid. Anotaciones de política socioindependiente*, 1977.

⁵² Tortella, G., Manzano, A., García Ruiz, J.L.: «Breve historia del seguro en España», en *Actuarios*, nº 37, otoño 2015, p. 33.

⁵³ *Vid. «Gaceta Economista», Periódico Político, de Comercio, de Navegación Mercantil y de Seguros*, nº 33, año II, lunes 7-1-1861, p. 1. Su redacción y administración figura en c/ Barquillo, 4 y 6. Madrid.

⁵⁴ La «Gaceta de los Caminos de Hierro» relacionada con la Revista ilustrada *Banca, Ferrocarriles, Industria y Seguros*, dedicaría una necrológica a la muerte de Pastor en 1872, p. 634.

⁵⁵ Madoz, P.: *Diccionario geográfico, histórico y estadístico de España y sus posesiones de Ultramar*. INE, Madrid, 1848.

⁵⁶ Desde el nº 1, de *El Economista*, III época, 9-1-1886, el anuncio de La Equitativa cubría la contraportada entera.

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ *Vid. El Economista*, 27-2-1886.

⁵⁹ *Vid. Tortella, G.*, p. 35. Esta caída debe ser matizada señalando el aumento de PIB en España en los años previos.

⁶⁰ Cabana, Francés: *Francesc Moragas i Farret, el fundador de «la Caixa»*. Prólogo de Isidro Fainé. Fundación Bancaria «la Caixa», Palma, 2018, p. 91

⁶¹ *Vid. H. de L., Así...* p. 58.

⁶² Payne, S.: Prólogo a *Requetés, de las trincheras al olvido*, de Pablo Larraz Andía y Víctor Sierra-Sesúmagá. La Esfera de los Libros, 2010, p. 11.

⁶³ H. de L. *Op. cit.*, p. 34. De su padre destacó «su lucha permanente contra cualquier clase de injusticia»; admirando cómo «me llenó de ideas útiles para la sociedad». Sobre su religiosidad «no recuerdo un solo día de su vida, salvo por enfermedad, sin que fuese a comulgar», p. 26.

⁶⁴ Tortella, G. y García Ruiz, J.L.: «Breve historia del seguro en España», en *Actuarios*, nº 37. Otoño 2015, p. 37.

⁶⁵ Grandes empresarios así forjados sería el propio José Manuel Lara, del Grupo Planeta, o antes José Salamanca y tantos otros.

⁶⁶ Hernando de Larramendi Montiano, I.: «Carlismo y nacionalismo». *El Debate de Hoy*, 28-5-2019. Texto inédito, p. 1, 1990.

- ⁶⁷ H. de L. *Op. cit.*, pp. 140-141.
- ⁶⁸ Hernando de Larramendi, I.: *Tres claves de la vida inglesa*. Editorial Cálamo, Madrid, 1952, p. 16.
- ⁶⁹ Cfr. *Op. cit.*, *Tres claves...*, p. 21.
- ⁷⁰ Cfr. H. de L. *Op. cit.*, p. 96.
- ⁷¹ El libro sería reeditado en 2011 por la Fundación Ignacio Larramendi.
- ⁷² H. de L., I. *Op. cit.*, p. 147.
- ⁷³ Vid. González, M.J.: *La economía política del franquismo*. Editorial Tecnos, Madrid, 1979.
- ⁷⁴ H. de L., *Así...*, p. 278.
- ⁷⁵ Entrevista en profundidad en su casa, 14-2-2019.
- ⁷⁶ H. de L., *Así...*, p. 153.
- ⁷⁷ Conversaciones personales y entrevistas en profundidad con Sebastián Homet Duprá (10-12-2018) y Santiago Gayarre y Andrés Jiménez (14-2-2019).
- ⁷⁸ MAPFRE. «Informes presentados por D. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano como director general y consejero delegado al Consejo Directivo (1972-1985)». Publicación interna mecanografiada. Exposición de 23-7-1973. Ed. MAPFRE, Mutualidad de Seguros. Madrid, 1985.
- ⁷⁹ MAPFRE, Informes al Consejo. *Op. cit.*, 25-4-198, p. 5.
- ⁸⁰ *Ibidem*, Informe correspondiente a 1983.
- ⁸¹ H. de L. *Así...*, p. 253.
- ⁸² *Ibidem*, p. 600.
- ⁸³ Entrevista personal en su casa, 17-1-2019.
- ⁸⁴ Vid. MAPFRE, Informes al Consejo. *Op. cit.*, 19-4-1985, p. 11.
- ⁸⁵ No se debe negar a Granda, con su prestigio y ascendiente en el mundo rural, el mérito de haber sido impulsor significado y primer presidente de la entidad, aunque pronto hubo de ser sustituido por problemas de salud, como también al final a A. Reuelta, tras retomar la presidencia de 15-6-1949 a 27-2-1955. Su hijo la ocuparía 1972-1990. La Mutua no se estabilizó en su dirección ejecutiva hasta la llegada de Larramendi en 1955, como observamos con la alternancia de presidentes parcialmente ejecutivos que repartían su poder con los directores. En 1985 Manuel Ocón fue nombrado director general y Castelo consejero delegado. Este, tras la jubilación definitiva de Larramendi, sería nombrado presidente, Gayarre, director general y Luis Leguina, consejero delegado, pasando J.A. Reuelta a presidir la Comisión de Control.
- ⁸⁶ MAPFRE, Informes al Consejo. *Op. cit.*, 11-1-1978, p. 17.
- ⁸⁷ H. de L., I.: «Discurso de despedida», Junta General de MAPFRE Mutualidad, 15-6-1990.
- ⁸⁸ H. de L., *Así...* p. 110.
- ⁸⁹ *Op. cit.*, Discurso de despedida.
- ⁹⁰ Hernando de Larramendi Montiano, I., *Seguro y catástrofe. Su definición jurídica*. Madrid, p. 38.
- ⁹¹ Conversación personal sobre la personalidad de Larramendi mantenida con Fernando Suárez González en los cursos de La Granda, Asturias, los días 7 al 9 de agosto, 2019.
- ⁹² «Informes presentados por D. Ignacio Hernando de Larramendi y Mon-

tiano como director general y consejero delegado al Consejo Directivo (1972-1985). Publicación interna mecanografiada. Exposición de 31-10-1972. Ed. MAPFRE, Mutualidad de Seguros. Madrid, p. 10

⁹³ H. de L., I., Discurso pronunciado ante la Junta General de Mutualistas. 10-9-83.

⁹⁴ Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Proyecto de Recomendación de la Definición de Pequeña y Mediana Empresa. Bruselas, Comisión Europea, pp. 5-7.

⁹⁵ H. de L., conferencia «La empresa como motor de recuperación económica». Asamblea de Acción Social Empresarial. Madrid, 17 diciembre 1983.

⁹⁶ En el primero de los informes al respecto entre 1971 y 1972 se estimó una mejora de la productividad del 15%. *Vid.* «Informes presentados...», 31-10-1972.

⁹⁷ *Vid.* Serra, J.M., entrevista grabada sobre I. Hernando de Larramendi. del Archivo de la Fundación MAPFRE, fondo documental.

⁹⁸ Declaraciones de Fernando Suárez. Entrevista en *Trébol*, 1990. Núm. 18-2.

⁹⁹ Conversación personal con Fernando Suárez en los Cursos de Verano de La Granda, Asturias, agosto, 2018.

¹⁰⁰ H. de L.: Discurso de imposición de la Cruz de la Orden del Mérito Civil, 9-9-1998.

¹⁰¹ H. de L.: Discurso de despedida. *Op. cit.*, 16-6-1990.

¹⁰² De sus admirados antepasados Montiano son Manuel, gobernador de La Florida, y el sobrino de Manuel, Agustín Montiano, secretario de Estado con Felipe V y creador y primer director de la misma Academia de la Historia. Patiño fue secretario universal, nombrado por Felipe V secretario de Guerra y Estado, acumulando luego las de Hacienda y Comercio.

¹⁰³ H. de L. Discurso en el acto de imposición de la Cruz de la Orden del Mérito Civil, 9-9-1998.

¹⁰⁴ H. de L.: Comentarios al Consejo de MAPFRE Mutualidad de Seguros el 16-6-1990. Fue el último consejo en que Larramendi participó.

¹⁰⁵ *Vid.*, Curbera, S. Fondo documental de la Fundación MAPFRE. Entrevista personal grabada a S. Curbera.

¹⁰⁶ H. de L.: *Anotaciones de sociopolítica independiente*. Ed. Plaza&Janés, 1976.

¹⁰⁷ Andrés-Gallego, J., y Barba, D.: *Acción Social Empresarial. 50 años de empresariado cristiano en España*. Ed. ASE. Madrid, 2002.

¹⁰⁸ Aunque de mentalidad netamente estatista habría que incluir aquí a los sectores falangistas católicos fuertemente integradores empeñados en la recuperación de Ortega y Unamuno para la España nacional, como Dionisio Ridruejo o rectores de universidades como Laín Entralgo y Tovar, representantes de esta tendencia, o el mismo Fernando Suárez.

¹⁰⁹ Informaciones Sociales, I.S., publicación de ASE, abril de 1967, pp. 11-14.

¹¹⁰ Palabras de conclusión de Fernando Guerrero, vocal de ASE en «Moralidad pública en la sociedad española actual», tema elegido para la mesa redonda celebrada en el Valle de los Caídos, 1975. *Vid. Acción Empresarial*, V, núm. 58, noviembre 1975, pp. 16-23.

¹¹¹ XXII Asamblea General Extraordinaria de Acción Social Empresarial, Madrid, 17-10-1978. En «Asambleas Generales» ASE, 1975-1978, p. 3. Madrid.

¹¹² Con excepción de Alfonso Guerra, el propio González había tomado parte activa de las actividades de la JOC, en 1961-62, en relación con las actuaciones políticas de la Izquierda Demócrata Cristiana de Manuel Giménez Fernández. Vid. Jaúregui, R., «Cristianos y socialismo», *El País*, 14-5-1998.

¹¹³ *Acción Empresarial*. Editorial, núm. 114, abril-junio 1983, p. 2.

¹¹⁴ Hernando de Larramendi, I. (1982): recogido por J. Andrés-Gallego en *Acción Social Empresarial. 50 años de empresariado cristiano en España*. Ed. ASE, Madrid. 2002. p. 17.

¹¹⁵ H. de L.: «Discurso de despedida». Junta General de MAPFRE Mutualidad, 15-6-1990.

¹¹⁶ H. de L. «Discurso de despedida». *Op. cit.*, 15-6-1990.

¹¹⁷ Cfr. H. de L., *El riesgo catastrófico en los seguros personales*. Publicaciones de los Consorcios de Compensación de Seguros, 1947. p. 19.

¹¹⁸ Destacar los medidos y eficientes costes de producción con que siempre actúa también la FIL —siguiendo la filosofía de Larramendi— recurriendo a amigos y entornos gratuitos. En este caso con «extras» como quien suscribe y otros profesores de universidad, aprovechando en algunos planos dependencias cedidas por la Real Gran Peña de Madrid. Lo mismo en los capítulos debidos al periodista Fernando de Haro en sus «austeros» viajes por distintos países en conflicto para los documentales sobre la situación de los cristianos.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRÉS-GALLEGO, J. y BARBA, D.: *Acción Social Empresarial. 50 años de empresariado cristiano en España*. Acción Social Empresarial, ASE, Madrid, 2002.

BAILLY-BAILLIERE, C.: *Anuario-Almanaque del Comercio, de la Industria, de la Magistratura y de la Administración. Directorio de las 400.000 señas de España, Ultramar, Estados Hispano-Americanos y Portugal*. (Anual 1879-1886). Madrid. <http://hemerotecadigital.bne.es/results.vm>

BULLÓN DE MENDOZA, A.: «Un interesante documento liberal de 1840. Memoria histórica del Partido Carlista», en *Aportes*, nº 5., marzo 1987. También su «La intervención extranjera en la primera guerra carlista», en *Aportes*, nº 6, septiembre, 1987.

CANTERA MONTENEGRO, S.: *Hispania - Spania. El nacimiento de España*. Editorial Actas. Madrid, 2016. 2021 3ª Ed.

DE DIEGO, Emilio, SÁNCHEZ-ARCILLA, J. (Dirs.): *Diccionario de la Guerra de la Independencia*. Tomos I y II. Editorial Actas. Madrid, 2011.

EL ECONOMISTA: Colección completa de los años 1894, 1896 y consecu-

- tivamente hasta 1936 incluido. Biblioteca-Archivo de *El Economista*, Madrid.
- FUNDACIÓN IGNACIO LARRAMENDI: *Las Bibliotecas Virtuales Fundación Ignacio Larramendi*. Ed. Fundación Ignacio Larramendi. Madrid, 2017.
- Gaceta de los Caminos de Hierro*. 1872 y varios años. Publicación relacionada con la revista ilustrada *Banca, Ferrocarriles, Industria y Seguros*.
- GACETA ECONOMISTA: *Gaceta Economista. Periódico Político, de Comercio, de Navegación Mercantil y de Seguros. Guía de los Caminos de Hierro*. 7-1-1861, núm. 33, año II. Madrid, 1861
- GARCÍA DELGADO, José Luis *et al*: *Lecciones de economía española*. Civitas-Thomson Reuters. Pamplona, 2019.
- GONZÁLEZ, M.J.: *La economía política del franquismo*. Tecnos. Madrid, 1979.
- GONZÁLEZ LLANO, L. y HERNANDO DE LARRAMENDI, L.: «Notas para el recuerdo de un paseo por las calles y los archivos del Trieste Carlista», en *Aportes. Revista de Historia contemporánea*, nº 54, Año XIX-1-2004.
- HERNANDO DE LARRAMENDI RUIZ, L.: «Boletín de los estudiantes carlistas», 1-11-1942. Multicopiado clandestino. Madrid, 1942.
- HERNANDO DE LARRAMENDI MONTIANO, I.: *Tres claves de la vida inglesa*. Cálamo. Madrid, 1952.
- *Seguro y catástrofe. Su definición jurídica*. Madrid, 1987.
- *Anotaciones de política socio-independiente*. Madrid, 1977.
- «Carlismo y nacionalismo». Texto inédito publicado en *El Debate de Hoy*, 28-5-2019. 1990
- *Así se hizo MAPFRE*. Editorial Actas. Madrid, 2000.
- LARRAZ LÓPEZ, J.: *José Larraz. Memorias*. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Madrid, 2006.
- MADOZ, P.: *Diccionario geográfico, histórico y estadístico de España y sus posesiones de Ultramar*. INE. Madrid, 1848.
- MALUQUER DE MOTES, J.: *España en la economía mundial: Series largas para la economía española (1850-2015)*. Instituto de Estudios Económicos. Madrid, 2016.
- MAPFRE: «Informes presentados por D. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano como director general y consejero delegado al Consejo Directivo (1972-1985)». Publicación interna mecanografiada. Exposición de 31-10-1972. Ed. MAPFRE, Mutualidad de Seguros. Madrid, 1985.
- MORILLAS, J.: *De Isabel II a Felipe VI. El Economista, más de 165 años de la economía de España*. Planeta-Deusto. Barcelona, 2020.
- PAYNE, S.: Prólogo de *Requetés, de las trincheras al olvido*, de Pablo Larraz Andía y Víctor Sierra-Sesúmag. La Esfera de los Libros. Madrid, 2010.

- PRADOS DE LA ESCOSURA, L.: «The Napoleonic Wars: A Watershed in Spanish History?», *EHES Working Papers in Economic History*, nº 130, abril 2018.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, F.: Entrevista sobre «El Defensor del Asegurado», *Trébol*, núm.18-2. 1990.
- TALÓN, V.: *Memoria de la guerra de Euskadi de 1936*. Tomos I, II y III. Plaza y Janés. Barcelona, 1988.
- TORTELLA, G., CARUANA, L. y GARCÍA RUIZ, L.: *De mutua a multinacional*. MAPFRE, 1933-2008. Madrid, 2009.
- URCELAY ALONSO, J.: «La historia autógrafa del hijo de Ramón Cabrera redactada por su hijo», *Aportes*, nº 43. Año XV 2/2000, pp. 49-60. Editorial Actas, Madrid, 2000.
- VV.AA.: *Historia de España contemporánea*. Javier Paredes (dir.). Sello Editorial. Barcelona, 2009.
- VELARDE FUERTES, J.: «La base ideológica de la realidad económica española», en García Delgado, J.L. (director): *España: economía*. Editorial Espasa Calpe. Madrid, 1993.

CAPÍTULO 2

El estilo de la dirección de personas de Ignacio Larramendi

Mercedes Rubio Andrés
Gonzalo Sanz-Magallón Rezusta

«La suma de la capacidad de trabajo de cada persona al servicio de la empresa se dice que es su principal activo. Yo creo que es el único activo importante. En esas condiciones, no son solo motivos de ética y equidad social los que exigen una política satisfactoria con el personal, sino una absoluta necesidad de subsistencia¹».

Ignacio Hernando de Larramendi, 1965

Objetivos y metodología

Los trabajos realizados por diversos historiadores sobre la dirección de Larramendi en MAPFRE atribuyen a su persona y su equipo el extraordinario éxito de la aseguradora, así como el indudable liderazgo que ejerció en la misma². No obstante, no se han realizado hasta ahora investigaciones que analicen su estilo de liderazgo y profundicen en las verdaderas claves de su éxito empresarial, objetivo principal del presente capítulo.

Este se inicia con una breve presentación de la evolución de las teorías y prácticas en la dirección de personas desde principios del siglo XX hasta la actualidad, como paso previo al estudio de la gestión de personas en la MAPFRE de Larramendi. Para ello, identificaremos sus valores, que marcaron su estilo de liderazgo, así como los aspectos más innovadores y sus mejores prácticas en cuanto a reclu-

tamiento, selección, integración, formación, desempeño y gestión de retribuciones. El objetivo es determinar en qué medida el estilo de dirección y la gestión de recursos humanos fueron pioneros respecto de las prácticas de su tiempo, y contribuyeron a que MAPFRE alcanzara sus objetivos en el período 1955-1990.

La metodología empleada para la elaboración del capítulo parte de la revisión de la literatura existente de diversos autores sobre MAPFRE y Larramendi, por un lado, y sobre los elementos estratégicos de la dirección de personas en las empresas, por otro. Evidentemente, también se han analizado las muy numerosas publicaciones, conferencias, notas e informes de Larramendi, que ofrecen las claves de su forma de pensar y actuar en materia económico-empresarial, y su evolución.

A su vez, mediante las entrevistas realizadas por la Fundación Ignacio Larramendi en 2017 a numerosos directivos y colaboradores se ha obtenido información sobre las características de la gestión de recursos humanos en la época Larramendi y la opinión de diferentes personas que trabajaron bajo su dirección.

Una última línea de análisis se ha centrado en el estudio de los convenios colectivos de la aseguradora, que proporcionan información objetiva acerca de la gestión de retribuciones, jornada laboral, formación y otros aspectos relevantes, comparando a MAPFRE con otras empresas del sector, lo que permitirá conocer sus características diferenciales.

En este marco, la principal hipótesis que se contrastará en este capítulo es si el estilo de dirección de personas de Larramendi fue coherente con sus principios y valores, que, como se verá, deberían ubicar a la persona y su dignidad en el centro de las actuaciones de la empresa. Además, se analizará si la gestión de recursos humanos de MAPFRE, en cuanto al reclutamiento, la formación, el desarrollo profesional y las retribuciones, fueron elementos clave para explicar el éxito alcanzado por la aseguradora, y hasta qué punto estas prácticas fueron diferenciadoras y pioneras.

Valores humanos y liderazgo empresarial

El conocimiento sobre cómo gestionar y dirigir personas es consecuencia de los principios y valores de las personas que ejer-

cen la misión de tomar decisiones empresariales. De ahí la importancia de destacar aquellos valores y cualidades que debe reunir un buen directivo por su impacto en la gestión de recursos humanos. De entre la literatura que analiza las características precisas para ser un directivo o un líder empresarial, nos interesa ahora presentar las propuestas de Barceló Matutano (1972) y de Fernández Aguado (1999), por ser en cierta medida complementarias.

Para Barceló Matutano el líder debe reunir las siguientes características, a modo de decálogo³:

1. Justo e imparcial.
2. Íntegro y firme.
3. Responsable y eficaz en la acción, el juicio y en la decisión.
4. Transmisor y organizador. Delega todo lo posible.
5. Comunicativo y accesible.
6. Flexible y adaptable. Aprovecha las oportunidades.
7. Positivo y optimista.
8. Motivador y tolerante. Sabe escuchar, animar, motivar y enseñar.
9. Creativo e innovador. Intuitivo. Imaginativo. Descentralizador.
10. Prospectivo y con visión de futuro.

Por su parte, Fernández Aguado enumera las siguientes⁴:

1. Deseos de lograr objetivos, muchas veces difíciles. Denominado factor «n» procedente de *need for achievement*. Este es un rasgo que diferencia a las personas entre los «emprendedores» y los «seguidores» o «discípulos».
2. Autoconfianza. Capacidad que es complementada por la dedicación sin tregua al trabajo.
3. Capacidad de asumir riesgos controlados.
4. Capacidad organizativa.
5. Debe ser creativo. Mostrar una permanente iniciativa.
6. Ser capaz de tolerar la ambigüedad. Ser capaz de responder adecuadamente a situaciones complejas.
7. Optimismo. Necesario para transmitir entusiasmo, arma para la correcta motivación.
8. El líder debe ser íntegro.

9. Afán de formación. Deberá situarse en la cuarta fase dentro de la asimilación de la formación: *a)* inconscientemente incompetente; *b)* conscientemente incompetente; *c)* conscientemente competente; *d)* inconscientemente competente. En esta última fase la persona está en condiciones de realizar eficazmente su labor sin darse cuenta, y sin la excesiva lentitud de la fase tercera.
10. Capacidad de gestión, dirigida a la mejora de la productividad.
11. La orientación al mercado debe predominar sobre la orientación gerencial.
12. Detectar oportunidades de negocio.
13. Visión global.
14. Es conveniente que el líder tenga deseos de «dejar huella».
15. Respeto a los demás.
16. Capacidad de superación: no amilanarse ante las dificultades.
17. Intuición, si bien el trabajo serio y riguroso suple de manera suficiente y, a veces, con creces la escasez de intuición.

El auténtico líder de una organización conseguirá la sumisión de las personas que le rodean mediante la *auctoritas* (autoridad), como término diferente a *potestas* (poder), debido a que la autoridad supone que unas personas depositan en otras su confianza, con independencia del puesto o cargo que ocupan, debido a su inteligencia, entrega, capacidad de trabajo, o cualquier otra virtud que el líder posee o ha logrado.

Por el contrario, la *potestas* (poder) procede de ostentar un cargo que implica la capacidad de tomar decisiones sobre otros, gusten o no. La calidad de la autoridad de un directivo es medida por la cantidad de poder que ejerce para que las personas bajo sus órdenes hagan lo que está previsto. Si existe poder y escasa autoridad, no quedará más remedio que someterse, pero el ambiente será ingrato⁵.

Por otra parte, los líderes realizan una función de *Dirigir* en cuanto a *decidir*, pero también es *educar* en su doble significado de, por una parte, «sacar hacia fuera (*educere*)» y, por otra, «conducir, guiar, acompañar (*conducere*)», tratando de cambiar los comportamientos de las personas para mejorarlos, respetando en todo caso la libertad ajena, lo que implica que estos comportamientos se basen

en valores humanos para mejorar la convivencia y el trabajo en la organización. Ello exige que el director tenga una personalidad rica en valores humanos y, a la vez, una personalidad equilibrada y armónica porque no se puede enseñar lo que no se conoce y, sobre todo, lo que no se practica⁶.

Los valores descritos que posee el directivo sustentan el estilo de liderazgo, por lo que en función de estos podemos distinguir entre el autoritario o autocrático, que en ocasiones se presenta bajo tintes paternalistas, y el democrático y *laissez-faire*⁷. Los líderes autocráticos toman las decisiones sin consultar, esperando que los empleados acepten lo encomendado; en cambio, los líderes democráticos hacen que los empleados participen en la toma de decisiones y, por último, los líderes que siguen el estilo *laissez-faire* se limitan a dejar que los empleados decidan por sí mismos.

Finalmente, es interesante analizar las implicaciones de los valores del CEO sobre la cultura empresarial y los resultados conseguidos. En ese sentido, la literatura académica propone tres grandes sistemas⁸:

1. En primer lugar, encontramos CEO que valoran prioritariamente la *autodirección*, la libertad de pensamiento e independencia, la creatividad y muestran una mayor propensión a afrontar retos y asumir riesgos. Estas personas tienden a imprimir en sus empresas una cultura de emprendimiento y de búsqueda de oportunidades, que se traduce en conseguir un elevado crecimiento.
2. Un segundo tipo de líder se caracteriza por valorar en mayor medida aspectos como la *seguridad*, el orden, la estabilidad y la predictibilidad. Estos líderes se centran en el establecimiento de normas y procedimientos claros y explícitos, que dan lugar a culturas empresariales de tipo burocrática, y que suelen tener un desempeño caracterizado por una elevada eficiencia organizativa, pero una baja satisfacción de los empleados.
3. En tercer lugar, el CEO *benevolente* cuenta con una elevada empatía, y tiene como prioridad promocionar el bienestar de las personas que le rodean, atendiendo a las necesidades de los empleados y fomentando las actitudes de cooperación y de apoyo. El resultado será un elevado índice de satisfacción laboral entre el personal.

Panorámica de las teorías sobre dirección de empresas hasta nuestros días

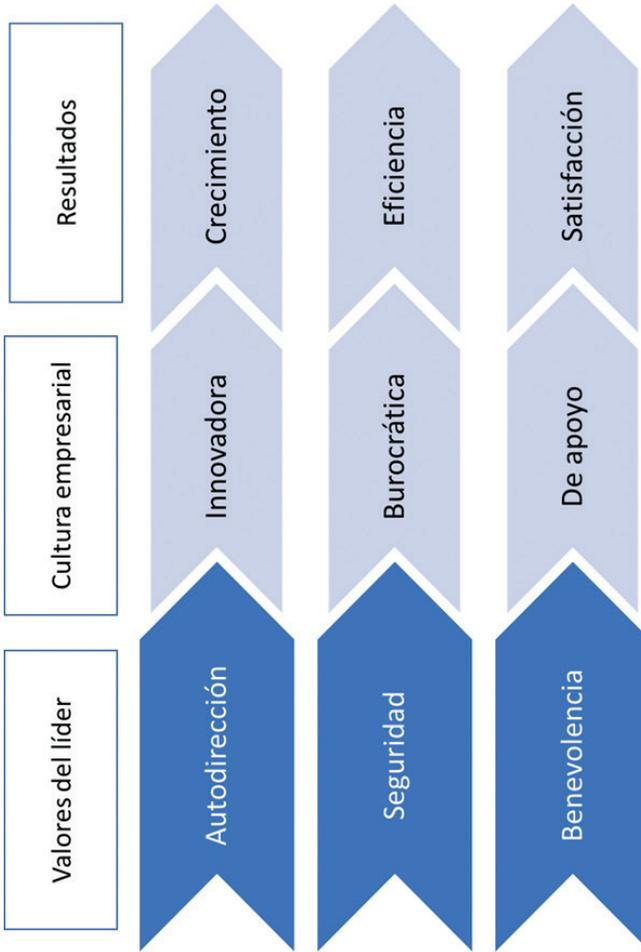
Para poder caracterizar posteriormente al estilo directivo que imprimió Larramendi en MAPFRE, resulta conveniente exponer la evolución histórica de las corrientes de los sistemas de organización de empresas según las distintas teorías o escuelas, que analizan cómo se distribuyen las funciones y cometidos entre los empleados, cómo se emplea un sistema retributivo u otro, qué métodos de trabajo se emplean, cómo se establecen las relaciones jerárquicas o cómo se gestiona el trabajo en los individuos o en los equipos.

En torno a principios del siglo XX surge el taylorismo, primera teoría que toma la investigación científica como instrumento para el estudio de los problemas humanos en la organización empresarial, y que centra fundamentalmente su atención en el método de trabajo, en el tiempo necesario para ejecutar las tareas y en la especialización⁹. De esta teoría se deriva el estudio de los puestos de trabajo para encontrar mejoras en la productividad, la estandarización de los procesos, el contratar a los trabajadores especialistas en un puesto o diseñar sistemas de incentivos basados en la producción. Se busca desterrar todo elemento irracional en la preparación y configuración del trabajo¹⁰.

A raíz de esta teoría surgió la técnica de Dirección por Instrucciones (DpI), que en la actualidad se considera únicamente adecuada en situaciones repetitivas de baja complejidad, tales como las cadenas de montaje sencillas.

Si bien el sistema propuesto por Taylor logró mayores niveles de estandarización y productividad, estos se produjeron a costa de una calidad insatisfactoria de lo producido y elevados niveles de conflicto. Y es que la fundamentación del taylorismo contiene importantes lagunas, como son una antropología negativa, por la apreciación de que los trabajadores tenderán a dejarse llevar por la ley del mínimo esfuerzo y la consideración de que el hombre funciona según el modelo pauloviano de estímulo-respuesta; negación de iniciativa para los trabajadores y reduccionismo del proceso motivador a consideraciones crematísticas; rechazo visceral del trabajo en equipo, y radical separación entre el diseño y la ejecución práctica de un trabajo, dejando el primero a los directivos y el segundo a los empleados¹¹.

Ilustración 1. Valores del líder, cultura empresarial y resultados



Fuente: adaptado de Berson et. al. (2008).

La Escuela de Relaciones Humanas, liderada por Elton Mayo¹², surgió en los años treinta del siglo XX como una reacción frente al sistema taylorista. Este enfoque consideró que la Revolución Industrial había alienado a los trabajadores y propuso una recuperación de la centralidad de la persona en el proceso productivo. Gracias a los experimentos realizados¹³ sobre el comportamiento de individuos y grupos, se descubrió que, para incrementar la productividad, el salario y el plan de incentivos eran menos importantes que la presión, aceptación y seguridad laboral¹⁴. De esta manera, se proponía que era necesario dar satisfacción a los trabajadores y promover su interrelación para aumentar la productividad.

En 1954 Peter Drucker publicó su obra fundamental, considerada como la primera propuesta de la Dirección por Objetivos (DpO)¹⁵, la cual ha tenido una gran influencia hasta nuestros días. Drucker se centra en cómo gestionar a los «trabajadores del conocimiento», que no admiten el grado de control de los trabajadores manuales. Las cinco funciones básicas del directivo son¹⁶: 1) establecer objetivos conjuntamente entre directivos y subordinados; 2) organizar; 3) motivar; 4) medir el cumplimiento de los objetivos, y 5) comunicar de modo multidireccional. Para que todo ello funcione es preciso contribuir al desarrollo personal de la gente que trabaja en la empresa, ya que el trabajador bien formado y motivado es el elemento esencial del éxito.

En esta breve panorámica de las teorías que influyeron sobre los líderes y los estilos de dirección de empresas en España es preciso incluir las influencias derivadas de las recomendaciones de distintas encíclicas, principalmente del papa León XXIII, y la consiguiente aparición de la denominada Doctrina Social de la Iglesia. Surgieron en este contexto distintas aportaciones teóricas, como la del jesuita Martín Brugarola (1945)¹⁷, en las que se fijan criterios éticos que deberá adoptar el empresario. Así, si bien en esta doctrina se admite la licitud del deseo de lucro del empresario, se advierte sobre los efectos perniciosos que esto tiene si el deseo se convierte en inmoderado o excesivo y aparecen los «vicios del capitalismo»¹⁸. Junto a estas aportaciones teóricas, surgieron iniciativas empresariales de marcado carácter social, entre las que destacan la fundación en 1904 de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros, origen del actual Caixabank, por Francesc Moragas¹⁹, y la obra del sacerdote José María Arizmendiarrrieta, fundador en los años cincuenta de la Cooperativa Mondragón.

Entre las propuestas recientes en la teoría de dirección de empresas resulta de extraordinario interés para este estudio el surgimiento de la Dirección por Valores (DpV), la cual enlaza con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y lo pone en práctica como vía para la motivación de los empleados. El término de DpV se debe a dos profesores de ESADE, García y Dolan (1997)²⁰, pero también, y en paralelo, a Blanchard y O'Connor (1997), que lo acuñaron ese mismo año en su libro *Managing by Values*²¹.

Para Fernández Aguado, «la DpV es un paso más en la búsqueda de medios eficaces para mejorar las organizaciones que se encuentra en auge, quizás porque cada vez es más comúnmente aceptado que el fracaso de muchas empresas se debe a haber olvidado la radical importancia de los valores que la sustentaban»²². De entre las diferentes definiciones de la DpV nos interesan dos propuestas por Salvador García²³:

La DpV es un proyecto humanista (la persona como centro) para hacer explícitos los valores finales e instrumentales que ha de compartir el conjunto de la organización, con el fin de generar cohesión, entusiasmo y pleno sentido para la acción de alto rendimiento empresarial y la generación de ventaja competitiva estratégica.

La DpV es una fuente de ventaja competitiva de la empresa, consistente en hacer muy bien las cosas con las personas desde el punto de vista de un equilibrio de valores económicos, éticos y emocionales; entendiendo por personas a los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los aliados y los ciudadanos en general. En definitiva, se trata de construir sintonía y confianza entre todas las personas que conforman los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa.

Los objetivos fundamentales de la DpV son²⁴: 1) situar los valores fundamentales como referente de la estrategia; 2) un comportamiento más satisfactorio y eficiente de los empleados entre sí, y con la dirección, que incrementará la rentabilidad; y 3) colaborar al incremento del peso de la ética en las entidades mercantiles.

Los valores pueden definirse como la creencia estable en que una conducta y objetivo de la existencia es personal y/o socialmente

preferible a una opuesta, diversa. Los valores contribuirán a emplear adecuadamente las competencias técnicas. Porque no todo lo que puede hacerse debe ser hecho²⁵.

Las condiciones esenciales para la puesta en marcha de una DpV son²⁶:

1. Han de ser valores coherentes.
2. Explícitamente comunicados. No puede pedirse a los empleados que sean adivinos.
3. Creíbles. Los valores deben ser estimulantes pero factibles.
4. Asumidos por los directivos.
5. Integrados en el funcionamiento habitual de la organización.
6. Los incentivos potenciarán los valores especificados.
7. Los directivos de línea, y —como ya se ha señalado anteriormente— no solo la alta dirección, han de asumirlos y defenderlos.

Desde el punto de vista de la motivación de las personas, la DpV trata de potenciar los factores denominados motivacionales, frente a los higiénicos. Los factores higiénicos son aquellos que si no se dan, o son inadecuados, producen insatisfacción en las personas²⁷. Son factores relacionados con las políticas de la empresa, en cuanto a cómo se ejerce la supervisión y control, las condiciones en el trabajo y los sueldos²⁸. En cambio, los factores que logran la satisfacción o motivacionales van referidos al logro y al reconocimiento, al tipo de trabajo, a la responsabilidad, al reconocimiento profesional y la posibilidad de realizar una carrera profesional. Dado que los factores higiénicos no provocan satisfacción, se necesitan factores motivacionales para que esta se alcance. Existe además una motivación superior que las anteriores, denominada «motivación trascendente», en la que el fin lo constituye la dimensión ética y supone velar por la mejora de los demás.

A modo de recapitulación, podemos identificar el surgimiento y auge de la Dirección por Instrucciones en torno a 1920, de la Dirección por Objetivos hacia 1960, y de la Dirección por Valores en el siglo XXI. Esa evolución se justifica por las necesidades crecientes para las empresas de dar mayor autonomía y responsabilidad profesional a los empleados, de mejorar la calidad y conseguir una orien-

tación al cliente y de evolucionar en las relaciones laborales desde la figura del jefe a la del «facilitador» del desempeño de sus subordinados, tal y como se muestra en la ilustración 2 en la página siguiente.

«El activo más importante de cualquier empresa son los hombres que la componen, desde el primero hasta el último».

Larramendi, 1983 «Concordia social y riesgo empresarial»

El liderazgo de Ignacio de Larramendi

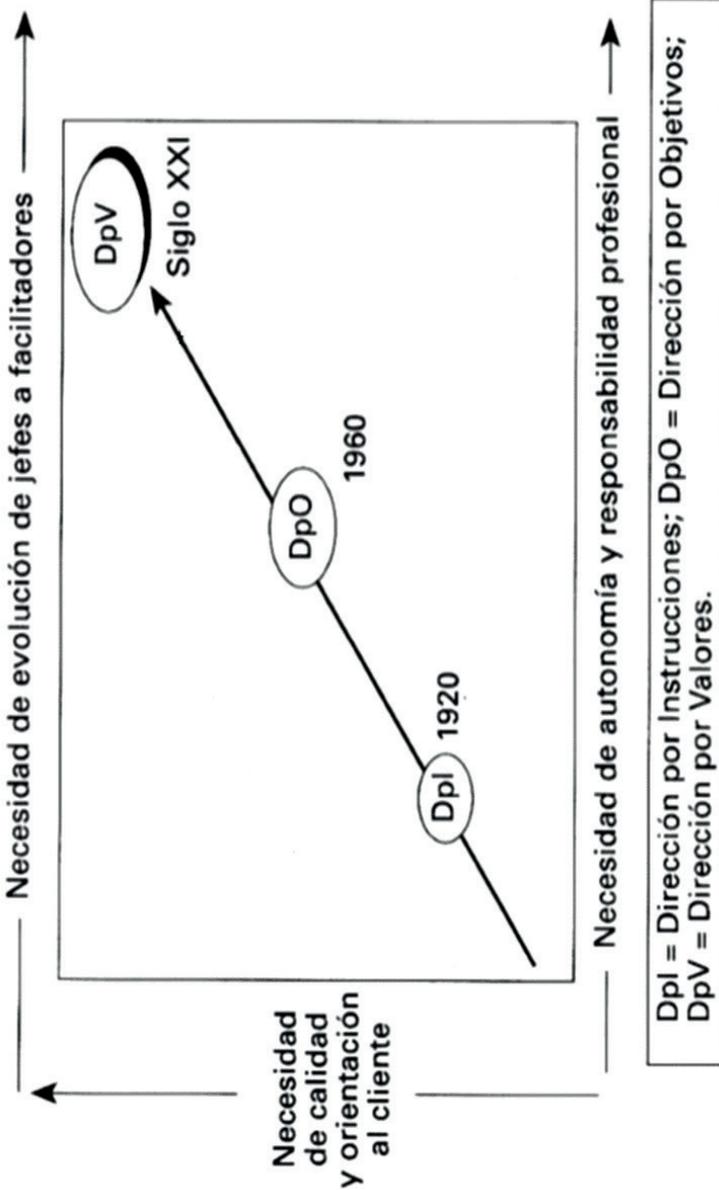
En este epígrafe se abordará el estilo de dirección de IHL, cómo era su trato con sus colaboradores, los principios (dignidad de las personas, meritocracia, etc.) que inspiraron su gestión y que explican su extraordinario liderazgo.

Principales rasgos de su personalidad

Las 76 entrevistas realizadas por la Fundación Larramendi durante 2017 a personas que conocieron y lo trataron en el contexto de MAPFRE, de sus fundaciones o del entorno familiar, permiten realizar una caracterización de su personalidad. Si bien toda opinión conlleva siempre un grado de subjetividad, el hecho de contar con un número elevado de entrevistas otorga a esta el suficiente rigor, y más aún si se tiene en cuenta que gran parte de las opiniones se sustentan en datos empíricos y actuaciones contrastables.

Alberto Elizaburu aporta una visión inicial sintética de gran interés: «sus valores se resumen en los principios del cristianismo». Por su parte, el que fuera presidente de MAPFRE entre 2001 y 2012, José Manuel Martínez, destaca su «capacidad para contagiar el optimismo y su condición de gran motivador». En nuestra opinión, la caracterización realizada por su hijo mayor, Luis, resulta la más completa y, hasta cierto punto, incorpora las realizadas por buena

Ilustración 2. Evolución de tres formas de dirigir empresa: por instrucciones, por objetivos y por valores



Fuente: adaptado de García y Dolan (1997).

parte de los entrevistados. Los rasgos de la personalidad señalados por Luis Larramendi fueron: «infinita curiosidad, visión del futuro, honradez, capacidad de trabajo, sociabilidad, capacidad para hacer verdaderos amigos, lealtad a los demás, coherencia, confianza en sí mismo, audacia y empeño».

Otros rasgos mencionados de forma reiterada por el resto de los entrevistados fueron: independencia, humildad, tolerancia, transparencia, optimista, «tradicionalista y revolucionario», humanidad, generosidad, bondadoso, austeridad, imaginativo, espíritu de servicio, excelente comunicador, impaciente, organizador nato, patriota, innovador, rebelde, hábil negociador.

Si comparamos esos rasgos con las características ideales que deben tener los líderes, según los teóricos de la dirección de empresas y que se analizaron anteriormente, puede concluirse que Larramendi tenía unas cualidades innatas y una escala de valores ciertamente adecuadas para convertirse en un líder.

A continuación, se analizan con algunos de los rasgos atribuidos a Larramendi por los entrevistados, la mayoría de los cuales tuvieron su reflejo en MAPFRE.

- a) Humanidad. Los colaboradores y empleados de «don Ignacio» quedaban sorprendidos porque conocía personalmente a todos los empleados, y recordaba y se interesaba continuamente por sus circunstancias personales, familiares, etc. Otro hecho destacable es que trataba a todas las personas por igual, independientemente de su categoría profesional en la empresa. Un objetivo que declaró en sus escritos era permitir que las personas pudieran desarrollar su máximo potencial, dando oportunidades a todos los empleados, especialmente a los jóvenes. «Larramendi sabía cómo convertir a los jóvenes en hombres porque les daba mucha responsabilidad y delegaba mucho» (Juan Antonio Labat, exdirectivo de MAPFRE); «su mayor logro fue hacer una empresa profundamente humana y profundamente rentable» (Daniel Restrepo, directivo de fundaciones MAPFRE).
- b) Honradez. Los colaboradores del directivo coinciden en que la honestidad presidía todas sus actuaciones. Es indudable que a lo largo de toda su trayectoria profesional tuvo infinidad de oportunidades para haber mejorado notablemente

sus ingresos y/o hacer negocios particulares, pero nunca las quiso aprovechar. «Años más tarde de hacer prácticas de verano en la oficina de MAPFRE de Alicante de botones, me enteré de que fue mi padre quien pagó de su bolsillo mis percepciones, ya que le parecía mal que fuera la delegación quien asumiera esa cantidad» (Miguel Larramendi, hijo).

- c) Humildad. Este rasgo también ha sido continuamente señalado entre los entrevistados, ya que no es frecuente que personas que reciben gran reconocimiento profesional y acumulan mucho poder adopten una actitud de verdadera modestia. Posiblemente su actitud humilde tenga que ver con su concepción profundamente cristiana del mundo, reconociendo la dignidad de cada persona, en tanto que hermanos e hijos de Dios. «Era una persona que cuando no conocía bien un tema, buscaba consejo y se informaba, lo cual no es habitual entre las personas que han alcanzado un elevado éxito empresarial o profesional» (Alfonso Bullón de Mendoza, historiador, presidente de la ACDP).
- d) Tolerancia. Esta virtud también es significativa, ya que su firme posicionamiento ideológico tradicionalista no impidió que siempre mostrara un gran respeto por los planteamientos distintos a los suyos. Una de sus hijas entrevistada explica que su padre siempre tenía gran empatía con las personas, y trataba de hacer ver que los vicios o faltas de las personas tendrían algún origen, como no haber recibido una correcta educación, por sus circunstancias personales difíciles, etc. «Era un hombre que siempre se ponía en tu lugar» (Manuel Lorente, alto directivo responsable de Cataluña de MAPFRE).
- e) Sociabilidad, capacidad para hacer verdaderos amigos y seleccionar bien a las personas. Sus colaboradores en MAPFRE declararon haber pasado unos excelentes momentos en cenas y viajes acompañados de sus mujeres y el matrimonio Larramendi. Fue dejando una amplia red de amigos en países europeos e Iberoamericanos que resultó de gran ayuda en el proceso de internacionalización de la aseguradora. Incluso, fue en parte gracias a sus relaciones personales que se consiguió salvar a MAPFRE de la quiebra en 1955, ya que la amistad con Donald Warrener, directivo de la compañía

inglesa Mercantile & General propició que esta diera cobertura de reaseguro a MAPFRE, pese a que fue advertida de la inseguridad de que la mutualidad española pudiera pagar los saldos²⁹. «Creció haciendo crecer a los demás» (Irene Prada, sobrina).

- f) Capacidad de trabajo. Él mismo en alguna conferencia se autocalificó como *workaholic*. En la época que lideró MAPFRE, la dedicación a su actividad profesional durante la semana era total, incluyendo habitualmente trabajo nocturno en casa, y en el fin de semana era costumbre que citase en su domicilio los domingos a sus colaboradores más cercanos para reuniones de trabajo. «Era muy activo, nunca llevaba abrigo» (duque de Segorbe, gestor y propietario de archivos históricos).
- g) Austeridad. En lo personal, su estilo de vida se desarrolló siempre con una máxima continencia. Esta virtud fue «exportada» a MAPFRE, donde nunca tuvo coche de empresa, volaba siempre en clase turista, los almuerzos de trabajo eran enormemente frugales, los hoteles en los que se alojaba eran siempre los más económicos, etc. «Quedé avergonzado cuando saludé a Larramendi en un vuelo, yo en primera clase y él en turista» (exemplado de UNESPA).
- h) Infinita curiosidad, innovador, imaginativo, rebeldía, visión de futuro. Estos cinco rasgos fueron sin duda determinantes para llevar a MAPFRE al primer puesto entre las aseguradoras españolas. La continua sed de aprender le llevó a realizar diversas estancias y continuos viajes al extranjero que permitieron introducir en la Mutualidad prácticas de empresas aseguradoras líderes mundiales de aquella época, como la Lloyd's, Metropolitan Life, Prudential o State Farm³⁰. Por otra parte, su carácter rebelde le hacía no aceptar la situación cuando veía que las cosas no se estaban haciendo de la mejor manera posible, al tiempo que su capacidad imaginativa e innovadora le permitía buscar soluciones creativas a los problemas. Muy posiblemente su acertada visión de futuro provenía de contar con la información y el análisis correcto para cada situación, ya que cuando tenía que informarse o pedir opinión siempre buscaba a la persona que más sabía del tema. «Fue un gran visionario, ya desde los años sesenta

estaba obsesionado con que aprendiéramos inglés» (Sebastián Homet, directivo de MAPFRE). «Me invitaba a comer para que le contara qué sucedía y qué tendencias había entre la juventud» (Pilar Troncoso, sobrina).

- i) **Emprendedor.** El buen directivo es aquel que toma decisiones y asume riesgos. Larramendi adoptó muchas decisiones que dieron unos frutos excelentes, pero que en su origen tenían internamente sus detractores, por el cambio, la novedad y el riesgo que suponían. «Cuando D. Ignacio prefirió invertir en la compañía el sobrante de las primas de los asegurados en lugar de devolvérselo, algunos directivos pensaron que MAPFRE se hundiría, y no solo no ocurrió sino que lo imitaron muchas compañías de seguros» (Ángel Luis Sierra, exdirectivo del departamento de personal de MAPFRE).
- j) **Comunicador.** Tenía dotes naturales para convencer a las personas, ilusionarlas con sus proyectos, y en eventos era capaz de dar conferencias sin leer sus notas. «Contagiaba el optimismo, era un gran motivador» (José Manuel Martínez, expresidente de MAPFRE).
- k) **Coherencia.** En los distintos ámbitos —personal, político, y profesional—, mantenía una actitud perfectamente alineada con los valores que profesaba. «Nunca votó porque tenía valores tradicionalistas» (Luis, hijo).

Estilo de liderazgo

Podemos comprobar, en definitiva, que el liderazgo de Larramendi se sustentaba sobre una base muy sólida, que se empezó a fraguar al poco de llegar, cuando adoptó la decisión de rebajarse el salario inicialmente pactado al descubrir una situación financiera de la mutua mucho peor de lo que se esperaba. «Don Ignacio» era considerado por buena parte de sus colaboradores como un ejemplo que imitar, y varias de las personas entrevistadas han reconocido la gran influencia que ejerció sobre su forma de ser.

Dos años antes de llegar Larramendi a MAPFRE, en 1953, asistió a una jornada organizada en la cátedra de la Escuela Profesional del Seguro de Madrid, en la que el director del Comité de Acción para la Productividad del Seguro de Francia, Jean-Raymond Fouchet, explicó las claves para conseguir importantes ahorros de perso-

nal y gastos de administración en diversas entidades. A raíz de esta jornada, Larramendi redactó una nota, titulada «Productividad y relaciones públicas en el seguro», en la que se exponen algunas ideas que marcaron su estilo de dirección en MAPFRE. Así manifestó³¹:

Fouchet no solo considera a la productividad como un método de producción más barato y rápido, sino que la considera un verdadero estado de espíritu que exige entusiasmo y resolución, y que es necesario inculcar en todos los componentes de una empresa para imbuirles un sentido de perfeccionamiento en su trabajo y, sobre todo, un sentido de solidaridad que les identifique con la institución a la que pertenecen. La productividad no es algo mecánico, sino algo humano, en que la adhesión del hombre es lo más importante, pues si no se consigue ese estado de perfeccionamiento, de siempre buscar que las cosas se puedan hacer mejor, de poco sirven los progresos técnicos que se utilicen...

Por otra parte, resulta muy ilustrativa la caracterización que realizan dos colaboradores de Larramendi, José Luis Catalinas, ayuda fundamental en sus últimos tiempos, y Alberto Manzano, que llegaría a ser presidente de la Fundación³²:

[...] Larramendi imponía en MAPFRE un estilo gerencial peculiar, caracterizado por su intuición para detectar problemas y arbitrar soluciones imaginativas, su enorme tesón y capacidad para el trabajo, su preocupación por la continua modernización y simplificación de sistemas y procesos administrativos y su espíritu viajero, semilla de su futura actividad internacional, que en aquella época le llevaba a un continuo peregrinar por España, visitando las delegaciones y promoviendo un clima de optimismo, trabajo y confianza en el futuro de MAPFRE.

Fue un líder carismático ejerciendo un estilo de liderazgo mezcla de autocrático, tomando decisiones por él mismo, pero también democrático al hacer partícipes al resto, y *laissez-faire*, delegando en otros directivos conforme crecía la empresa. Él mismo, en su despedida, determina que³³:

No hay sucesión personal. Esto se ha conseguido con algo que podría denominarse «dictadura carismática». Es posible que yo sea una persona con características que me impidan abusar del poder, pero la dictadura de hecho existía, lo que no es bueno aunque se ejerza bien. Por eso tenía la convicción de la necesidad de una nueva estructura en el momento en que terminase mi presencia en MAPFRE. Nunca he sido vendedor, no he sabido hacerlo, pero sí he sabido «manejar» estructuras con acierto.

Principios que iluminaron la dirección de Larramendi en MAPFRE

«Las empresas que eligen mal, acaban mal, y si la calidad de la alta dirección es deficiente, lo será la de más bajo nivel³⁴».

Ignacio Hernando de Larramendi, 2000

Importancia de la función social de la aseguradora

Los sólidos principios tradicionalistas de Larramendi explican su objetivo de impulsar un proyecto empresarial con un marcado carácter social, que él denominó «institucionalismo empresarial», diferenciado del liberalismo salvaje y del colectivismo. En 1965 declaró:

La empresa no es una institución para lograr la máxima retribución del capital o del trabajo; su objetivo es prestar un servicio al público y, en concreto, a los clientes, cumpliendo así una misión específica dentro de los intereses generales de la economía del país.

El carácter institucional de «su MAPFRE» se sustentaba, según él, en que «su propiedad era asociacional, sus aportaciones fundacionales no eran cosméticas y porque existía una declaración expresa de este carácter incorporada en sus estatutos»³⁵.

Resulta significativo el hecho de que el directivo rechazara la propuesta de transformar la mutualidad en sociedad anónima a finales de los años cincuenta, a pesar de que, como él mismo declaró, le habría supuesto una importante ganancia económica. Pero Larramendi estaba convencido de que si MAPFRE hubiera prescindido de su carácter institucional hubiese conseguido mucho menos. Así, afirmó que³⁶:

Gran parte de su éxito procede de la voluntad generosa de compartir con los demás, más allá de obligaciones contractuales...

Ya que

[...] una empresa con espíritu institucional favorece la adhesión de sus empleados y colaboradores, que prestan más generosamente sus servicios cuando la consideran digna; no se puede mantener la adhesión solo con zanahoria, ni tampoco solo con palo, sino con un ideal que a todos llene de orgullo.

Por otra parte, la vertiente social de la aseguradora impregnaba al conjunto de los directivos y era habitual que colaborasen de forma altruista en sus fundaciones.

Código ético

Tanto Ignacio Larramendi como el presidente de MAPFRE, Dionisio Martín, estaban convencidos de la importancia de establecer desde el primer momento una normativa para evitar desviaciones de poder y potenciales abusos por parte de directivos y empleados. La influencia de Dionisio Martín en esta actuación fue muy relevante, de hecho, Larramendi señaló que este tema era «casi una obsesión» del presidente de la Mutualidad³⁷.

En palabras de Larramendi:

MAPFRE no solo la componen quienes en ella prestan sus servicios, sino sus mutualistas, sus clientes y quienes con ella se relacionan y nos confían sus intereses. Por eso siempre ha constituido una preocupación especial de quienes estamos a

su frente, consejeros y directivos, buscar fórmulas de defensa de los derechos de aquellos, contra la posibilidad de abuso de nosotros mismos³⁸.

Los principales principios, tanto estatutarios como no estatutarios, que debían respetarse se referían a ámbitos muy diversos³⁹: limitaciones de directivos y consejeros para poseer acciones de sociedades del Grupo MAPFRE; prohibición de que los recursos de la aseguradora se apliquen a fines ideológicos, políticos o de otra clase, con la única excepción de las aportaciones a las fundaciones promovidas por MAPFRE; prohibición de incorporación a la empresa de familiares con parentesco de segundo grado de directivos, jefes o empleados; jubilación obligatoria de directivos y personal a los 65 años; garantía de una total independencia del exterior de la aseguradora; y, finalmente, el principio de retribución global: las retribuciones a directivos se calculaban de modo global, sin que se permitieran percibir dietas por consejo o similares.

Los directivos de la aseguradora debían mantener un código de conducta, el denominado «Decálogo de Larramendi para el éxito», que contaba con los siguientes mandamientos:

1. Es indispensable ser ético para ser rentable.
2. Hay que ser austero en los gastos.
3. Hay que decir siempre la verdad.
4. No hay que hacer trampas en la economía ni incluso con Hacienda.
5. Hay que ser serio en el trabajo.
6. Hay que mantener la equidad en las decisiones.
7. Hay que mantener gran transparencia con los trabajadores y los clientes.
8. Hay que ser muy objetivo a la hora de juzgar y de valorar una situación.
9. Hay que dar la cara siempre ante las dificultades, hay que ser valiente empresarialmente.
10. Hay que tener un gran respeto, especialmente, por la fuerza del trabajo.

La MAPFRE de Larramendi fue una empresa en la que las normas y los códigos de conducta eran explícitos y tenían una gran rele-

vancia, circunstancia que la diferenciaba claramente de sus competidores. Por otra parte, desde sus inicios la aseguradora tenía una clara misión social, ya que era una institución orientada al desarrollo de las personas, protegía los intereses de los mutualistas, y devolvía a la sociedad una parte de sus beneficios.

Un hecho indicativo de la importancia de respetar las normas y conseguir transparencia y control interno es que MAPFRE fue el primer grupo financiero o industrial, no solo de seguros, que ofreció en España sin obligación legal una auditoría completa consolidada de todas sus entidades⁴⁰. En este sentido, cabe destacar que quien animó a Larramendi a la introducción de la auditoría externa fue Santiago Burón, socio en Chile de Pinedo Hermanos-Arthur Young y presidente de la Unión de Empresarios Cristianos de Chile entre 1970-1972.

Otro aspecto singular en la MAPFRE de Larramendi fue su política de estricto cumplimiento de sus obligaciones fiscales, desde sus inicios, en línea con el cuarto mandamiento de su decálogo. Este directivo, si bien en sus escritos manifestó la necesidad de mejorar la eficiencia del sector público, al mismo tiempo tenía claro de la necesidad de dotar a la Administración de recursos suficientes para la financiación de servicios públicos. Así, en 1977 en su conferencia en el Club de Aseguradores Internacionales declaró que⁴¹:

[...] el mayor error del conjunto sociopolítico que dominaba en el país (durante los últimos años) fue creer posible una economía de mercado sin cumplimiento estricto de obligaciones fiscales. La situación de fraude fiscal por la que ha atravesado España justifica, o por lo menos explica, la impugnación generalizada de la empresa que hoy pone en grave peligro su equilibrio inmediato.

El fraude fiscal no ha estado limitado a la empresa, y mucho menos a la gran empresa, pero es cierto que el sector financiero empresarial dificultó siempre la aplicación práctica de reformas fiscales eficaces. Ahora, cuando quizás el relanzamiento económico exige poner mayor énfasis en la creación de trabajo que en la equidad, es necesaria una reforma fiscal por razones éticas.

Si respecto al desempleo puede hablarse de irresponsabilidad de los dirigentes sindicales, en la fiscalidad habría que hablar de la irresponsabilidad de los dirigentes empresariales.

A la hora de valorar la importancia del papel jugado por la ética para el éxito de MAPFRE, Larramendi declaró en varias ocasiones que, en su opinión, fue el elemento más trascendente. En 1995 escribió⁴²:

Naturalmente, MAPFRE no ha sido solo consecuencia de unos principios éticos y de responsabilidad social, aunque haya sido lo más importante, sino también de métodos propios de actuación, que han contribuido a su éxito.

Y en 1997 declaró⁴³:

Después de muchos años en que ha faltado preocupación, se abre camino la importancia de la ética en la empresa. Sobre ello hay tres posturas:

Los que creen que la ética solo es un estorbo para el éxito empresarial.

Los que creen que puede ayudar.

Los que, como yo, creemos que solo con actitud y preocupación ética se puede conseguir una gran empresa perdurable.

Un año antes, había publicado un artículo con el título «La ética como elemento determinante del éxito empresarial», en el que critica la escasa atención que las escuelas de negocio han prestado tradicionalmente a la ética. En el artículo explica que no se ve en condiciones de entrar en consideraciones abstractas sobre qué es la ética y, para describir lo que él considera que es una conducta ética en la empresa, hace referencia a la que él trató de imponer, que resumió de la siguiente forma⁴⁴:

No he mentado, salvo en aspectos cosméticos, ni he perjudicado a ninguna persona con información falsa, ni interna ni externamente; no he faltado a una palabra dada, y por ello he tenido problemas y dificultades, incluso con desembolsos económicos personales; no he adoptado una decisión de selección, ascenso o cese de personal o de otro género influido por interés directo mío, o de mi familia, ni por criterios ideológicos, ni que originase, conocido por mí, perjuicio a

empleados, colaboradores o clientes; no he dejado de aceptar riesgos personales, por encima de los gerenciales, si esta actitud repercutía en interés de la empresa; no he faltado conscientemente a la equidad en ninguna de mis decisiones; no he hecho ninguna propuesta pública que fuese en realidad favorable para lo que yo dirigía, sino siempre lo que creía bueno para todos, ni tampoco he inducido a actuaciones que convenían a la empresa pero eran peligrosas para los que las tenían que ejecutar.

Puede comprobarse, en definitiva, que los rasgos del estilo de dirección de Larramendi se correspondieron en gran medida con el planteamiento propuesto por la teoría de la Dirección por Valores, surgida a finales de los años noventa, lo que otorga un carácter absolutamente pionero en su estilo de dirección en MAPFRE.

Otros ejes de la estrategia de Larramendi

Obsesión por el crecimiento

Un rasgo señalado por todos los colaboradores de Larramendi era su obsesión por el crecimiento de MAPFRE y por convertirse en el líder del mercado español, lo cual se consiguió en 1984. El directivo declaró en 1989, «La empresa que no aspira a crecer deja de ser verdadera empresa activa y pasa a ser empresa en liquidación, transformación o vísperas de absorción»⁴⁵.

La obsesión por el crecimiento de Larramendi debemos relacionarla con su objetivo de dejar huella y de creación de algo trascendente que perviva en el tiempo. Resulta elocuente, en este sentido, su declaración:

Al hablar de crecimiento siempre debemos preguntarnos por qué o para qué. La existencia de la empresa implica por sí misma voluntad de crecimiento; si esta falta, no hay verdadera empresa como institución social, aunque reúna características jurídicas para ello. Pero siempre hay algo más, elemento diferencial entre una empresa y otra, que acaba dando una personalidad propia en el mercado. En unos casos domina la ambición económica de quienes la promueven, que

ven en el crecimiento equilibrado y autofinanciado la posibilidad de enriquecerse y crear un patrimonio familiar o personal. Aparentemente, es la causa más difundida, la única que ven los críticos de la empresa libre, pero en realidad pocas veces es este el motor principal en las empresas destacadas. Existe con más frecuencia un ansia de acción, de creación de algo trascendente que perviva en el tiempo, como ocurría con descubridores y colonizadores o con los creadores con trabajo de un patrimonio agrícola: deseo de superación; desafío frente a los obstáculos; en el fondo, uso máximo de los talentos de que Dios ha dotado a los hombres y de que nos habla el Evangelio⁴⁶.

Junto a la anterior motivación, cabe señalar también que Larramendi era consciente de que para mejorar la eficiencia en el sector del seguro era necesario aumentar el tamaño de las empresas y elevar el grado de concentración, ya que el sector español se encontraba excesivamente fragmentado. Resulta de gran interés el estudio que aportó ante la Dirección General de Seguros en 1984⁴⁷, en el que calculó la cuota agregada de las cinco principales aseguradoras en 1977 y su evolución hasta 1982, y mostró que el mercado español era el más fragmentado de los 25 países analizados, sumando los cinco principales aseguradores (La Unión y el Fénix, MAPFRE, Catalana-Occidente, Mutua Madrileña y Sanjurjo) una cuota conjunta del 17,2%, frente a valores en torno al 40%-50% en buena parte de los países.

Estandarización y ultrainformación

Ignacio de Larramendi enfocó a la burocratización en MAPFRE el sentido positivo de Weber, entendiendo que es necesario establecer protocolos de actuación para aquellas operaciones que se lleven a cabo de manera repetitiva. Tengamos en cuenta que incluso el 90% de las actuaciones en el caso del seguro presentan esta característica⁴⁸. La importancia que cobra la estandarización en la aseguradora se recoge bajo un nuevo término, «preprogramación», e incluso señala los problemas derivados de su aplicación, en el sentido del problema del incremento de documentos necesarios, lo que no debe paralizar su implantación, por las ventajas que supone la propia es-

tandarización de los procesos y para la mejora de la formación, debido a que conlleva más eficiencia.

La estandarización de procesos es necesaria en las empresas aseguradoras, con normas de actuación que permitan a quienes tienen que ejercer una actividad poder ser más rápidos en su actuación al conocer los métodos de trabajo. La consecuencia es la mejora del rendimiento de la empresa. Sabemos que las organizaciones necesitan de un nivel adecuado de normativa para ganar eficiencia.

En MAPFRE se trató de mecanizar ciertas actividades para ganar eficiencia, por ejemplo, de actividades contables, banco de datos, domiciliación de recibos, etc. Todo ello permitía mejorar la auditoría técnica, recabar datos y reducir costes. Larramendi también utiliza el término «manualización»:

Manualización implica recoger instrucciones completas para los procesos y operaciones regulares de la empresa, así como orientaciones precisas⁴⁹.

Así, en el informe confidencial sobre la situación de MAPFRE en 1955, apuntaba a⁵⁰:

La necesidad de una mecanización grande del trabajo y en una metódica explotación, con campañas de producción preparada, de la red con agentes locales especializados.

Esta forma de entender la mecanización indica que el énfasis estaba puesto en las tareas, siguiendo la idea taylorista. Por otra parte, tiene muy claro que para ganar eficiencia, debe alejarse de procesos burocráticos, definiendo la necesidad de implantar una antiburocracia, debido a que si no se cumple, no se podría competir en el sector y la empresa desaparecería⁵¹:

La burocracia ha llevado al fin de todos los imperios y de todas las empresas grandes, en especial al perder la influencia directa de sus creadores. La burocracia es la acumulación de personas que han perdido utilidad o no la tuvieron nunca, y a las que se asignan trabajos artificiales y se arrinconan para evitar la incomodidad de corregir decisiones erróneas

Todo ello permite mejorar la productividad, en un marco en el que cada vez será más importante la reducción de costes para poder competir, y teniendo en cuenta que un coste fundamental para las empresas de seguros es el de personal. Larramendi en 1985 ante la entrada de España en la Comunidad Económica Europea declaró que⁵²:

[...] el mayor desafío de los próximos años, obligará a eliminar cualquier tipo de gasto no absolutamente indispensable para situarse en un nivel adecuado de competencia

Con respecto a la «ultrainformación», Larramendi, ya a los pocos meses de llegar a MAPFRE, a pesar de los gravísimos problemas, empezó a utilizar un equipo de fichas perforadas, manteniéndose la actitud de que había que adelantarse, y utilizando antes que nadie la informática distribuida y otras mejoras de comunicaciones. Cabe señalar que MAPFRE instaló el segundo equipo de fax en España, el primero se debió al Banco Santander⁵³.

Sentido común e importancia de delegar

Sobre el estilo de dirección, Larramendi señaló la necesidad de utilizar el «sentido común», delegar y rechazar los estilos de gerencia místicos, rodeados de majestad. En 1984 señaló que⁵⁴:

La cualidad básica del gerente, que con frecuencia se olvida, es el «sentido común». Los gerentes que sobreviven son los que tienen sentido común; y muchos gerentes formados en grandes universidades o escuelas de gerencia, con masters destacados, fracasan en sus funciones porque están tan engreídos de lo que saben que olvidan el sentido común.

El gerente debe cumplir lo mejor que pueda con su obligación de gobernar el conjunto patrimonial y el conjunto de personas que componen la empresa. Por eso hay que desmitificar la gerencia y, sobre todo, distribuirla, hacer partícipes en el gobierno con posibilidad de decisión propia a un amplio número de personas, hasta conseguir que muchas puedan ser algo gerentes.

[...] el gerente es uno más a la altura de todos sus cola-

boradores y todos los trabajadores y no alguien rodeado de majestad, por encima del bien y del mal [...]

Las personas como principal activo

En la mayoría de sus obras, Larramendi hace una referencia expresa a la importancia vital que tienen las personas para el éxito de las empresas. Las razones éticas, junto con razones de orden práctico, hacen necesario cuidar a los empleados y colaboradores. Según palabras de Larramendi⁵⁵:

La suma de la capacidad de trabajo de cada persona al servicio de la empresa se dice que es su principal activo. Yo creo que es el único activo importante. En esas condiciones, no son solo motivos de ética y equidad social los que exigen una política satisfactoria con el personal, sino una absoluta necesidad de subsistencia.

Por este motivo, el acierto en la política de relaciones con el trabajo es el principal determinante del éxito de las empresas. Y afirmó:

El antiguo jefe de personal, con funciones meramente pasivas, se ha transformado en pieza fundamental de la empresa para la selección, capacitación, encuadramiento adecuado y creación de un ambiente satisfactorio entre los trabajadores, así como para recoger y atender en todo lo posible sus deseos y conveniencias, y mantener las relaciones más cordiales con los órganos superiores de los trabajadores que permitan una estabilidad laboral satisfactoria⁵⁶.

En 1967 explicaba cuáles eran las claves para conseguir la lealtad y motivación de los empleados:

La gran empresa moderna tiende a lograr la adhesión y vinculación sentimental de los que en ella trabajan, como hecho casi indispensable para su éxito. Para ello, son más importantes que los incentivos económicos la sinceridad y el calor humano que no pueden fingirse; cuando esto se consigue,

el trabajador se desentiende del sindicato que pretende aislarle de una relación directa con su patrono. Al vincularse el trabajador a su empresa, se integra en una comunidad que le protege por encima de sus derechos y obligaciones estrictos⁵⁷.

Otro rasgo característico de su estilo fue dar autonomía a las personas, ya que solo así se podía explotar todo potencial. En su visión, uno de los principales defectos de la empresa española es no dar suficiente libertad a los subordinados. Así lo declaró en 1994⁵⁸:

Quizás los españoles seamos algo diferentes, nos gusta trabajar menos, pero lo considero secundario. Nuestros trabajadores son excelentes pero no siempre se les deja crear, se piensa que solo pueden obedecer, que carecen de interés para las altas jerarquías por ser teóricamente inferiores a sus jefes, gravísimo error.

Por otra parte, era un firme defensor de la especialización de las personas. En su búsqueda por la especialización, este directivo tenía claro que cada director de división tenía que ser el que más supiese sobre su área⁵⁹.

La lealtad de los empleados hacia la empresa era elevada, logrando un clima laboral muy cálido. A pesar de que las jornadas laborales que hacían eran largas, entre 12-13 horas, los empleados tenían interiorizado que MAPFRE «era su casa», y había que hacer todos los esfuerzos necesarios para lograr un buen resultado⁶⁰.

Por ello, la tendencia en MAPFRE era que los empleados continuaran en la empresa desde que formaban parte de la compañía hasta su jubilación, salvo circunstancias personales que implicaran una desvinculación o problemas económicos que hicieran inviable la continuidad del empleado⁶¹.

El objetivo era que todos los empleados hicieran su carrera profesional en MAPFRE.

Selección de personal

Para Larramendi, las prácticas de política de personal del

sector asegurador español en los años sesenta eran altamente ineficientes:

[...] la política de personal del sector asegurador español ha sido en casi todos los aspectos contraria a la conveniente. No se ha efectuado una efectiva selección inicial, ni ha habido preocupación por su posterior capacitación y adaptación, ni se ha podido exigir rendimiento, porque para esto habría que partir de una buena organización. Todo esto ha dado lugar a una verdadera antiselección, en que los empleados con iniciativa se desplazaban a otros sectores, y en cambio quedaban muchos poco aptos o sin espíritu de mejoramiento⁶².

Durante los primeros años como director se dedicó a reclutar «gente joven y entusiasta»⁶³, y fueron pioneros en implantar lo que hoy conocemos como una de las medidas más importantes dentro de la transparencia y buen gobierno. Así lo explicaba⁶⁴:

Hemos creído en el hombre y reclutado sin prejuicios ni discriminaciones, no entre ricos yupis, sino entre personas modestas, sin recomendaciones, que deseaban obtener un empleo digno en que pudiesen sentirse orgullosos del servicio que prestaban.

En cuanto al perfil de candidato que se perseguía en la empresa, fue en cierta medida diferente al del sector, buscando una nueva forma de dirigir. En concreto, en los años sesenta, MAPFRE fue pionera en la captación de jóvenes universitarios, con el propósito de que se convirtieran en los directivos empresariales del futuro.

En 1964 se publicaron ofertas de empleo que fueron anunciadas en la prensa, debido a la necesidad de contratación que existía. La novedad además consistió en lanzar ofertas específicas para buscar candidatos con formación concreta, por ejemplo, licenciados en Derecho para la oferta de empleo de jefe de organización⁶⁵.

Aún así, esta forma de reclutamiento no era sencilla⁶⁶:

El empleo debe aumentar en el sector de seguros, ya que su tecnificación exige más personas a tiempo completo y re-

duce el número de aficionados, por eso también la profesión se dignificará y atraerá a un mayor número de universitarios, aunque quizá no a los más brillantes.

Como fuentes de reclutamiento externas, se utilizaron fundamentalmente las universidades y recomendaciones de directivos. En este sentido, encontramos que más de cuarenta directivos en MAPFRE fueron reclutados a través de fuentes externas, universidades principalmente, lo que impregnó un espíritu de perfeccionamiento en todos sus niveles y generó la atracción de lo que hoy en día conocemos como talento. En efecto, la preocupación por el reclutamiento del personal directivo era notorio, por lo que se prestaba una atención especial. Así lo ratifica en 1984⁶⁷:

Hace unos 20 o 25 años seleccionábamos en mi empresa jóvenes universitarios, entonces era fácil, quienes salían de la Universidad podían permitirse el lujo de elegir trabajo. A veces poníamos anuncios estimulantes a los que no acudía ni un solo licenciado. ¡Cómo han cambiado los tiempos! Cuando llevaba a cabo la selección, que hacía personalmente, les preguntaba siempre «¿quiere ser gerente o asesor?» y les explicaba que gerente es el que toma riesgos y acepta la responsabilidad de equivocarse, el asesor aconseja o explica para que otro tome la decisión.

También se emplearon las recomendaciones de directivos para incorporar a nuevas personas a la organización, siendo el director regional el encargado de reclutar a varios candidatos, seleccionando una terna, de los cuales el propio D. Ignacio se encargaba de elegir al idóneo⁶⁸.

La ejemplaridad y transparencia eran valores importantes en la compañía, por lo que para evitar que las recomendaciones de los directivos pudieran conducir a recomendaciones de familiares, como se señaló anteriormente, en los estatutos de la empresa figuraba la prohibición de contratación a familiares de empleados⁶⁹:

No pueden incorporarse a la Mutualidad en calidad de consejero delegado, director general, directivos, jefes o empleados personas que tengan parentesco hasta en segundo

grado, incluso por afinidad, con consejeros, director general, directivos, jefes o empleados al servicio activo de la misma. La incorporación de personas con parentesco de tercer grado requiere la autorización del Consejo de Administración.

El propio Larramendi, lo explicó⁷⁰:

Lo que realmente llevaba al éxito en una empresa era la selección de sus directivos y empleados, por sus propias condiciones y no por amistad o simpatía, con preocupación por el interés de la empresa, inmediato y futuro, y no por interés de su equipo de poder.

Durante los años 1970-80, ante el crecimiento tan importante de la empresa, los directores de línea comienzan a realizar todo el proceso de incorporación de los empleados a la organización. Otro factor que justifica la descentralización es la estructura organizativa anteriormente comentada; la nueva estructura complicaba el reclutamiento directo por la oficina central, y lo cedía en favor del reclutamiento territorial, teniendo en cuenta además la necesidad de realizar un reclutamiento a este nivel. Lo territorial, como se ha señalado, era importante, por lo que cobra un mayor protagonismo y se hace cada vez más necesario la delegación de las acciones de reclutamiento de la central a la organización territorial. Así lo entiende Larramendi cuando pronostica para el año 2000⁷¹:

Los principales aseguradores que integren el mercado, cada uno con su propia personalidad, características e incluso circunstancias históricas, mantendrán denominadores comunes que los hagan relativamente similares. Tendrán una estructura con servicios centrales reducidos y sofisticados, pocos empleados, pero muy especializados, que quizás no representen más del 15% del total de los de la entidad.

La selección de personas iba ligada a la futura promoción interna en la empresa, buscando no solo personas a las que se contratara para un puesto de trabajo determinado, sino para que hicieran carrera profesional en MAPFRE en sentido vertical, a través de la

promoción interna. Cualquier incorporación de empleados de carácter administrativo o subalterno se hacía pensando en su promoción comercial, gerencial o técnica⁷². Esto implicaba una motivación intrínseca basada en la profesionalidad muy importante, ya que los empleados tenían posibilidades reales de realizar una carrera profesional, impulsando la mejora día a día.

En general, los nuevos puestos se cubrían normalmente con promoción interna, de ahí que los empleados que ocupaban los segundos y terceros niveles organizativos estaban motivados hacia el logro de un buen desempeño, ya que sabían que los nuevos puestos que iban surgiendo de mayor rango jerárquico serían cubiertos con personal de la empresa. Para la promoción interna también era importante el ocupar puestos territoriales, para posteriormente pasar a puestos de relevancia en la central. Esto impulsaba también la idea de integrar las delegaciones territoriales en la central⁷³.

Este proceso de selección de candidatos, basado en la buena praxis, supone alcanzar dos grandes premisas: por una parte, una clara evolución hacia transparencia y buen gobierno en materia de incorporación de las personas a las organizaciones y, por otra, la profesionalización de los perfiles.

Como nota singular debemos señalar que la MAPFRE de Larramendi siguió una política de no contratar a personas con *Master in Business Administration* (MBA), ya que, «al salir de una escuela distinguida, exigían varias veces lo que un *empleado clásico*, que son los que ha creado mi MAPFRE»⁷⁴. Es interesante la valoración que realizó Larramendi en el año 2000, en la introducción del apartado «currículos territoriales», cuando declara que su mayor orgullo es haber conseguido el éxito en MAPFRE «gracias la influencia de la descentralización, mientras que los estudios y títulos de cada persona han tenido poca importancia»⁷⁵.

Formación y desarrollo

La asignación eficiente de los recursos era esencial para Larramendi, por lo que la formación y el desarrollo tenían un papel fundamental dentro de sus objetivos. Tengamos en cuenta que la entidad es jurídicamente independiente y nacional, sin injerencias institucionales ni apoyo de la banca. Esta casuística implicaba no despilfarrar ningún recurso, buscar la especialización, ganar en com-

petitividad, lo que hacía necesario invertir en formación con el objetivo de lograr que sus trabajadores fueran cada vez más capaces de gestionar mejor y más eficientemente sus tareas.

Por otra parte, cuando Larramendi explica los criterios de actuación del empresario cristiano, entre otros, señala⁷⁶:

Obligación de máxima promoción profesional de todos los componentes de la empresa, que deben encontrar en ella un vehículo para su realización personal. Esta promoción se logra con delegación de funciones, creación de áreas de decisión autónoma y ejercicio independiente de la autoridad, con información amplia y promoción objetiva en la escala jerárquica.

Y entre las medidas para mejorar la empresa en España señaló tres ejes⁷⁷:

[...] Preocupación especial por la equidad interna empresarial, la dignidad personal de los trabajadores y la justicia en los ascensos y en la concesión de funciones y responsabilidades, de especial importancia para los derechos individuales de los que trabajan en la empresa y para aprovechar su potencial humano.

Capacitación profesional y técnica de los trabajadores hasta el límite de cada posibilidad individual, aspecto complementario del anterior, considerando esta acción como el sistema más efectivo de promoción profesional y de participación del trabajo en la empresa.

Participación del personal en el mayor número posible de decisiones empresariales.

Con esos principios, se entiende bien la gran importancia que otorgó MAPFRE a la formación de sus empleados, la cual fue evolucionando a lo largo de los años, hasta que se convirtió en una empresa muy intensiva en formación, que apuesta firmemente por ella. Tener a personas bien formadas para paliar la gran deficiencia del sector en formación del personal era un objetivo prioritario, lo que no ocurría en otros países europeos, como Inglaterra y Francia, donde se proporcionaban cursos complejos de formación⁷⁸.

En España las escasas instituciones formativas en el sector seguro eran:

- a) ICEA, Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras, creada en 1963. Larramendi entendía que era la única institución dedicada a la formación con capacidad para dar formación a las empresas de seguro; promocionaba investigaciones de mercados, nuevos productos, prevención y distribución de seguros, y organizaba cursos y seminarios.
- b) Escuela Profesional del Seguro. Ofrecía «grados preparatorios» para botones, auxiliares y oficiales, así como cursos especializados por ramos. Su labor debería ser mejorada, y no limitarse únicamente a estos perfiles, sino, como indicó Larramendi:

Deberían ser el instrumento de capacitación técnica del mercado, y no limitarse a auxiliares y oficiales, sino a los que constituyen el núcleo de cuadros intermedios, y directivos, prestigiando adecuadamente los títulos que se otorgan, como ha ocurrido en el caso de Inglaterra⁷⁹.

- c) Universidades laborales. Empezaron a impartir una diplomatura en Seguros, situando su origen en el curso 1962-1963, con tres años de duración⁸⁰.

Dentro de la empresa, Larramendi impulsó diferentes acciones de formación interna:

- a) Formación continua para los empleados por correspondencia y reuniones formativas, destinando a partir de 1965 presupuesto para la formación continuada⁸¹. La transmisión de la identidad y la forma de transmitir el conocimiento, para profesionalizar aún más el aprendizaje de los empleados, se materializa en la realización de manuales que son la base de los primeros cursos. Entre estos, destacó el curso por correspondencia sobre siniestros de automóviles impartido en España, y posteriormente de vida. La formación seguía la estructura organizativa de MAPFRE: primero se dirigía a la alta dirección y a los directivos de

mayor nivel jerárquico, quienes debían transmitir los conocimientos adquiridos al resto de empleados. Las reuniones formativas en la Hospedería del Valle de los Caídos, en Madrid, les servían para intercambiar experiencias profesionales.

- b) Salida al exterior y formación en idiomas. Siguiendo la estela de Larramendi, se promovían viajes al extranjero para estudiar seguros, fundamentalmente generales y de vida. Además, se impulsaba el aprendizaje de inglés por parte de los directivos, y se fomentaba que pasasen las vacaciones de verano en el extranjero para aprender el idioma y tratar de establecer contactos profesionales⁸².
- c) Los cursos internos de formación proporcionados por los directores territoriales para transmitir a los empleados de manera eficiente sus conocimientos. Esta formación se realizaba de manera totalmente delegada y diferente en cada entidad, en función de cómo consideraba que era más apropiado cada unidad organizativa, con la clara intención de evitar el «encorsetamiento» que supondría una centralización en un departamento de formación y la burocracia que llevaría asociada. Larramendi afirmó que:

Algunos de nuestros directores territoriales, dedican cinco o seis horas cada semana para dar personalmente cursos a sus diversos equipos de empleados, inspectores o agentes. Esta multiformidad es muy positiva y considero negativa en cambio la preocupación por la coordinación que acaba no dejando actuar⁸³.

- d) Formación «discípulo-maestro». Muy importante en la compañía, implicaba un aprendizaje directo basado en el aprendizaje de las funciones trabajando con un profesional con rendimiento satisfactorio:

Utilizamos en esos momentos el sistema de ponerlos durante un mes a trabajar con algún inspector cuya actuación considerásemos satisfactoria y, poco a poco, quizás en plazo no superior a un mes, los lanzábamos a producir⁸⁴.

Este sistema por sí solo no era suficiente, y el propio Ignacio de Larramendi determinó que era necesaria una preparación más profunda.

- e) Rotación interna. La formación para el desempeño de puestos de especial relevancia en la aseguradora supuso idear un sistema completo con diferentes fases, comenzando con formación basada en cursos con aprendizaje teórico y documentación específica acerca del seguro, junto con la formación *in situ* en diversos departamentos para aprender correctamente el negocio del seguro, como el Departamento de Emisión y Contratación de Pólizas o el Departamento de Siniestros, finalizando con un aprendizaje a pie de calle, en contacto con el cliente:

Una vez en la Dirección Regional, damos al inspector un periodo de tres o cuatro meses de preparación puramente técnica. Comenzamos destinándole al Departamento de Emisión y Contratación... procurando que por lo menos en dos o tres ramos llegue a desempeñar la labor de un empleado normal... durante un período de quince días a un mes, pasa por el Departamento de Siniestros... pasado este período tratamos de que esté uno o dos meses ya en una labor de producción con un inspector experimentado, haciendo gestiones de calle... en realidad empieza su verdadero aprendizaje profesional tras finalizar un año completo de actuación independiente.

Como ventajas del proceso formativo en la compañía, encontramos:

- El establecimiento de un proceso formal y estandarizado de la formación para puestos de trabajo determinados, como el de inspector.
- Una combinación exitosa entre diferentes tipos de formación técnica basada en método científico, a través de la elaboración de manuales, la formación proporcionada por los directores territoriales con capacidad de decisión y la formación

mediante el aprendizaje directo de las funciones que se van a desempeñar.

- Alcanzar una diferenciación usando la formación como elemento estratégico. Ignacio de Larramendi consideraba que:

La formación es un arma de competencia y nadie puede ceder a los demás sus armas... una empresa que no dedique atención a la formación no podrá resistir la fuerza de sus competidores con espíritu de formación⁸⁵.

- Captación y retención del talento gracias a la asunción de responsabilidades fruto del proceso formativo. Es en los años sesenta cuando se desarrolla la política de formación con el objetivo de lograr la posterior promoción de los jóvenes empleados, que habían comenzado su actividad profesional como administrativos. Gracias a este sistema formativo, los empleados iban asumiendo responsabilidades crecientes, compatibilizando sus estudios universitarios con el trabajo. Este plan de formación para universitarios supuso que entre un 40-50% se quedara posteriormente trabajando en MAPFRE.
- Ser «escuela de formación del directivo del seguro español». Gracias a la formación y experiencia adquirida, algunos cargos directivos y empleados recibieron ofertas para trabajar en otras empresas aseguradoras, generándose un proceso de difusión del capital humano hacia el conjunto del sector asegurador.

Retribuciones

En el diseño del sistema de retribución de la aseguradora, la equidad interna juega un papel fundamental, buscando una manera justa de redistribuir los beneficios alcanzados, en función de la división y carga del trabajo soportado. Así lo entendía el propio Ignacio de Larramendi:

El coste del director general o más alto jefe ejecutivo debe representar un coeficiente de la recaudación que se reduzca a medida que esta aumenta. Esto es justo, porque el

incremento de operaciones obliga a un proceso de división de trabajo y el director tiene que descargarse de funciones que siguen teniendo un coste que deja de ser de alta dirección. Todo el proceso de crecimiento empresarial implica una paulatina división de trabajo en las funciones directivas cuando la empresa es pequeña; la alta dirección absorbe muchas funciones, de las que poco a poco se va desligando. Por ejemplo, el coeficiente de coste de director de una nueva entidad aseguradora podría llegar a un 2 o 3% de las primas recaudadas anualmente, pero al aumentar su volumen, debe reducirse el coste a 1 tanto por mil, e incluso por diez mil, aunque es posible que el conjunto de funciones que en un principio retenía el director mantenga un coste global análogo. Por ejemplo, en el caso de mi empresa, no sería correcto comparar el coste relativo de mi retribución ahora y cuando fui nombrado en 1955. Entonces el director general era el único puesto de alta dirección y actualmente existen un director general adjunto, dos directores y tres subdirectores⁸⁶.

Y propone un:

Sistema lógico y equitativo de retribución a los directivos, que permita retener a los más útiles sin que se creen situaciones de injusticia social.

La gestión de las retribuciones en la compañía va evolucionando desde el inicio de la dirección de Larramendi hasta su jubilación.

Los primeros años bajo su dirección fueron de gran dificultad, por la situación de crisis que atravesaba la compañía que afectaba directamente a la política retributiva de la misma. En 1955 los salarios perdieron poder adquisitivo, existían tensiones sociales, y las subidas salariales con las que el Gobierno trató de contener la oleada de huelgas no hicieron sino atizar la espiral inflacionista⁸⁷. Ante esta situación económica y social de España, y de la propia de MAPFRE con pérdidas acumuladas, Larramendi tuvo que dar ejemplo y comenzó rebajándose el sueldo pactado un 40%. La búsqueda de la justicia social era un denominador común en la normativa reguladora de las empresas de seguro, donde se establecían los salarios con-

forme a las categorías salariales, no superando un número de veces específico. Por ejemplo, en 1956, en la Reglamentación Nacional de Trabajo en las empresas de Seguro observamos en la escala salarial que el promedio del salario de un jefe era de 2,54 veces el de un empleado⁸⁸. Durante toda la etapa estudiada se mantuvo bajo estas cifras, por ejemplo, en el primer convenio colectivo de MAPFRE de 1980, la escala salarial en la aseguradora suponía 2,26 veces, según los cálculos efectuados⁸⁹.

En cuanto a los conceptos salariales retribuidos en 1955, los más significativos eran los siguientes⁹⁰:

- Puntualidad y permanencia en la empresa: se estableció un control de entrada y salida por el que serían recompensados los trabajadores que cumplieran estrictamente con su horario.
- Comienzo de los planes de incentivos para los empleados y para los jefes: retribución en función del cumplimiento de objetivos, lo que supone un planteamiento novedoso para los años indicados.
- Jefes: sueldo y participación en beneficios. Esta iniciativa fue igualmente novedosa, y establecida en los convenios, con un porcentaje en primas.

En 1965 se concedieron gratificaciones a los directivos en función de su esfuerzo, comenzando una retribución variable basada en el cumplimiento de objetivos, sistema muy habitual hoy en día en la dirección por objetivos.

Por otra parte, la preocupación por los empleados y por su bienestar se plasmaba en la ayuda social que la empresa concedía a través del «Fondo de ayuda al empleado». Era una partida presupuestaria que MAPFRE disponía para asistir a sus colaboradores con cantidades a fondo perdido cuando estos atravesaban dificultades económicas ocasionadas por alguna circunstancia extraordinaria. Esta ayuda, que se otorgaba de forma discrecional, sin ninguna normativa que la regulara, formaba parte del compromiso y la responsabilidad social de la Mutualidad hacia sus empleados, y ejerció una importante función de motivación y fidelización de los trabajadores, aportándoles una cierta red económica de seguridad frente a eventuales contingencias.

La llegada del primer convenio propio de MAPFRE

Hasta la llegada del primer convenio colectivo propio de empresa en 1980, MAPFRE se regulaba por el convenio colectivo de ámbito interprovincial para las empresas de seguros, reaseguros y capitalización⁹¹, al igual que otras empresas competidoras, como el Grupo Asegurador la Estrella⁹², Grupo Asegurador Catalana-Occidente⁹³ y el Grupo Asegurador Zurich-Vita-Hispania⁹⁴, que igualmente diseñaron su propio convenio de empresa. Resultan interesantes estos primeros convenios propios para poder comparar las condiciones de los empleados de MAPFRE con respecto a otras compañías de seguros, y analizar las posibles diferencias según los criterios de los sistemas retributivos, como, por ejemplo, de salarios, pluses, incentivos, becas y otros.

En el convenio de MAPFRE se recogen en las tablas salariales un total de 21 categorías, que van desde jefe asesoría jurídica a ayudante de oficio, y no se consideran los salarios de la alta dirección.

Salario base

Mediante la comparación de los salarios base de las aseguradoras mencionadas para distintas categorías profesionales (jefe/s superior/es; jefe de sección; titulados más de un año; y titulados menos de un año), podemos analizar las diferencias que existían y determinar una cuestión muy relevante en cuanto a la equidad externa se refiere. Lo primero que hemos constatado para proceder a la comparativa es que, según los convenios colectivos de las diferentes compañías, existe homogeneidad en la denominación de los puestos, lo que facilita el análisis, salvo una excepción: tanto en MAPFRE⁹⁵ como en Zurich-Vita-Hispania, la categoría jefe de sección tenía un salario inferior a titulados más de un año, por lo que entendemos que tendrían diferentes competencias y responsabilidades. Todas las aseguradoras mejoran los salarios del convenio estatal del que procedían en 1979, más allá de la subida anual exigida por la alta inflación de esos años. Constatamos que la aseguradora La Estrella fija en su convenio los salarios brutos más elevados en comparación con el resto de aseguradoras mencionadas, entre un 14% y un 17% con respecto a Zurich-Vita-Hispania, que presenta los salarios más bajos. Solo es superado por Catalana-Occidente para la categoría de

jefe superior. En el caso de MAPFRE, los salarios base para las categorías estudiadas se sitúan en segundo lugar, salvo para la categoría de jefe superior que ocupa el tercer lugar en la comparativa. En concreto, se sitúan entre un 3% y un 4% por debajo de La Estrella, y un 3% y un 5% por encima de Zurich-Vita-Hispania⁹⁶. Entre estas compañías, existe equidad externa para los puestos de trabajo de una misma categoría.

Tabla 1. Comparativa de salario base. MAPFRE y otras empresas del sector

	Convenio empresas seguros 1979	MAPFRE 1980 (*)	La Estrella 1980	Catalana-Occidente 1980	Zurich-Vita-Hispania 1980
Jefe/s Superior/es	782.400	888.030	925.020	1.006.434	947.232
Jefes de Sección	588.690	786.840	814.170	757.265	712.720
Titulados + 1 año	637.890	841.305	866.730	820.556	772.288
Titulados - 1 año	581.190	783.855	823.245	747.609	703.632

(*) en MAPFRE existe la categoría de jefe asesoría jurídica (1.174.425 ptas.) y abogado (1.021.230 ptas.) con sueldos superiores al jefe superior.

Fuente: elaboración propia con datos en pesetas de los convenios colectivos de las empresas aseguradoras.

Evolución de las retribuciones entre 1980 y 1990

Es importante valorar no solo el salario en un momento en el tiempo, sino la evolución del mismo a lo largo de la última década que nos atañe estudiar. Los salarios en la aseguradora estaban en todas las categorías por encima del fijado en el convenio interprovincial. Si comparamos el salario de 1980 y de 1982, la subida entre estos años fue del 43% para jefe superior, 34% para titulado con más de un año, 13% para titulado de menos de 1 año y 24% para jefe de sección. Tengamos en cuenta que la inflación de 1982 fue del 14%.

En 1982, los salarios en MAPFRE se fijaban considerando previamente la tabla salarial del convenio estatal, sumando directamente

a la cantidad aprobada un plus. Por ejemplo, para un titulado superior, el sueldo bruto según el convenio estatal era de 908.145 ptas. anuales, que MAPFRE incrementaba con un plus de 150.000 ptas. anuales. Esta información es muy significativa, porque de nuevo sitúa a MAPFRE con salarios por encima de la media del sector. En 1985 se emplea esta misma fórmula, por lo que la atracción y retención del talento vía salarios es importante en la empresa.

Ya en el año 1990 las categorías se agrupan por niveles, por lo que no podemos realizar la comparativa anterior.

Complementos salariales y otras mejoras para el empleado

Además del salario base, es importante valorar la existencia y relevancia de los diferentes complementos salariales y otras mejoras que las aseguradoras proporcionan a los empleados. Teniendo en cuenta los que aparecen en el primer convenio colectivo de MAPFRE, destacamos los siguientes:

Complementos económicos:

El complemento por asistencia, puntualidad y permanencia estaba por encima del convenio interprovincial y del resto de aseguradoras competidoras, siendo de 80 ptas./jornada, incrementándose considerablemente en los convenios posteriores. En cuanto a las pagas por antigüedad, se ofrecía a los empleados una mensualidad como paga extra por antigüedad de 25 años en la empresa. No obstante, este complemento, como se analizará posteriormente, se amplía significativamente en los siguientes convenios. Por nupcialidad (6.000 ptas.) y nacimientos (4.000 ptas.) también eran de cuantías significativas. Por Navidad, los empleados recibían 3.000 ptas. para la adquisición de obsequios y, adicionalmente, por la festividad de Reyes Magos 500 ptas. por cada hijo menor de quince años.

Becas al estudio:

La entidad subvencionaba el 75% del coste de los estudios de los empleados, de los niveles COU, FP y universitarios⁹⁷. En cuanto a los estudios de los hijos de los empleados, se financiaban con 15.000 ptas. los estudios de los hijos en nivel guardería, preescolar y primera etapa de la EGB, y 20.000 ptas. la segunda etapa de EGB, COU, FP y estudios universitarios.

Otras mejoras para los empleados:

Los empleados disfrutaban de un seguro de vida y de un fondo de pensiones, chequeo médico y préstamos en condiciones muy ventajosas para la adquisición de vivienda, 500.000 ptas. para la compra de la primera vivienda y 400.000 ptas. para cambio, siendo las primeras 300.000 ptas. sin interés. La aseguradora concedía otros préstamos a los empleados hasta un máximo de 100.000 ptas., con interés.

Evolución de los complementos en MAPFRE⁹⁸

Los complementos de puntualidad, antigüedad, nupcialidad y nacimiento de hijos establecidos en el primer convenio de empresa se mantuvieron a lo largo de la década de los ochenta y noventa, incrementándose en todas sus cuantías, por encima de la inflación anual. Por ejemplo, el complemento de puntualidad alcanzó en 1990 las 8.160 ptas. brutas al mes.

Se conservó el seguro de vida, la revisión médica, el fondo de pensiones, la concesión de préstamos para vivienda y otros gastos extraordinarios, así como la participación de los empleados en primas.

Como novedades, a partir del año 1982, aparecen el complemento por asimilación económica a la categoría superior por antigüedad para algunas categorías, como auxiliares, oficiales de 2ª, oficiales de 1ª, los cuales percibirían el 50% de la diferencia entre el sueldo de tablas de su categoría y el de la inmediata superior. En el convenio de 1988 se ampliaron las categorías que disfrutarán del complemento a ordenanzas y ayudantes de oficio, y el porcentaje del complemento: el 75% al cumplir 14 años de antigüedad.

Es significativo que en 1985 aparece en el convenio colectivo la situación de que ambos cónyuges presten sus servicios a MAPFRE, en cuyo caso el derecho de ciertas asignaciones (nupcialidad, nacimientos o ayudas formación hijos) solo sería reconocido a uno.

De gran interés en esta etapa es la retribución por idiomas, si se superan las pruebas correspondientes establecidas por la empresa, que aparece por primera vez en el convenio de 1988, a diferencia de otras empresas competidoras que ya lo tenían establecido en años anteriores. En las subvenciones para la formación de los empleados se vuelven a establecer los porcentajes de 1980: 75% del total de matrículas, libros de texto y mensualidades.

Las asignaciones económicas para obsequios de Navidad y Reyes, que hasta el momento eran individualizadas por trabajador y miembros de la unidad familiar (hijos y ascendientes a cargo), sufren un cambio, y es que pasan a ser directamente por trabajador, sin tener en cuenta las cargas familiares.

Las ayudas para el estudio de los hijos también se mantienen, incrementándose considerablemente en 1988, dotando de una cuantía máxima para todas las enseñanzas, desde la guardería hasta la universidad de 40.845 ptas.

Según el propio Larramendi, existían mejoras en el convenio colectivo:

En 1990 para empleados no directivos: incrementos sobre tablas salariales del sector; incentivos para puestos de responsabilidad; plan de pensiones aportando el doble que el empleado; bonificación en la contratación de seguros: mejora de la cuantía del seguro vida con respecto al convenio; premios puntualidad, asistencia, nupcialidad y natalidad; premios de permanencia; subvención para estudios del empleado e hijos; préstamos de adquisición de vivienda; reducción de jornada para mayores 63 años⁹⁹.

Un apunte para la reflexión

MAPFRE, con una redacción muy clara y estructurada propia de convenios de fechas más avanzadas, logra ser desde su primer convenio muy transparente con los conceptos y cantidades concretas que se definen, evitando ambigüedades que aparecen en otros convenios colectivos de empresas competidoras, como «a determinar por la comisión». En los convenios analizados se describen complementos muy variados que hacían de MAPFRE una empresa que hoy denominaríamos como socialmente responsable, muy comprometida con sus trabajadores.

Observamos que MAPFRE destacaba en el sector por ser la compañía con las cuantías más elevadas en los complementos de asistencia, puntualidad y permanencia. Además, tenía unos elementos diferentes, como el chequeo médico obligatorio, las ayudas a la adquisición de vivienda y los préstamos para la atención de gastos

extraordinarios. Ninguno de estos complementos y ayudas era ofrecido por el Grupo Asegurador La Estrella; solo Catalana-Occidente y Zurich-Vitas-Hispania ofrecían un complemento por nupcialidad¹⁰⁰, y esta última un préstamo para vivienda con peores condiciones que MAPFRE. También se observa la gran importancia que tenía el fondo de pensiones para los empleados, siendo de nuevo la única empresa de las estudiadas que lo tiene recogido en su convenio. La aseguradora La Estrella¹⁰¹ no presentaba en su convenio ninguna mejora relativa a Navidad, nupcialidad, chequeo médico, préstamos o fondos de pensiones. Tan solo por nacimientos y becas para el estudio de los hijos de los empleados, pero con cuantías inferiores a MAPFRE, y no incluían los estudios universitarios.

Igualmente, MAPFRE era la única compañía de las analizadas que obsequiaba la festividad de los Reyes Magos a cada hijo de los empleados, para la compra de «regalos propios» de la fecha. Este hecho, unido a que era la que mayor cuantía destinaba a las becas de estudio de los hijos, incluyendo el nivel universitario, denota la preocupación por el núcleo familiar y cómo considera a los hijos de los empleados como parte también de la empresa.

Destacaban las ayudas a la formación de los empleados, que incluía, a diferencia de otras empresas aseguradoras con convenio propio, la formación universitaria, becando el 75% de los gastos (matrícula, libros de texto, etc.)¹⁰². Además, no estaba limitada únicamente a la Escuela Profesional del Seguro, lo cual está en línea con la opinión manifestada por Larramendi de que las escuelas de seguro eran ineficaces y no resolvían la problemática de la falta de formación¹⁰³. Esta ayuda se traslada al círculo más cercano de los trabajadores, sus hijos, fijando también ayudas para su formación en todas las etapas educativas. Además, MAPFRE era la única empresa entre las comparadas que tenía obsequios de Navidad y Reyes, tanto para los empleados como para sus hijos.

La aseguradora era también la única empresa de las comparadas que ofrecía un «chequeo» médico anual (posteriormente denominado «revisión sanitaria»), proveía de un fondo de pensiones durante todos los años estudiados, y concedía préstamos para la adquisición de la primera vivienda con condiciones ventajosas (sin intereses las primeras 300.000 ptas.), así como otros préstamos extraordinarios. También daba un complemento por nupcialidad y nacimiento de hijos, que fueron incrementándose sobre todo a partir de 1988.

Muy significativo era que los empleados también tenían seguro de vida y, a partir del año 1985, adicionalmente al complemento de antigüedad, salarios de categorías superiores a quienes cumplieran con los requisitos de permanencia en la empresa. Aquellos empleados que sustituían durante más de un mes a trabajadores de categorías superiores, cobraban el salario de estos últimos. Los empleados también tenían participación en primas, en general 0,25% de la recaudación. Todo esto se corresponde con la voluntad manifestada por Larramendi de que MAPFRE diera la posibilidad a todos sus empleados de hacer carrera profesional, premiando el esfuerzo y el compromiso.

Existía reconocimiento especial hacia los jubilados e inválidos, a quienes, según convenio, les daba el complemento «patronal del seguro». En caso de fallecimiento del trabajador, también la aseguradora ayudaba a sus familias con una mensualidad, o tres si era durante servicio.

Las horas de trabajo en los años ochenta estaban por debajo del convenio interprovincial de las empresas aseguradoras, al cual pertenecía hasta el año 1979, disminuyéndose en 55 horas un año después.

Se concluye que el diseño de los beneficios sociales establecidos en el convenio respondía a los valores de la empresa, destacando la retribución a la formación, a la fidelidad, al compromiso y a la responsabilidad de los empleados. Incluso, MAPFRE se preocupa por la familia del empleado, imagen de la unidad, y de los posibles colectivos que pudieran estar más desprotegidos, como los jubilados de la empresa.

La MAPFRE de hoy lidera el ranking de reconocido prestigio Great Place to Work de las empresas con más de 5.000 empleados, ocupando la primera posición en 2019. Esta situación es, sin duda, en parte, fruto de la herencia de Larramendi y de las bases sólidas que estableció durante su mandato.

Larramendi, precursor del estilo de Dirección por Valores

Larramendi utilizó ya en 1990 el concepto de «alma de la empresa», para referirse a esa capacidad de triunfar de las empresas respetando la ética, cualidad que reconocía a MAPFRE: «Las empresas

MAPFRE, al menos muchas de ellas, son algo vivo, con alma, con *entraña*, con métodos propios que permiten triunfar, sin irregularidades ni *pelotazos* coyunturales, y sin perjudicar a mutualistas, accionistas y empleados»¹⁰⁴.

El directivo era consciente de la radical importancia del capital humano en las empresas de seguros, y más si cabe en el caso de MAPFRE, ya que, al no contar con apoyos financieros ni de otro tipo, dependía de sí misma para poder crecer y triunfar en el mercado. Por ello, puso un gran énfasis en conseguir una óptima gestión en esta área, implicándose muy directamente. Tal y como se ha comprobado en este capítulo, los principales rasgos característicos fueron:

- Desarrollo de códigos éticos y otras medidas para limitar el poder de directivos y asegurar que sus actuaciones y motivaciones estuvieran alineadas con las de MAPFRE y centradas en defender el interés de los asegurados y potenciar la contribución de MAPFRE a la mejora de la sociedad.
- Ejemplaridad. Para que los principios y valores que desea inculcar sean respetados, el requisito indispensable es dar ejemplo desde la Dirección General y altos directivos al resto de los empleados.
- Búsqueda de la motivación de los empleados mediante diversos mecanismos más allá de la remuneración económica. Entre estos cabe señalar potenciar la meritocracia y las posibilidades de promoción, la asunción de responsabilidad y el hecho de ser parte de una «familia», donde se recibe «calor humano» y se participa en un proyecto trascendente encaminado a mejorar el conjunto de la sociedad.
- Adopción de una política de selección del personal innovadora, utilizando anuncios en prensa y demandando candidatos con unos perfiles idóneos de cara al proyecto empresarial para desarrollar a largo plazo.
- Alta inversión en la formación de los empleados y directivos, también mediante métodos innovadores, buscando una elevada capacitación técnica y especialización de las personas.
- Sistema de promoción basado en el desarrollo profesional.
- Establecimiento de incentivos económicos que premian

la productividad y el cumplimiento de objetivos, así como otros complementos de carácter social, que responden a las necesidades de los trabajadores.

Ignacio de Larramendi, pionero en la forma de realizar el reclutamiento de sus empleados, empleó fuentes externas para la captación de jóvenes universitarios, que se convirtieron posteriormente en directivos. Ejerció transparencia y buen gobierno en materia de contratación, no permitiendo la entrada de familiares en la compañía. La promoción y la carrera profesional eran pilares fundamentales en la empresa, y elementos de motivación. De un modelo centralizado, pasó a uno más descentralizado y flexible, logrando dar más valor a la organización territorial en su estructura organizativa, delegando la contratación de personas.

Vanguardista en entender la formación de los empleados como un aspecto clave de la gestión de recursos humanos, Ignacio de Larramendi se preocupaba por tener empleados bien formados, valorando positivamente los estudios universitarios y dando cursos de formación en la empresa, incluso en los primeros años de su dirección. En 1961, afirmó que «crecen las empresas que investigan, y dado que el sector asegurador no necesita grandes instalaciones, ni laboratorios experimentales ni plantas piloto, lo que realmente es necesario y exclusivo es tener personal capacitado para esta misión específica de investigación».

Preocupado por el método de trabajo para estandarizar procesos y mejorar, implanta una normativa en la empresa para poder hacer frente al crecimiento empresarial y ganar en eficiencia. Bajo la escuela de relaciones humanas, podemos afirmar que Larramendi se aproxima a dicha escuela, dirigiendo a las personas a sabiendas de que el clima de trabajo, el reconocimiento y la mejora continua son las bases fundamentales.

Pero va más allá, ya que su estilo de dirección se correspondió en gran medida con una auténtica Dirección por Valores, estrategia que surge a finales de los años noventa del siglo pasado como una nueva teoría de dirección de empresas, que pone en el centro del sistema a la persona y su desarrollo, y propone conseguir la vinculación y el compromiso de los empleados apelando a valores trascendentes y al bien común, siempre respetando unos valores explícitos bien definidos.

Convenios colectivos

- Orden de 26 de octubre de 1956 por la que se modifica la Reglamentación Nacional de Trabajo en las Empresas de Seguros. *BOE* núm. 310, de 5 de noviembre, páginas 6.997 a 6.998.
- Resolución de 19 de junio de 1980, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo, de ámbito nacional, para Empresas del Grupo Asegurador MAPFRE. *BOE* núm. 191, de 9 de agosto de 1980, páginas 17.995 a 17.999.
- Resolución de 3 de febrero de 1982, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo de la Empresa MAPFRE, Sociedad Anónima. *BOE* núm. 59, de 10 de marzo de 1982, páginas 6.345 a 6.349.
- Resolución de 18 de febrero de 1985, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo de Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo (MAPFRE) y su personal. *BOE* núm. 97, de 23 de abril de 1985, páginas 11.014 a 11.019.
- Resolución de 18 de mayo de 1988, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo para las Empresas del Grupo Asegurador MAPFRE. *BOE* núm. 145, de 17 de junio de 1988, páginas 19.089 a 19.095.
- Resolución de 8 de junio de 1990, de la Dirección General de Trabajo, por la que se acuerda la inscripción y publicación de la revisión del Convenio Colectivo de la Empresa MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo.
- Resolución de la Dirección General de Trabajo, por la que se homologa el Convenio Colectivo interprovincial para el grupo asegurador La Estrella, Sociedad Anónima de Seguros. *BOE* núm. 59, de 8 de marzo de 1980, páginas 5.361 a 5.365.
- Resolución de 22 de julio de 1980, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo Interprovincial del Grupo Asegurador Zurich-Vita-Hispania. *BOE* núm. 203, de 23 de agosto de 1980, páginas 19.035 a 19.037.
- Resolución de 20 de agosto de 1980, de la Dirección General de Trabajo, por la que se ordena la publicación del Convenio Colectivo interprovincial del Grupo Asegurador Catalana-Occidente. *BOE* núm. 234, de 29 de septiembre de 1980, páginas 21.686 a 21.688.
- Resolución por la que se homologa el Convenio Colectivo de ámbito interprovincial para el Grupo Asegurador Mutua-General de Seguros y Mutua General-Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo número

10. *BOE* núm. 230, de 26 de septiembre de 1978, páginas 22.453 a 22.455.
- Resolución de 13 de marzo de 1982, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo para las Empresas de Seguro, Reaseguro y Capitalización. *BOE* núm. 109, de 7 de mayo de 1982, páginas 11.821 a 11.827.
- Resolución de 15 de junio de 1988 de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la publicación del Convenio Colectivo de ámbito estatal para las Empresas de Seguros y Reaseguros. *BOE* núm.157, de 1 de julio de 1988, páginas 20.567 a 20.578.

NOTAS

¹ IHL: «Reforma de la empresa», Ponencia presentada en el curso sobre «Reforma de la empresa», organizado por Acción Social Patronal de Madrid, los días 26 y 27 de enero de 1965.

² *Vid.* Tortella *et al.* (2008), Pons (2000), Caruana de las Cagigas (2009), Caruana de las Cagigas (2014) y Caruana de las Cagigas (2019).

³ Barceló Matutano, G.: *El dirigente del futuro*. APD. Madrid, 1972.

⁴ Fernández Aguado, J.: *Dirigir personas en la empresa*. Pirámide, 1999, pp. 38 y ss.

⁵ Fernández Aguado, J.: *Dirigir personas en la empresa*. Pirámide, 1999, pp. 225-226.

⁶ Gómez Fernández, J.M.: *Recursos humanos: Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Editorial Encuentro. Madrid, 1999.

⁷ Lewin con R. Lippit y R.K. White (1938, 1939).

⁸ *Vid.* Berson, Y., Oreg, S. y Dvir, T.: «CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes». 2008.

⁹ Valero Matas, J.: *Recursos humanos*. Tecnos, 2008.

¹⁰ Martínez Martínez, M.A.: *Organización I: Conceptos generales y escuelas. Los clásicos: Taylor, Fayol y Weber*. Instituto de Dirección y Organización de Empresas, nº 78, 1990a.

¹¹ Fernández Aguado, J.: *Dirigir personas en la empresa*. Pirámide, 1999, p. 56.

¹² Mayo, E.: *The human problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Co. Nueva York, 1933.

¹³ Los experimentos de Hawthorne (1924-1930) de Elton Mayo son muy interesantes para explicar la importancia del grupo en las organizaciones.

¹⁴ Robbins, S.P.: *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México (5ª edición), 1998.

¹⁵ Drucker, P.F.: *The Practice of Management*. Heron Books. Londres, 1954.

¹⁶ García Ruiz, J.L.: *Grandes creadores en la historia del Management*. Ariel. Madrid, 2003, pp. 63-64.

¹⁷ Brugarola, Martín: *La cristianización de las empresas*. Ediciones Fax. Madrid, 1945.

¹⁸ García Ruiz, José Luis: *Grandes creadores en la historia del Management*. Ariel. Madrid, 2003, p. 167.

¹⁹ Vid. Moreno, C.M. et. al.: «Francesc Moragas y la fundación de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros: un ejercicio de responsabilidad social corporativa», *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, nº 40, 2019; y Cabana, F.: *Francesc Moragas el fundador de la Caixa*. Fundación Bancaria La Caixa, 2019.

²⁰ García, S. y Dolan, S.: *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill, 1997.

²¹ Blanchard, K. y O'Connor, M.: *Managing by Values*. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco, 1997.

²² Fernández Aguado, J.: *Dirección por valores*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2001, p. 11.

²³ García, S.: «La dirección por valores». Fundació IL3-UB, 2011.

²⁴ Fernández Aguado, J.: *Dirección por valores*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2001, p. 14.

²⁵ Fernández Aguado, J.: *Dirección por valores*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2001, p. 15.

²⁶ Alcalá, Miguel Ángel: «De la dirección por valores a la dirección por hábitos».

²⁷ Herzberg, F.: *Work and the nature of man*. World. Oxford, 1966.

²⁸ Martínez Martínez, M.Á.: *Organización II: Psicología y sociología*. Op. cit., 1990b.

²⁹ AA.VV.: *Ignacio H. de Larramendi y Montiano*. 1991, p. 119.

³⁰ Caruana de la Cagigas, L.: «La introducción de nuevas tecnologías en MAPFRE (1960-2000)», *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 40, 2019, p. 48.

³¹ Larramendi, I.H.: «Productividad y relaciones públicas en el seguro» (Tema de estudio no publicado). 1953.

³² AA.VV.: *Ignacio H. de Larramendi y Montiano*. 1991, p. 120.

³³ Larramendi, I.: Discurso de despedida como presidente de Fundación MAPFRE y Corporación MAPFRE y de la Comisión de Control del Sistema MAPFRE. Juntas Generales de MAPFRE Mutualidad y Corporación MAPFRE, 16 de junio de 1990, p. 6.

³⁴ Las empresas que eligen mal, va referido a lo que entendemos como reclutamiento y selección.

³⁵ Larramendi, I.H.: *Así se hizo MAPFRE*. 2000, p. 139.

³⁶ *Ibidem*, p. 141.

³⁷ *Ibidem*, p. 143.

³⁸ Larramendi, I.H.: Intervención en las Juntas Generales de MAPFRE. 1982.

³⁹ Larramendi, I.H.: *Así se hizo MAPFRE*. 2000, pp. 143-154.

⁴⁰ Larramendi, I.H. 1989.

⁴¹ Larramendi, I.H.: «Empresa 78». Ponencia en el ciclo organizado en Madrid por el Club de Aseguradores Internacionales, 1977.

⁴² Larramendi, I.H.: «Empresa y directivos en la España actual», *Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, núm. 1, 1^{er} trimestre, 1995.

⁴³ Larramendi I.H.: «Apertura del encuentro». Primer Encuentro del Sector Asegurador. IESE. Barcelona, 27 de febrero de 1997.

⁴⁴ Larramendi: «La ética como elemento determinante del éxito empresarial». *Situación*, nº3, 1996, pp. 241-250.

⁴⁵ IHL: «Riesgos estratégicos de alta dirección». Ponencia pronunciada en el III Seminario Internacional de Gerencia de Riesgo y Solvencia de Entidades Aseguradoras. Santiago de Chile, 18-20 de abril 1989.

⁴⁶ IHL: «Política y estrategia de crecimiento de un grupo asegurador». Conferencia pronunciada el día 2 de febrero en la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros de Mexico, 1983.

⁴⁷ *Vid.* Larramendi, I.H.: «El seguro en el mundo y en España». Ponencia pronunciada en el Acto Oficial de la Dirección General de Seguros. Madrid, 10 de mayo de 1984.

⁴⁸ Larramendi, I.: «La nueva dirección», *Revista doctrinal... Op. cit.*, 1966, p. 90.

⁴⁹ Larramendi, I.: *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo. Op. cit.*, 2000.

⁵⁰ Ignacio de Larramendi elabora un informe confidencial sobre la situación de la compañía en 1955, donde señala las deficiencias que ha detectado en la aseguradora. Entre estas, señala la necesidad de una mecanización grande del trabajo y en una metódica explotación de la red de agentes locales. También señala que es indispensable una reordenación de todos los métodos de control de las agencias y sucursales...

⁵¹ Larramendi, I.: *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo. Op. cit.*, 2000, p. 213.

⁵² Larramendi, I.: «Algunos comentarios sobre el seguro en el año 2000». Reunión de Seguros Caribe, Bogotá 5-3-1985, p. 7 y 9.

⁵³ *Vid.* Larramendi I.H.: «Empresa y directivos en la España actual». Instituto de Dirección y Organización de Empresas, núm.1, 1^{er} trimestre, 1995.

⁵⁴ Catalinas, J.L. y Manzanos, A.: «Pensamiento empresarial», en Ignacio H. de Larramendi y Montiano. MAPFRE, 1991, p. 88.

⁵⁵ Larramendi: «Notas para la estructuración y reforma de la gran empresa». Ponencia presentada en el curso sobre «Reforma de la empresa», organizado por Acción Social Patronal de Madrid, los días 26 y 27 de enero de 1965.

⁵⁶ Larramendi, I.H.: «Notas para la estructuración y reforma de la gran empresa». Ponencia presentada en curso sobre «Reforma de la empresa» organizado por Acción Social Patronal de Madrid los días 26 y 27 de enero de 1965.

⁵⁷ Larramendi, I.H.: *La empresa como cuerpo social intermedio*. Documento no publicado, 1967.

⁵⁸ Larramendi, I.H.: «Empresa y crisis actual». Conferencia pronunciada en la Universidad de Albacete, 23 de mayo de 1994.

⁵⁹ Bajo la dirección de Larramendi hubo una búsqueda constante por la especialización con un amplio protagonismo de las nuevas tecnologías disponibles en el momento. *Vid.* Larramendi, I.H., «A simple Insurance Strategy for the Future», en International Insurance and Risk Management Conference, 1984.

⁶⁰ Entrevista a Ángel Luis Segura, exdirectivo departamento de personal.

⁶¹ Larramendi: *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*, 2000, p. 212.

⁶² Larramendi: «La empresa...». *Op. cit.*, 1961, p. 2.

- ⁶³ MAPFRE: un liderazgo ganado a pulso, entrevista a Ignacio Hernando de Larramendi, *Actualidad Económica*, 1-04-1982.
- ⁶⁴ Larramendi, I.: «Empresa y crisis actual...». *Op. cit.*, 1994, p. 1.
- ⁶⁵ Tortella, G., Caruana, L. y García Ruiz, J.L.: *De mutua a multinacional...* *Op. cit.*, 2008, p. 117.
- ⁶⁶ *Actualidad Económica*: Entrevista a Ignacio Hernando de Larramendi: «Años para afianzarse». 1987.
- ⁶⁷ Larramendi, I.: *El reto de la nueva empresa...* *Op. cit.*, 1984, p. 7.
- ⁶⁸ Entrevista a S. Homet.
- ⁶⁹ Artículo número 7 de los estatutos de MAPFRE.
- ⁷⁰ Larramendi, I.: *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo.* *Op. cit.*, 2000, p. 205.
- ⁷¹ Larramendi, I.: *El seguro en el año 2000...* *Op. cit.*, 1993, p. 11.
- ⁷² *Ibidem.*
- ⁷³ Entrevista a S. Homet.
- ⁷⁴ Larramendi. 2000, p. 196.
- ⁷⁵ Larramendi. 2000, p. 397.
- ⁷⁶ Catalinas, J.L. y Manzanos, A.: «Pensamiento empresarial», en Ignacio H. de Larramendi y Montiano. MAPFRE, 1991.
- ⁷⁷ IHL: *Orientaciones prácticas para la reforma de la empresa capitalista española: comunicación.* 1970.
- ⁷⁸ Cfr. Larramendi, I.: *La empresa aseguradora española...* *Op. cit.*, 1961, pp. 2-3.
- ⁷⁹ Larramendi: «Nota sobre la formación de inspectores y agentes». Coloquios sobre formación de inspectores. ICEA, octubre 1965, p. 10.
- ⁸⁰ Escuela Profesional del Sindicato del Seguro, 1972.
- ⁸¹ Entrevista a S. Homet.
- ⁸² Entrevista a S. Homet.
- ⁸³ Larramendi, I.: «Formación en el Seguro Español». Palabras pronunciadas en el acto de clausura de la reunión de ICEA. Madrid, 30 de noviembre de 1984, p. 7.
- ⁸⁴ Larramendi, I.: «Nota sobre la formación de inspectores y agentes». Coloquios sobre formación de inspectores. ICEA, octubre 1965, p. 2.
- ⁸⁵ Larramendi, I.: «Formación en el seguro...». *Op. cit.*, 1984, p. 8.
- ⁸⁶ Larramendi, I.: «La nueva dirección». Revista doctrinal de la Dirección General de Seguros, núms. 15-16, 1966, p. 87.
- ⁸⁷ Tortella, G., Caruana, L. y García Ruiz, J.L.: *De mutua a multinacional...* *Op. cit.*, 2008.
- ⁸⁸ El suelo de un titulado a los dos años era de 40.000 ptas. brutas al año, mientras que el de un peón especializado de 15.700 ptas. brutas al año. Cfr. Orden de 26 de octubre de 1956 por la que se modifica la Reglamentación Nacional de Trabajo en las Empresas de Seguros.
- ⁸⁹ Según el convenio MAPFRE de 1980, el jefe superior tenía un salario bruto de 1.006.434, mientras que el portero del edificio, con el salario más bajo, era de 443.782 ptas.
- ⁹⁰ Tortella, G., Caruana, L. y García Ruiz, J.L.: *De mutua a multinacional...* *Op. cit.*, 2008.

⁹¹ Vid. BOE núm. 147.

⁹² Vid. BOE núm. 59.

⁹³ Vid. BOE núm. 234.

⁹⁴ Vid. BOE núm. 203.

⁹⁵ En MAPFRE existía la categoría de jefe asesoría jurídica (1.174.425 ptas.) y abogado (1.021.230 ptas.) con sueldos superiores al jefe superior.

⁹⁶ En comparación, MAPFRE abonaba un 14% más para la categoría de jefe de sección, 12% más en titulados más de 1 año y 17% titulados menos de 1 año que Zurich.

⁹⁷ Se subvencionaba el 75% de la matrícula, libros texto y mensualidades.

⁹⁸ Elaboración a partir de los convenios colectivos de MAPFRE de los años 1982, 1985, 1988 y 1990.

⁹⁹ Larramendi, I.: *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo. Op. cit.*, 2000.

¹⁰⁰ El complemento por nupcialidad era bastante más elevado en estas empresas, 23.000 ptas. por empleado o hijo en Catalana-Occidente y 23.200 ptas. en Zurich.

¹⁰¹ La aseguradora La Estrella tenía los salarios brutos más elevados de las empresas comparadas.

¹⁰² En el convenio interprovincial de empresas de seguros de 1979 se beca el 20% del salario base de los empleados para los estudios universitarios o grado superior y el 10% para especialización, en las escuelas profesionales de seguros. En 1980, en La Estrella, 11.000 ptas. para estudios en la Escuela Profesional del Seguro. En Catalana-Occidente y en Zurich-Vita-Hispania, según el comité.

¹⁰³ Larramendi, I.: «La empresa...» *Op. cit.*, 1961.

¹⁰⁴ Larramendi, I.H.: *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo.* 2000, p. 136.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV.: *Ignacio H. de Larramendi y Montiano.* MAPFRE, 1991.

BARCELÓ MATUTANO, G.: *El dirigente del futuro.* APD. Madrid, 1972.

BERSON, Y., OREG, S. y DVIR, T.: «CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, nº 5, 2008, pp. 615-633.

BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M.: *Managing by Values.* Berret-Koehler Publishers Inc. San Francisco, 1997.

CABANA, F.: *Francesc Moragas el fundador de la Caixa.* Fundación Bancaria La Caixa, 2019.

CARUANA DE LAS CAGIGAS, L. y GARCÍA RUIZ, J.L.: «La internacionalización del seguro español: el caso de MAPFRE», *Información Comercial Española*, núm. 849, 2009.

CARUANA DE LA CAGIGAS, L.: «La introducción de las nuevas tecnologías en el sector del seguro (1960-2000)». *XI Congreso Internacional de la AEHE.* Madrid, 2014.

- «La introducción de nuevas tecnologías en MAPFRE (1960-2000)», *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 40, 2019, pp. 39-66.
- FAYOL, H.: *Administração industrial e geral*. Ed. Atlas. Sao Paulo, 1950.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Dirigir personas en la empresa*. Pirámide, 1999.
- *Dirección por valores*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2001.
- GARCÍA RUIZ, S. y DOLAN, S.: *La Dirección por Valores (DpV). El cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill, 1997.
- GARCÍA RUIZ, S.: «La dirección por valores». Fundació IL3-UB, 2011.
- *Grandes creadores en la historia del management*. Ariel. Madrid, 2003.
- GÓMEZ FERNÁNDEZ, J.M.: *Recursos humanos: Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Editorial Encuentro. Madrid, 1999.
- HERZBERG, F.: *Work and the nature of man*. World. Oxford, 1966.
- MAYO, E.: *The human problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Co. Nueva York, 1933.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A.: «Organización I: Conceptos generales y escuelas. Los clásicos: Taylor, Fayol y Weber». *Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, nº 78, 1990a.
- «Organización II: psicología y sociología de la organización. Escuelas de relaciones humanas». *Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, nº 73, 1990b.
- MORENO, C.M., ARGANDOÑA, A. y SOLÁ, J.M.: «Francesc Moragas y la fundación de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros: un ejercicio de responsabilidad social corporativa», *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, nº 40, 2019.
- PONS PONS, J.: Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano (1921), en Torres E. (director): *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*. LID Editorial Empresarial, 2000.
- ROBBINS, S. P.: *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México (5ª edición), 1998.
- RODRÍGUEZ RIVERA, J.: «Estudios sobre organización. Historia de las ideas sobre organización desde la Revolución Industrial al advenimiento del taylorismo». *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*. Working paper nº 71, 1989.
- TORTELLA, G., CARUANA, L y GARCÍA RUÍZ, J.L.: *De mutua a multinacional: MAPFRE 1933/2008*. MAPFRE. Madrid, 2008.
- VALERO MATAS, J.: *Recursos humanos*. Tecnos, 2008.
- WEBER, M.: *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. Oxford University Press. New York, 1947.

Documentos de Ignacio Hernando de Larramendi Montiano

- LARRAMENDI I.H.: «Productividad y relaciones públicas en el seguro». Tema de estudio no publicado, 1953.
- «La nueva dirección». Revista doctrinal de la Dirección General de Seguros *Riesgo y Seguro*, núms. 15-16, 1966.
 - La empresa aseguradora española ante el mercado común. Diciembre 1961.
 - «Nota sobre la formación de inspectores y agentes». Coloquios sobre formación de inspectores, ICEA, octubre 1965.
 - «Empresa 78». Ponencia en el ciclo organizado en Madrid por el Club de Aseguradores Internacionales, 1977a.
 - «MAPFRE: un liderazgo ganado a pulso». Entrevista a Ignacio Hernando de Larramendi, *Actualidad Económica*, 1 de abril de 1982.
 - MAPFRE: principios y estrategia internacional. Ponencia presentada en AECI-Seminar on European Collaboration. Milán, 6-8 de marzo de 1989.
 - *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*. Editorial Actas. Madrid, 2000.
 - Algunos comentarios sobre el seguro en el año 2000. Reunión de «Seguros Caribe». Bogotá, 5 de marzo de 1985.
 - Concordancia social y riesgo empresarial, Madrid. 7-7-1983.
 - «Empresa y crisis actual». Conferencia en la Universidad de Albacete, 23 de mayo de 1994.
 - «El Seguro en el año 2000». Conferencia pronunciada en el Salón de Actos de la Compañía Latinoamericana de Seguros en Caracas, 27 de enero de 1983.
 - «El reto de la nueva empresa: Experiencias de un asegurador». Facultad Ciencias Económicas, Universidad Alcalá de Henares, 23 de febrero de 1984.
 - «Formación en el seguro español». Palabras pronunciadas en el acto de clausura de la reunión de ICEA. Madrid, 30 de noviembre de 1984.
 - «El seguro en el cambio: la estrategia MAPFRE». ICEA XXI Jornadas de estudio para directores generales y altos ejecutivos. Zaragoza 6 y 7 de marzo de 1986.
 - «Empresa y directivos en la España actual». Instituto de Dirección y Organización de Empresas, núm.1, 1^{er} trimestre, 1995.
 - «La ética como elemento determinante del éxito empresarial». *Situación*, nº 3, 1996, pp. 241-250.
 - «Apertura del encuentro». Primer Encuentro del Sector Asegurador, IESE. Barcelona, 27 de febrero de 1997.

CAPÍTULO 3

La innovación y sus frutos en la MAPFRE de Larramendi

Gonzalo Sanz-Magallón Rezusta
Manuel M. Molina López

«Denomino “empresa líder” a las empresas grandes, que alcanzan un carácter institucional en su sector, coordinado con una acción agresiva comercial y voluntad de mayor penetración, con agilidad para adaptarse a cada nuevo cambio, ausencia de burocratización y capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios a un coste mínimo prudente».

Ignacio Hernando de Larramendi, 1983

Objetivos y metodología

En este apartado proponemos, en primer lugar, identificar las principales tendencias de la evolución de las prácticas en la gestión de la innovación y la tecnología de las empresas de seguros desde los años cincuenta, punto de partida para posteriormente abordar el posible carácter distintivo de la actividad innovadora en MAPFRE bajo la dirección de Larramendi. Todo ello deberá permitir determinar si la gestión de la innovación y la tecnología fue un aspecto clave para que MAPFRE alcanzara sus objetivos en el período 1955-1990.

La introducción de nuevas tecnologías de la información en MAPFRE es un fenómeno que ha llamado la atención de los estudiosos de la historia empresarial española. En este sentido, cabe señalar los trabajos de Caruana de las Cagigas (2014) y (2019), en los que

se detallan los procesos de introducción de la informática en el sector del seguro español y en MAPFRE, respectivamente.

Nuestro enfoque es más amplio, ya que nos proponemos estudiar los rasgos característicos del conjunto de la actividad innovadora potenciada por Larramendi, así como las consecuencias de la misma. De esta forma, la hipótesis principal del capítulo es comprobar si la MAPFRE de Larramendi puede considerarse como una empresa «innovadora», y como subhipótesis, se plantean:

- a) Que la innovación fue un elemento clave para explicar el éxito de la aseguradora entre 1955 y 1990.
- b) Que las innovaciones introducidas bajo la dirección de Larramendi fueron principalmente de tipo progresivo, y afectaron a muy diversas áreas, como al producto, la organización, los recursos humanos y el marketing.
- c) Y, la más importante, que la innovación permitió a la empresa desarrollar una ventaja competitiva en costes, lo cual acentuó la rivalidad en el mercado asegurador español, con consecuencias positivas sobre la eficiencia del sector y sobre el conjunto de la economía española.

El significado de «innovación» en la empresa

Generalmente se entiende como «innovación empresarial» aquella mejora en el modelo de negocio o del producto consistente en realizar cambios organizacionales, productivos o tecnológicos, con el objetivo de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso, crear un nuevo mercado.

Un error frecuente es limitar las innovaciones al ámbito de la tecnología. Freeman¹ distingue entre «innovación» e «innovación tecnológica», refiriéndose esta última al cuerpo de conocimientos relacionados con las técnicas y dedicada al avance del conocimiento, mientras que la innovación propiamente dicha es la difusión y mejora de productos y procesos.

Dentro de las muy numerosas definiciones de innovación, la que nos interesa adoptar en este estudio es la que ofrece el consultor norteamericano John Kao², según la cual «la innovación es la capacidad de personas, compañías y naciones enteras para conseguir

de forma continua sus objetivos». La innovación se identifica con un cierto «músculo» del que pueden dotarse las organizaciones, y que las permitirá la consecución de las metas propuestas, como, por ejemplo, ampliar su cuota de mercado, conseguir una elevada rentabilidad, mejorar las condiciones de sus trabajadores o de los servicios públicos producidos, reducir el impacto ambiental, maximizar la labor asistencial, ampliar el conocimiento científico, etc. Ahora bien, para que una acción pueda ser calificada como innovadora, deberá sustentarse en recursos relacionados con el conocimiento científico, la tecnología, el análisis o la creatividad.

Si atendemos a la clasificación de innovaciones ampliamente utilizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), podemos diferenciar cuatro tipos: innovaciones de producto, de proceso, de organización y de mercadotecnia. Dentro de cada una de estas categorías, a su vez, se distingue entre innovaciones «progresivas», que suponen una mejora de algo existente, de las «radicales», que implican productos o procesos completamente diferentes.

Aplicando este enfoque a nuestra investigación, a los casos de MAPFRE y Larramendi, el estudio de la actividad innovadora de la aseguradora consiste en analizar las estrategias y las acciones concretas basadas en la inteligencia y el conocimiento, las cuales permitieron a esta institución el cumplimiento de las metas que se iban fijando en cada momento. A su vez, desde la perspectiva personal de Ignacio de Larramendi, su «actuación innovadora» se corresponde con su capacidad para alcanzar sus metas en el ámbito del liderazgo empresarial y de la acción social a través de la Mutualidad y las fundaciones que promovió.

La consecuencia fundamental de la innovación empresarial es que promueve la eficiencia, o lo que es lo mismo, consigue aumentar la productividad de los recursos utilizados, ya sea generando mayor valor —sin incrementar los consumos— o reduciendo la cantidad de insumos utilizados sin mermas en la producción. Según el planteamiento del premio nobel de Economía, Robert Solow, las innovaciones son responsables en gran medida del denominado «residuo de Solow» o «Productividad Total de los Factores (PTF)», que se identifica con «el incremento de la producción que no obedece a una mayor aplicación de factores tradicionales productivos: trabajo, capital o tierra».

El aumento de la PTF se puede conseguir mediante una mayor

formación y/o motivación de los trabajadores y directivos, la mejora de la eficiencia de los procesos, por ejemplo, evitando burocracias excesivas y mejorando la coordinación, o la consecución de mejoras que mediante el uso de la técnica y la investigación descubran nuevas fórmulas de organizar los objetos físicos para conseguir productos o métodos de producción de mayor valor añadido.

Según la teoría del desarrollo económico de Schumpeter, las organizaciones innovadoras son clave para la mejora del bienestar económico de la sociedad, ya que, más allá de las consecuencias positivas que se derivan para sus trabajadores, clientes y propietarios, frecuentemente la mayor parte de los beneficios generados no se internalizan, sino que, al surgir imitadores, la nueva técnica o idea se difunde entre el resto de las empresas del sector.

La innovación en la empresa aseguradora

La innovación no es simplemente la inversión en nuevas tecnologías, sino la integración de las mismas en los procesos y la estrategia empresarial. De acuerdo con Laudon y Laudon³, las principales ventajas asociadas a la inversión en nuevas tecnologías y la innovación son:

- Automatización de las actividades de tratamiento de la información: menor coste de recogida de datos, almacenamiento y recuperación.
- Automatización de las actividades del componente físico.
- Reducción del coste del desarrollo (I+D) y de lanzamiento de nuevos productos: los sistemas de información reducen el tiempo y el coste de crear y diseñar nuevos productos.
- Reducción de los costes de adaptación de los productos a nuevos segmentos y clientes, que incide en la disminución de gastos de promoción y atención al cliente en los nuevos mercados.
- Reducción de los costes de coordinación de las actividades a escala global.

Las innovaciones llevadas a cabo por empresas del sector seguros en el pasado siglo no pueden desligarse de las del sector financiero⁴. En ambos sectores, las empresas de los países europeos con

un mayor nivel de desarrollo empezaron a introducir el ordenador en sus funciones cotidianas en la década de los sesenta.

Para el caso de las empresas aseguradoras, esta introducción de innovaciones informáticas dio lugar a la centralización de numerosas decisiones, delegando gran parte del poder de las sucursales en la oficina central (véase Bátiz-Lazo, 2016). Este hecho es algo habitual en bastantes empresas del ramo. Esta mayor centralización, junto con los ahorros en gastos, permitieron desarrollar una ventaja competitiva en costes.

La cadena de valor resulta útil para comprender cómo las distintas empresas del sector asegurador pueden utilizar los sistemas de información con la máxima eficiencia para mejorar su posición competitiva⁵. Cabe destacar que la empresa es analizada como una cadena de actividades primarias y de apoyo que añaden un determinado valor a los productos o servicios que ofrece.

Gracias a las tecnologías de la información, la mayoría de las nuevas empresas de los sectores de servicios profesionales han roto las barreras tradicionales de entrada, basadas en las infraestructuras físicas y la relación de prestación presencial. Todo ello ha impulsado dichos sectores hacia nuevos niveles de competitividad y calidad de servicio a un coste difícilmente igualable.

En el presente, gracias al uso de tecnologías instrumentales, como son el Big Data, Cloud Computing o BlockChain, numerosos sectores han realizado una amplia transformación, adaptándose a las necesidades de los clientes a través de una oferta de servicios personalizadas. Plenamente insertos dentro de la revolución de las tecnologías de la información, surgen los nuevos modelos de negocio digital o virtual en la banca y los seguros. En este contexto de nuevos modelos de negocios se encuentra el sector de los nuevos intermediarios de seguros o *Insurtech*.

Las innovaciones en el sector asegurador están destinadas a la consecución y el mantenimiento de dos tipos de ventajas competitivas, en coste y en diferenciación, las cuales surgen a partir de la ejecución de las actividades de la cadena de valor⁶:

- En la *ventaja en costes*, la empresa ofrece sus productos o servicios de una forma más económica que sus competidores gracias a la eficiencia en sus operaciones y a la reducción de diferentes tipos de costes.

- En el caso de la *ventaja por diferenciación*, la empresa es capaz de diferenciar sus productos o servicios de aquellos ofrecidos por la competencia, aportando un mayor valor para el cliente.

La actividad innovadora en MAPFRE bajo la dirección de Larramendi

La actitud innovadora y la apuesta por el uso de la tecnología por parte del director de MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi, es vital para entender el éxito de la aseguradora. Buena parte de las innovaciones introducidas estuvieron dirigidas a la reducción de gastos, y es que para este directivo el control de los costes era una prioridad en el sector asegurador, y a ese objetivo se dirigieron buena parte de sus actuaciones. Así lo manifestó en 1958:

Estamos llegando a cifras internacionales (de productividad), y haremos lo posible para contribuir a la reducción del coste del seguro, como hecho indispensable para los aseguradores españoles en la nueva coyuntura económica del país, especialmente si no quieren exponerse a una animosidad y desconfianza crecientes por parte de los asegurados y a los peligros que esto puede implicar en cuanto a intervencionismos y nacionalización⁷.

A su vez, en 1982 manifestó:

[...] a pesar de afirmaciones contrarias, los problemas de solvencia no suelen ser consecuencia de tarifas insuficientes sino de costes excesivos. La obligación principal de una empresa es ofrecer sus productos al público al precio más reducido posible, que no perjudique su situación de solvencia⁸.

Y en ese mismo artículo, añade:

Desde hace muchos años MAPFRE dedica su máxima atención a este objetivo, con una línea general exigente, quizás difícil de entender en algún momento por el personal,

que ve desproporción entre el incremento de su retribución y el de la recaudación y beneficio de la empresa⁹.

Siempre tuvo en cuenta y aplicó en las decisiones empresariales lo que él denominó «imaginación creativa» en la gestión a través de las nuevas tecnologías y la innovación, así como su papel para mejorar el conjunto de la sociedad española. A su vez, también valoraba el papel que pudiesen jugar otras empresas, con independencia del sector, en la contribución a la mejora de España gracias también a sus posibles avances e innovaciones¹⁰.

A continuación, se analizan toda una serie de actuaciones innovadoras vinculadas entre sí, que caracterizaron a la dirección de Larramendi, en un marco de búsqueda continua de mejoras de productividad como vía para poder mejorar el servicio recibido por los mutualistas y asegurados.

Innovaciones en los procesos e introducción de la informática

Un primer aspecto que considerar es que el sector asegurador español tuvo dificultades para introducir las innovaciones procedentes del desarrollo de la informática en el período 1950-1990, en parte debido a su atomización¹¹. Efectivamente, las empresas de menor tamaño se enfrentan a dificultades derivadas de la indivisibilidad de ciertas inversiones en nuevas tecnologías, que hace inviable su introducción si no existe un tamaño mínimo, así como debido a sus menores posibilidades para reclutar al personal cualificado necesario.

No obstante, la MAPFRE de Larramendi, firme defensor de la tecnología, no se quedó atrás. La búsqueda constante de la información, la transparencia y la productividad marcó en gran medida la formación de su plantilla que, bajo su liderazgo, llevaron a cabo una continua innovación de sus procesos. Las investigaciones recientes realizadas por Caruana de las Cagigas han concluido que «una parte explicativa de su éxito (de Larramendi) fue su decidido apoyo a la incorporación de las nuevas tecnologías que le situó entre las empresas de seguros que más apostaron por esta decisión estratégica desde sus inicios»¹².

A los dos años de la llegada de Larramendi, en 1957, se sustituyó la máquina Adrema por Remington Rand, siendo posteriormente reemplazada por el ordenador francés Bull en 1960. Estuvieron a punto

de adquirir un ordenador de la empresa IBM, no culminando la compra con el proveedor americano al considerar la dirección de MAPFRE que esta tenía un peor servicio posventa. Esta búsqueda de una mejora constante de los procesos a través de una inversión continuada en el *software* es vista a día de hoy como un referente en la innovación dentro del sector seguros. En lo relativo al *software*, en 1962 MAPFRE optó por crear su propia empresa, que se llamó Servicios de Organización y Mecanización (SDOMSA), encargada de la elaboración de programas en el ramo del automóvil, cuyos programadores se formaron con personal extranjero. Esta apuesta por la mecanización supuso grandes beneficios para MAPFRE en el ramo del automóvil¹³.

Cabe destacar que, si bien en los años sesenta todo era manual, MAPFRE creó un sistema para dejar de hacer las cosas a mano gracias a su ficha perforada. Cada operación tenía su ficha perforada (que será posteriormente sustituida por el ordenador de IBM). A finales de los sesenta formó un equipo de gente de distintas áreas con el fin de que se fuesen concienciando de la importancia de avanzar en estas innovaciones.

En 1966, el Consejo de Dirección consideró encargar trabajos a IBM, trabajando finalmente la compañía con BULL e IBM. Posteriormente, optaron por trabajar con IBM. Así pues, en el año 1967 se compró el primer ordenador IBM 360 por un millón de dólares. MAPFRE, a pesar de ser una empresa mediana, realizó esta inversión prácticamente al mismo tiempo, e incluso antes, que empresas de mayor dimensión. La Unión y Fénix incorporaron el IBM 360 en ese mismo año, mientras que La Estrella y Mutua General de Seguros lo hicieron en 1968¹⁴.

El principal objetivo con la compra de este ordenador, que fue montado en una sala aclimatada, era aumentar la productividad. Poco después, se creó el departamento de informática, hecho bastante novedoso, y que implicó una cierta pérdida de poder de los directores regionales al tener más peso la organización central. También se creó un departamento de métodos y análisis.

El ordenador central propició que los agentes suministraran información de su trabajo, disminuyendo cualquier tipo de opacidad, lo cual llegó a suponer en algunos ramos un ahorro en costes de gestión de hasta un 40%.

En 1973 desapareció la ficha perforada, instalándose un sistema multiteclado CMC de grabación de datos en disco. Esto produjo

una mejora de la productividad del departamento de informática, que permitió reducir en un 36% el número de empleados en perforación, aumentando, eso sí, el número de programadores. También se produjo un importante ahorro en la gestión de la domiciliación bancaria de los recibos, así como un paquete informático para mejorar el sistema contable de las oficinas territoriales.

Para reducir costes de gestión, se implementaron equipos informáticos en las oficinas territoriales. Se llegaron a alquilar 24 equipos del modelo 3741 de IBM (tenían 8k de memoria, 2 disquetes, una pantalla e impresora). La reducción del trabajo estimada por la compañía fue del 70%, tal y como indica en su estudio Caruana.

En la segunda mitad de los años ochenta continuó el proceso de implementación de un *software* más adaptado a las necesidades de la empresa, así como la conectividad de los ordenadores de cada delegación con la central, reduciendo, entre otras, las actividades burocráticas anteriores¹⁵.

Por otra parte, MAPFRE promovió una empresa filial, ITSE-MAP, empresa de ingeniería dedicada a los servicios de gerencia de riesgos, en áreas de seguridad industrial y contra incendios, planes de emergencia y medioambiente.

El Centro de Experimentación y Seguridad Vial de MAPFRE

Destaca también como innovación de procesos la creación de CESVIMAP (Centro de Experimentación y Seguridad Vial de MAPFRE) en 1983, si bien sus antecedentes se encuentran en el final de la década de los setenta, cuando se trata de profesionalizar al máximo la actuación de los peritos de los seguros de automóvil a través de la actualización de sus conocimientos¹⁶.

CESVIMAP desarrolló importantes funciones desde su creación y hasta a actualidad, como son¹⁷: *a)* permitir una reducción de los costes de los siniestros; *b)* escuela de formación para personas tanto internas como externas a MAPFRE; *c)* sirvió de instrumento comercial al ofrecer servicios que ninguna otra compañía ofrecía; y *d)* colaboró a la expansión internacional de MAPFRE.

Como antecedente de CESVIMAP se encuentra la necesidad de proporcionar formación técnica a los peritos propios de MAPFRE, que esta empresa decidió desarrollar, a diferencia del resto del sector que utilizaban peritos compartidos con otros aseguradores. Los pe-

ritos propios, convenientemente formados, permitieron reducir los importes medios de los siniestros, al «utilizar el conocimiento de lo real y técnicamente justo»¹⁸.

La formación a peritos se impartía con demostraciones prácticas en el taller a través de los conocidos como «golpes de rampas», o *crash test*, un impacto del vehículo a baja velocidad que constituye el inicio de la investigación.

El centro, ubicado en Ávila, trataba de calcular los costes del siniestro de cada modelo de automóvil. Mientras que en ese momento los competidores fijaban los precios sin tener en cuenta los distintos posibles costes de reparación de cada modelo, MAPFRE, a través de este centro, chocaba distintos tipos de automóviles con el fin de ver cuántas piezas había que cambiar en cada uno de ellos en función del impacto. Así pues, por ejemplo, comprobaron que algunos vehículos japoneses eran más caros de reparar tras un golpe que otros europeos, ya que en los primeros había que cambiar un mayor número de piezas y eran menos compactos.

Dado que los principales competidores desconocían la forma de fijar los precios de cada vehículo, las distintas empresas del sector comenzaron a fijar precios después de que MAPFRE lo hiciera.

Otra gran función de CESVIMAP consistió en el desarrollo de sistemas de seguridad vial, mediante el análisis y la realización de estudios sobre la constitución y el comportamiento de los vehículos para su seguridad vial, activa y pasiva. Se convirtió en el primer centro de investigación en explicar en un informe, a través de una serie de cálculos matemáticos, las circunstancias que habían concurrido en un accidente entre dos vehículos, en concreto un Fiat Uno Turbo y un tractor. Esto marcó un hito en la investigación y reconstrucción de accidentes de tráfico, desarrollando para ello una metodología fiable.

A raíz del éxito de CESVIMAP, MAPFRE decidió constituir centros similares en Brasil y Argentina, dando lugar a Cesvi Brasil y Cesvi Argentina. Posteriormente, se creó Cesvi Méjico, Cesvi Colombia y Cesvi Francia.

Creación de sociedades de servicios técnicos para clientes en actividades no vida

En la búsqueda permanente del liderazgo tecnológico y la protección integral al cliente, Larramendi, seguido de un entusiasta

equipo, fue creando, además de CESVIMAP, toda una serie de sociedades de servicios que complementaban la actividad aseguradora en las diferentes líneas de negocio. Esta labor permitió una reducción en la subcontratación de servicios mediante la creciente realización interna de todas las actividades de su cadena de valor. Implicó también un mayor control de la misma, una reducción de costes y una formación altamente especializada en el conjunto de sus empleados. En esa época, MAPFRE fue el único grupo asegurador español y de los pocos en el mundo que contaba con esta estructura. Estas sociedades son las siguientes:

ITSEMAP FUEGO. Dedicada a servicios de asesoramiento y formación de personal, ensayos de equipos y materiales, investigación técnica y práctica en el área de protección contra incendios, investigación de daños materiales en grandes siniestros. Disponía de un centro tecnológico con laboratorio y campo de prácticas con la tecnología más avanzada.

ITSEMAP AMBIENTAL. Comparte sede con Itsemap Fuego, dispone de laboratorio independiente, y está centrada en servicios técnicos y auditorías de seguridad y medio ambiente, la evaluación de riesgos medio-ambientales y planes de mejora. También actúa en el ámbito de la higiene industrial.

SERMAP. Comisariado de averías en seguridad, prevención y evaluación de pérdidas para los riesgos de transportes tanto en casos marítimos como en mercancías como por cualquier vía. Realiza investigación y aminoramiento siniestral y gestión de recobros.

SEGURMAP. Seguridad contra riesgos de robo e intrusión mediante central receptora de alarmas propia. Abierta 24 horas y atendiendo en diferentes idiomas fue de las primeras establecidas en España con estas características.

RELECMAP. Servicios de peritación y otros auxiliares del seguro como tramitación, evaluación y liquidación de siniestros en daños materiales por cuenta de terceros. También se especializó en la reparación y recuperación de equipos electrónicos afectados por un siniestro.

SERVIMAP. Reparación y mantenimiento de edificios y sus instalaciones. Dispone de un cualificado equipo técnico y de reparadores en todo el ámbito nacional coordinado por una central telefónica permanente.

CONSULTMAP. Servicios de consultoría para la prestación de

servicios de asesoramiento, gestión y administración relacionados con las actividades de seguro y reaseguro de terceros.

La descentralización de MAPFRE

Larramendi fue un firme partidario y promotor de la descentralización en la organización de MAPFRE. Posiblemente esta postura fue producto, al menos en parte, de sus firmes convicciones políticas carlistas. La necesidad de descentralizar las empresas la explicó en 1966 con estas palabras:

La excesiva centralización reduce la eficacia de la empresa, y es algo semejante a la situación de quienes utilizan excesivos materiales por no dominar la técnica de la construcción y temer que se derrumben sus edificios¹⁹.

Y de forma gráfica señaló:

Más acertada puede ser la decisión de una persona mediocre cerca de un hecho que la de un hombre inteligente a 500 kilómetros de distancia. Esto ocurre porque la información a distancia llega a través del mediocre, que no sabe explicar la situación, aunque en muchas ocasiones no se equivoque en decisiones que en el lugar resultan muy claras.

Ahora bien, para Larramendi la descentralización eficiente exige un control adecuado:

No puede descentralizarse sin una buena organización. Los problemas son inevitables cuando la delegación de funciones se lleva a cabo sin medios para controlar la actividad de quienes han recibido facultades decisorias, ni para corregir rápidamente las desviaciones que son consecuencia de decisiones erróneas.

Descentralizar no es crear «reinos anárquicos de taifas»; por el contrario, exige delimitar y coordinar.

En los años sesenta la aseguradora respondía a un modelo organizativo en el que se distinguían los núcleos básicos de la orga-

nización (Dirección Técnica, Dirección Administrativa, Subdirección General) y 17 las Direcciones Regionales²⁰, que tenían como cabeza administrativa a una provincia responsable. De estas últimas, se crean las subcentrales. Podríamos definirlo como un modelo divisional por áreas geográficas²¹, con una clara estructura territorial. En 1965 se establece un nuevo organigrama, incorporándose de manera extendida el concepto de «división»²².

En los años setenta, las Direcciones Regionales evolucionan, y desarrollan como objetivo «atender, controlar» la red provincial, estableciendo la jerarquía territorial, ya que comienza a ser muy difícil que desde la central ubicada en Madrid se atiendan a todas las delegaciones. Surge el problema denominado «burocracia administrativa» en las cabeceras de la región denominadas «direcciones regionales», por lo que en 1975 se plantea una nueva fórmula: la transformación de las Direcciones Regionales en subcentrales, que permitían una relación administrativa directa con Madrid, pero con supervisión exclusiva de un gerente de subcentral, normalmente el director de la provincia más importante del área.

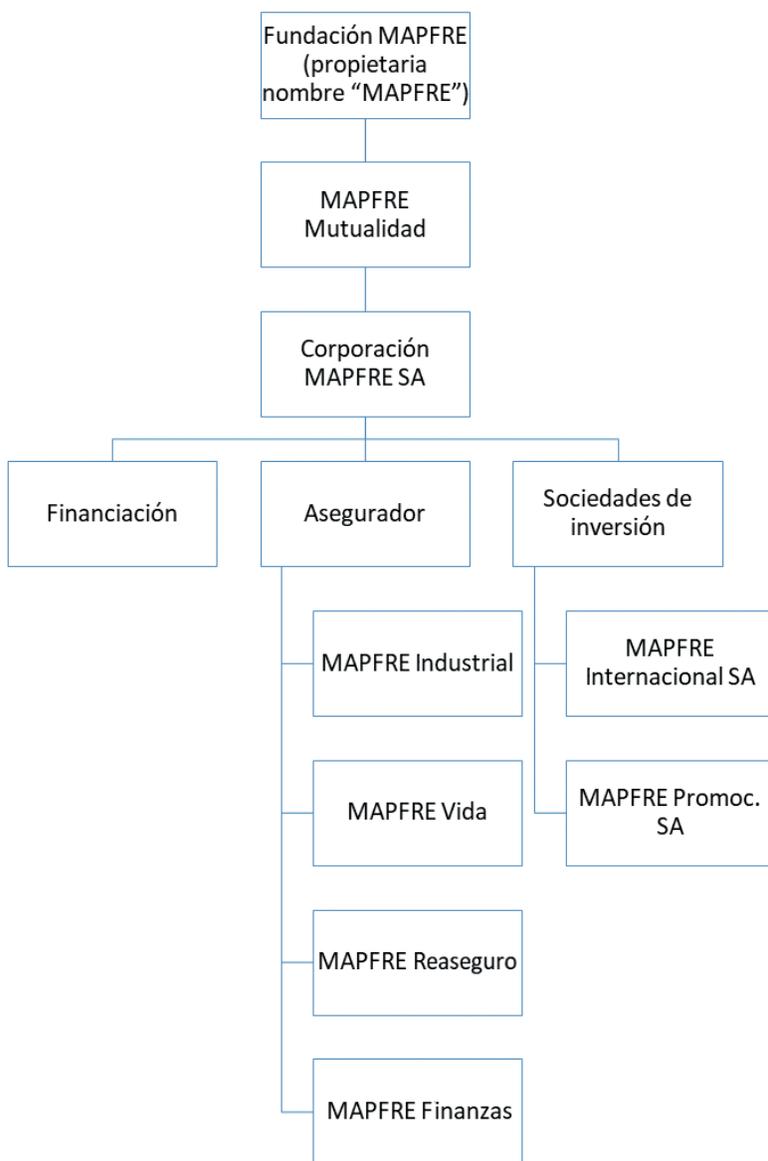
También es a partir del año 1975 cuando se crea el Grupo MAPFRE²³, con tres entidades: MAPFRE Mutualidad (seguros generales) y las filiales: Vida (seguros de personas) e Industrial. Posteriormente, fruto de una reestructuración, MAPFRE Mutualidad se centró en el desarrollo exclusivo del ramo de automóviles, Vida en seguros de vida e Industrial en los seguros no vida. A estas divisiones se sumaron en 1982 MAPFRE Reaseguro y MAPFRE Internacional.

Entre los años ochenta, la Fundación MAPFRE se sitúa como la propietaria del nombre MAPFRE, de la que dependen: MAPFRE Mutualidad y Corporación MAPFRE, como puede verse en el organigrama adjunto (ilustración 3).

No solamente era importante el proceso de descentralización del grupo, sino que aún lo era más el proceso de coordinación de la estructura organizativa. Este pensamiento venía motivado por el estudio del fracaso de un competidor, La Unión y el Fénix. Ignacio de Larramendi señaló que:

El origen del fracaso de La Unión y el Fénix partía de la falta de capacidad para integrar la estructura territorial en la empresa, manteniéndola a distancia y discriminada²⁴.

Ilustración 3. Organigrama de MAPFRE en los años ochenta



Fuente: MAPFRE (1982).

Es por tanto el gran impulsor de la estructura, obteniendo conclusiones a partir de observar cómo se diseña en diversas organizaciones. Consideraba que la empresa con la mejor estructura organizativa era la Mutua Madrileña Automovilista, que permitía tener un éxito destacable en el mercado. El problema al que se enfrentaban era que el modelo de la Mutua no era posible de imitar en MAPFRE, principalmente por los compromisos contraídos con antiguos delegados. La Mutua Madrileña no precisaba de agentes y paradójicamente atraía a clientes como un imán²⁵.

Aun así, MAPFRE emprendió una idea novedosa en su modelo organizativo, lo que implicó conseguir una gran diferencia con respecto a otras empresas competidoras; consistió en crear una estructura organizativa basada en lo territorial, creando de esta manera su propio «océano azul»²⁶. La figura del delegado exclusivo de MAPFRE, y el gran número de oficinas abiertas al público fuera de su sede central, superaban incluso al de todas las compañías competidoras juntas. Esto supuso la eliminación de los agentes menos profesionales, el contacto directo con el cliente y la representación de una sola empresa creaba cercanía y confianza con los clientes.

Su estructura divisional que siguió creciendo y que se dividió por áreas geográficas²⁷ le lleva al éxito, mediante la integración de las delegaciones o subcentrales, que se sienten que forman parte de un todo, del conjunto de la empresa, siendo parte importante. Esta manera de proceder, de concebir lo territorial como fundamental en la empresa, es lo que desde el punto de vista organizativo hace que cree una compañía sólida, donde se transmiten los principios organizativos.

El proceso descentralizador de MAPFRE implicó, desde el punto de vista de la organización de los empleados y directivos, la necesidad de asumir una elevada movilidad geográfica. De esta forma, lo habitual para buena parte de los empleados era rotar entre distintas delegaciones regionales, o incluso, más tarde, en el extranjero.

Capilaridad de la red de distribución y oficinas de planta baja

Una estrategia singular de MAPFRE en el contexto asegurador español fue su «ruralización», entendida como su presencia en núcleos de población, por pequeños que fuesen, a lo largo de toda la

geografía española. Si bien MAPFRE tenía esta orientación desde sus orígenes, esta característica fue agudizada por Larramendi²⁸.

Las oficinas de planta baja fue también una gran idea de Ignacio Hernando de Larramendi. Se compraban los locales muy baratos, y fue la primera empresa del sector que se estableció en oficinas de planta baja.

Recursos humanos

Un área en la que la MAPFRE destacó por desarrollar una política diferenciada e innovadora fue la gestión de recursos humanos. Si bien en el capítulo anterior se ha analizado esta cuestión, creemos conveniente citar en este apartado algunas de las singularidades de MAPFRE:

- a) A finales de los años cincuenta se establecen incentivos para los jefes y empleados en función del cumplimiento de objetivos. Esta política, junto con otras acciones singulares, claramente pionera en el sector en aquella época, llegó a provocar roces con los enlaces sindicales y el Ministerio de Trabajo (Tortella, 2009: 94).
- b) En los años cincuenta y sesenta la selección de personal era un «reclutamiento de calidad», basada el fichaje de recién licenciados mediante anuncios en prensa, con la finalidad de formarlos, ofrecerles el desarrollo de una carrera profesional en la empresa, y darles responsabilidad y libertad de actuación para conseguir una elevada motivación. Esta política permitió potenciar la fidelidad y reducir el coste del personal. También se aplicó el criterio de no incorporar a graduados con MBA, al considerarse que exigían mayores salarios²⁹.
- c) Los planes de opciones de compra sobre acciones para los directivos en los años ochenta fue una práctica que se introdujo diez años antes que en el resto de empresas.
- d) Larramendi promovió el principio de remuneración única de los directivos, evitando la percepción de complementos y dietas adicionales por participar en consejos. Esta tendencia evitó que las personas tuviesen apego a los puestos, evitando tensiones y problemas³⁰.

- e) El estilo de dirección implantado por Larramendi se correspondió en gran medida por una Dirección por Valores, que busca fidelizar y motivar a los empleados dando oportunidades y responsabilidad, aprovechando el potencial de cada persona, en un clima de transparencia y justicia, que apela a valores trascendentes y propicia un sentimiento de familia que da «calor humano», y promueve un orgullo por la contribución que desde la empresa se hace a la mejora de la sociedad española, y más adelante, a los pueblos hermanos de Iberoamérica.

Introducción de la figura del Defensor del Asegurado

Esta figura, ahora obligatoria para cualquier compañía de seguros de similares dimensiones, fue introducida por primera vez en MAPFRE en 1984 a instancias de Larramendi. La iniciativa, que influyó en la legislación española de seguros, trata de evitar que las fricciones con asegurados se resuelvan en procesos judiciales lentos, en los que, como señala Larramendi, «la empresa tiene superioridad sobre los reclamantes»³¹. El jurista Fernando Suárez González fue designado presidente de la Comisión del Asegurado, en la que participan otros dos juristas de reconocido prestigio.

Esta iniciativa supuso un hito de gran trascendencia para la mejora de la calidad de MAPFRE y tuvo una influencia notable sobre la reputación de la aseguradora, al posicionarse y señalar claramente su deseo de actuar con justicia y velar por el interés de los asegurados.

Política de pago rápido de los siniestros. Calidad y servicio

Fue otra actuación diferenciadora de MAPFRE, encaminada, al igual que la anterior, a la mejora de la calidad. Esta actuación evitó los pleitos y el coste de los litigios y posicionó a MAPFRE como empresa aseguradora y reaseguradora de incuestionable calidad.

Para Larramendi, la calidad en el seguro se corresponde con³²:

[...] pagar con exactitud y rápidamente lo contratado en la póliza, ayudar a prevenir la existencia de siniestros, y ayudar a reducir las consecuencias de pérdida para los asegurados.

La cultura de calidad y de dar servicio a los asegurados fue claramente diferenciadora en la MAPFRE de Larramendi. Esa cultura de servicio se trataba de trasladar especialmente a los empleados que tenían contacto con los asegurados.

Innovaciones en la oferta de seguros

Ya se indicó en apartados anteriores que Ignacio de Larramendi fue un líder obsesionado por el crecimiento de MAPFRE, lo que le llevó a una actitud de continua búsqueda y aprovechamiento de oportunidades. Inculcó en MAPFRE una cultura de innovación y de asunción de riesgos, tratando en todo momento de anticiparse a las tendencias del mercado, posicionándose en las ramas de seguros con mayor potencial de crecimiento.

Junto a ello, MAPFRE fue pionera en incorporar servicios complementarios a los seguros, lanzó el concepto de «seguro-servicio», más allá de la mera indemnización monetaria. De esta forma, incorporó la asistencia jurídica y la asistencia en carretera en automóviles, y el servicio de prevención industrial en los riesgos industriales.

A continuación, se exponen las principales estrategias desarrolladas en esta línea.

a) Seguros de vida

El seguro de vida no era algo muy popular en la década de los sesenta debido a la situación económica de los españoles, sus bajos salarios y baja formación, junto a la inflación y la competencia de la Seguridad Social, lo cual propiciaba que los clientes se sintiesen más atraídos hacia otro tipo de seguros, como el automovilístico³³. El peso del seguro de vida en las primas totales del sector en España era del 7,3% en 1966. Esta situación fue revertiendo, pasando en 1985 a representar el 14% y más del 50% en el año 1990³⁴.

En la década de los sesenta, MAPFRE cambió la imagen que se tenía del seguro de vida, hablando de «esperanza», «vida», «disfrute». Renovó los productos, aumentó las redes de vendedores de vida, las líneas comerciales y de marketing. Empezó a utilizar las tablas de mortalidad PM49, mientras que el resto de compañías seguían empleando tablas del siglo anterior. El éxito de esta estrate-

gia, según reconoció Larramendi, se debió a la excelente labor de Fernández-Layos.

Posteriormente, en 1970 creó el seguro de MAPFRE Vida, el cual trataba de crear un seguro más moderno, dinámico y rentable, a través de una reducción de las comisiones de los agentes, intensificación de la captación de los inspectores, incentivo con convenciones a vendedores y agentes e importantes campañas de televisión. Desde su creación, MAPFRE Vida ha introducido cuantiosos productos originales, no solo en España, sino en numerosos países³⁵.

Cabe destacar que el anuncio de MAPFRE Vida fue el primer anuncio de una compañía de seguros en España. Costó 25 millones de pesetas, lo que equivalía a su capital social, pues MAPFRE Vida se constituyó con un capital de 25 millones de pesetas.

En los ochenta se creó MAPFRE Indosuez y MAPFRE Inversión. También se constituyó en esta década la Fundación Cultural MAPFRE Vida. Como productos importantes destacan Invida, que garantiza el pago del capital establecido al asegurado si vive al término del contrato; el Millón de Vida, seguro de ahorro básico a corto y medio plazo; y el Seguro permanente de Vuelo, mediante el cual se asegura al pasajero en todos los vuelos que haga mediante un solo pago.

b) Seguros de pedrisco

En el seguro de pedrisco MAPFRE introdujo distintas innovaciones, destacando lo que se llamó en España «conteo» en las peritaciones, consistente en que los peritos discutían el porcentaje de daños de un área determinada, con utilización de un aro que se echaba sobre la superficie siniestrada, contando posteriormente las espigas dañadas dentro de la superficie del mismo. Esta práctica, que aprendió Larramendi de la compañía Suiza de Pedrisco, supuso una evolución frente a los anteriores acuerdos «acientíficos» e informales que se solían alcanzar entre el delegado y el asegurado³⁶.

c) Seguros de automóvil

En 1966 Larramendi pronunció estas palabras premonitorias sobre la importancia que tendría el seguro de automóviles para la compañía:

Hasta que el seguro de vida se desarrolle completamente, y esto depende en parte de factores políticos, la entidad más fuerte en el mercado español será aquella que tenga mayor volumen en el seguro de automóviles. Por eso, si MAPFRE aspira a un puesto preeminente en el conjunto asegurador, tiene que dedicarle especial atención³⁷.

Junto con el seguro del automóvil, MAPFRE intentó especializarse en seguros del negocio de cascos marítimos y transportes, alcanzando los primeros puestos en pocos años. También inició la suscripción del seguro de aviación, campo muy reducido en España con escasos resultados.

En lo que respecta al seguro del automóvil, consiguió hacerse un hueco en el sector sin contar con experiencia previa en el mismo. El éxito se consiguió gracias a las constantes innovaciones que mejoraron su competitividad, a la importante red de distribución con la que contaba la compañía, a lo que se le sumó una creciente inversión en publicidad³⁸.

A partir de 1967 la obligatoriedad del seguro del automóvil impulsó notablemente este ramo, ofreciendo en esta época MAPFRE un servicio adicional, como era la Carta Verde, documento emitido por la Oficina Española de Aseguradoras de Automóviles (OFES-AUTO) que acreditaba a nivel internacional la existencia de un seguro de automóviles. Destaca en esta época Omnia, aseguradora del Real Automóvil Club de España, teniendo un fuerte peso en el sector de la época.

En la década de los setenta se ahondó en una mayor especialización del servicio mediante la contratación de peritos de automóviles (con base de titulados de grado medio), elaboración de Manuales del Seguro del Automóvil, campañas de lucha contra fraudes en el seguro de automóviles, especialización desde 1975 en la gestión de los siniestros de daños personales y materiales, mayor dotación de medios técnicos y humanos de los departamentos especializados en siniestros, mejora del seguro voluntario de automóviles (como complementario al seguro obligatorio, incorporándose el seguro de ocupantes, el de defensa penal y el de reclamación de daños), y lanzamiento de nuevos paquetes (Pólizas Grandes Daños y Buenas Coberturas, con bonificaciones por no declaración de siniestros).

Mención especial merece la innovación introducida en 1978 denominada «peritación y pago rápido», la cual permitía al asegurado dirigirse con su vehículo siniestrado a determinados centros situados en capitales de provincia, realizar la peritación de inmediato y recibir un cheque con su indemnización. Este servicio diferenciador ofrecía importantes ventajas a talleres, peritos y asegurados.

Si en 1975 la primera empresa del ramo era Mutua Madrileña, seguida de La Unión y el Fénix y de MAPFRE, esta situación fue cambiando con el paso de los años. Acciones anteriormente comentadas, como la creación de CESVIMAP, la especialización de los peritos, las mejoras en las condiciones del seguro y las bonificaciones en la prima por no tener siniestros, hicieron que en 1983 MAPFRE pasase a ser la primera empresa del ramo³⁹.

Explotación de nuevos mercados y función social en América

Larramendi era consciente de las importantes ventajas que ofrece la internacionalización para las empresas de seguros, en materia de diversificación de riesgos y mercados y explotación de economías de escala. Desde finales de los años sesenta empezó a sentar las bases del proceso de internacionalización de MAPFRE, para lo que desarrolló una red de contactos personales internacionales que serán clave para la identificación y explotación de oportunidades de negocio en el exterior. Además, se utilizaron los libros sobre el sector asegurador publicados por MAPFRE Editorial, que sirvieron como inmejorable tarjeta de presentación para la aseguradora española en Iberoamérica⁴⁰. La estrategia de internacionalización de MAPFRE en Hispanoamérica, además, debería permitir reforzar los lazos de España con los pueblos hermanos de América. De esta forma, la aseguradora y sus fundaciones realizarían en la región una importante función no solo económica, sino también cultural.

Desarrollo de proyectos de ámbito financiero

Junto al desarrollo de la actividad aseguradora, la MAPFRE de Larramendi promovió importantes proyectos en el área financiera. En 1962 se adquirió una sociedad que cuatro años más tarde daría lugar a Central de Inversión y Crédito (CIC), centrada ini-

cialmente en operaciones de financiación para la compra de automóviles, con la idea de que esta actividad permitiría a MAPFRE aumentar su penetración en el seguro de automóviles. En años posteriores tuvo un crecimiento muy importante, promoviendo la creación de financieras de ámbito provincial en colaboración con accionistas locales, y en 1973 inició una política de diversificación, adquiriendo participaciones en empresas industriales y promoviendo empresas inmobiliarias. No obstante, la crisis económica que se inició en 1974 hizo necesario llevar a cabo una profunda reestructuración, que daría lugar a la Corporación MAPFRE en 1978.

A su vez, en 1963 y 1964 se constituyeron, dependiendo de MAPFRE y SAFEI, la Mutualidad de Inversores, S.A. (MUNSA) y MUNVER, para gestionar fondos de inversión mobiliaria independientes, y se constituyó el Departamento de Inversiones de MAPFRE, que se transformaría años después la sociedad Asesoramiento y Gestión Económica, en la que participaron distintas cajas de ahorro.

Por otra parte, en 1967 se llegó a un acuerdo con una pequeña cooperativa de crédito de Barcelona, Crédito y Previsión, para potenciar sus actividades en coordinación con la Mutualidad. Tras un período de expansión de su actividad y de apertura de oficinas en distintas regiones, en 1975 se acordó ceder su negocio al Banco de Gredos, el cual, en compensación, realizó una importante aportación a la Fundación MAPFRE.

Otro hito importante fue la compra en 1989 del banco Invherbank, segunda marca del Banco Herrero, con vistas a que MAPFRE dispusiera de su propio banco y, de este modo, aprovechar las importantes sinergias comerciales y financieras existentes entre el negocio bancario y el asegurador. La expansión de las oficinas del Banco MAPFRE por buena parte de la geografía española se produjo a principios de los años noventa, pero el proyecto no funcionó, y en 2002 traspasó todo su negocio, alrededor de 1.800 millones de euros, a Caja Madrid. En el año 2000 Larramendi reconoció no haber alcanzado sus objetivos en esta área:

La deficiente evolución del Banco MAPFRE no ha permitido llegar a un objetivo que comencé tarde en mi vida profesional, el de ir facilitando la transformación de MAPFRE en

una red comercial de servicios bancarios y aseguradores que pudieran competir con Cajas de Ahorro.

(Larramendi, 2000, pág. 390)

Los frutos de la innovación

Como no podía ser de otra manera, el conjunto de actuaciones descritas en el apartado anterior tuvo su reflejo en los principales indicadores representativos del desempeño de MAPFRE: crecimiento del negocio, productividad y rentabilidad. Las actuaciones dirigidas a la consecución de una alta calidad, como la elevada especialización de sus divisiones y de su personal, el pago rápido de siniestros, la figura del defensor del asegurado y su vocación de servicio al asegurado permitieron a MAPFRE desarrollar una «ventaja competitiva en diferenciación» respecto a sus competidores. Al mismo tiempo, la exigente política de control de gastos y fomento de la austeridad, los frutos de las inversiones en tecnologías y la explotación de economías de escala, convirtieron a la aseguradora en el líder en costes del mercado español. Todo ello propició un notable crecimiento de su negocio entre 1955 y 1990, y siempre manteniendo una rentabilidad positiva.

Respecto al crecimiento de los ingresos, las cifras son elocuentes. La MAPFRE de 1955 contabilizó 33 millones de pesetas en ingresos por primas, frente a los casi 122 mil millones en 1990. En este último año, MAPFRE lideró el ranking del sector asegurador español, registrando una facturación por primas muy superior a la de los siguientes operadores, Euroseguros, S.A. (105.000 millones), Grupo Vitalicio (85.000 millones) y La Unión y el Fénix Español (54.000 millones) —véase tabla 2—. Fue en 1984 cuando MAPFRE consiguió superar a La Unión y el Fénix por primera vez, con 25.138 millones de pesetas en primas, frente a 24.458 millones.

La variación experimentada por la facturación de MAPFRE entre 1955 y 1990 supone un crecimiento anual acumulativo del 26,5% durante los 35 años transcurridos. Si se elimina el efecto de la inflación, las primas cobradas en 1990 por MAPFRE supondrían unos 4.600 millones en pesetas de 1955, diferencia que implica un crecimiento anual del 15,2%.

Tabla 2. Ranking de compañías aseguradoras españolas en 1990

Compañía	Ingresos
Grupo MAPFRE (1)	121.964
Euroseguros, S.A.	105.351
Grupo Vitalicio	85.276
La Unión y el Fénix Español	54.030
Mutua Madrileña Automovilista	48.671
La Estrella, S.A.	43.846
Catalana-Occidente, S.A.	40.003
Winterthur Sdad. Suiza Seguros	35.575
Musini, Sdad. Mutua de Seguros y Reaseguros a Prima Fija	34.235
Santa Lucía, S.A.	33.023
Asistencia Sanitaria Interprovincial A.S.I.S.A.	29.503
Schweiz Cia. Anónima Española de Seguros y Reaseguros	26.945
Multinacional Aseguradora, S.A.	26.699
AGF Seguros, S.A.	25.872
Plus Ultra Cia.	23.877
Aegón-Union Aseguradora, S.A.	23.211
Ocaso de Seguros y Reaseguros	22.848
Cia. Española de Seguros Crédito y Caución	22.040

(1) Integrado por MAPFRE Mutuality de Seguros y Reaseguros a Prima Fija (61.320 millones), MAPFRE Vida (36.297 millones) y MAPFRE Industrial (24.347 millones).

Fuente: Anuario Español del Seguro (1990).

De entre las principales aseguradoras españolas, MAPFRE fue la segunda que registró un mayor crecimiento en el período estudiado, solo por detrás de Mutua Madrileña Aseguradora, la cual contabilizó una variación anual ligeramente superior, del 17,6%, si bien partía de una cifra de ingresos por primas de tan solo 6,3 millones de euros.

Tabla 3. Crecimiento de los ingresos de las principales aseguradoras españolas entre 1955 y 1990

Aseguradora	1955	1990	1990 (en pesetas de 1955)	Crecimiento anual acumulativo	
				Nominal (en %)	Real (en %)
Mutua Madrileña Automovilista	6,3	48.671	1.836	29,1	17,6
Grupo MAPFRE	33	121.964	4.600	26,5	15,2
La Estrella, S.A.	26	43.846	1.654	23,7	12,6
Winterthur Sdad. Suiza Seguros	22,3	35.575	1.342	23,5	12,4
Catalana-Occidente, S.A.	48,1	40.003	1.509	21,2	10,3
Grupo Vitalicio	151,1	85.276	3.216	19,8	9,1
Santa Lucía, S.A.	87,9	33.023	1.246	18,5	7,9
Plus Ultra Cía.	129,6	23.877	901	16,1	5,7
La Unión y el Fénix Español	327,1	54.030	2.038	15,7	5,4
Ocaso de Seguros y Reaseguros	152,9	22.848	862	15,4	5,1
Mutua General de Seguros	140,1	19.542	737	15,2	4,9

Fuente: elaboración propia a partir de Revista del Sindicato Vertical del Seguro (1955) y Anuario Español del Seguro (1990).

Por lo que se refiere a la productividad, y utilizando el indicador «primas por empleado» en términos constantes para evitar el ascenso ficticio debido a la inflación, se incrementó a un ritmo del 6,4% anual entre 1967 y 1982, años para los que se ha conseguido elaborar una serie homogénea. Esta tasa de crecimiento fue claramente superior a la del conjunto del sector asegurador español, cifrada en el 3,6% (véase tabla 4).

Tabla 4. Evolución de las «primas por empleado» en MAPFRE y conjunto del sector asegurador: 1967, 1975 y 1982 (miles de pesetas)

	1967		1975		1982	
	MAPFRE	Sector	MAPFRE	Sector	MAPFRE	Sector
Precios corrientes	900	966	3.308	3.126	14.351	10.299
Precios constantes (año 1967)	900	966	1.621	1.532	2.296	1.648
	MAPFRE	Sector				
Crecimiento anual acumulativo (en %)	6,4	3,6				

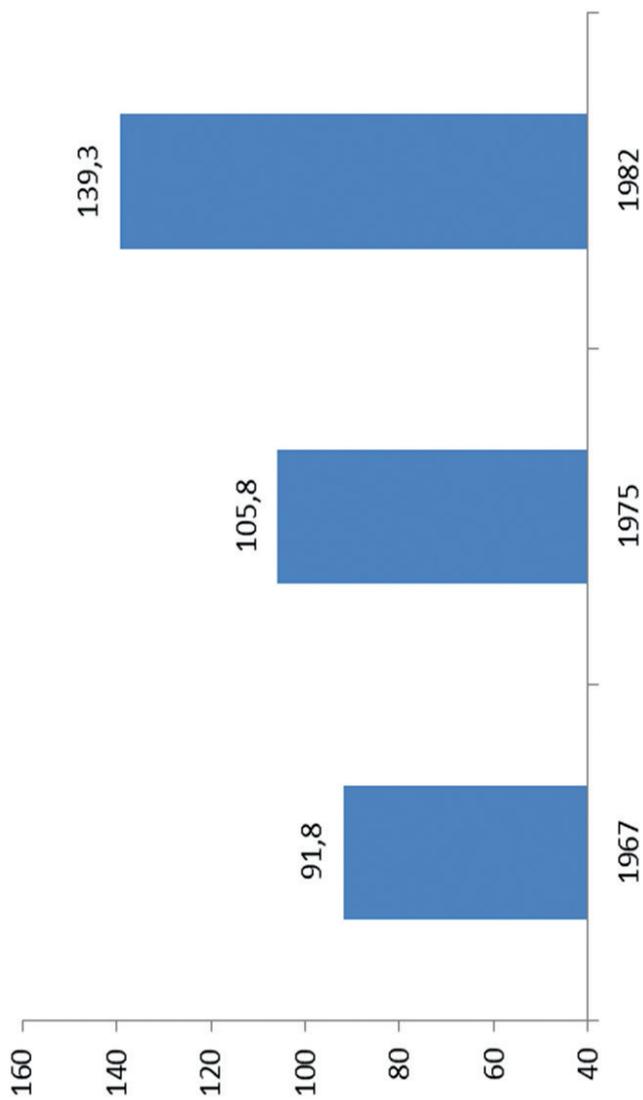
Nota: Para deflactar la serie se ha utilizado el IPC.

Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de MAPFRE, la Estadística de Seguros Privados (UNESPA) y Estadística Anual (Sindicato Nacional del Seguro).

Según este indicador de productividad, MAPFRE partía de un nivel inferior al promedio del sector en 1955, y consiguió superarlo en el año 1975 (véase gráfico 1). A mediados de los años ochenta la diferencia a favor de la empresa era ya próxima al 40%.

La mayor eficiencia de MAPFRE era reconocida en los informes internos de mediados de los años ochenta, estimándose un ratio de gastos de gestión del 30,5% de las primas, inferior en más de diez puntos a sus principales competidores, con la única excepción de Mutua Madrileña⁴¹.

Gráfico 1. Nivel relativo de «primas por empleado» de MAPFRE en comparación con la media del sector español



Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de MAPFRE. Estadística de Seguros Privados (UNESPA) y Estadística Anual (Sindicato Nacional del Seguro).

En el momento en que se produce la liberalización de tarifas del sector, que tuvo lugar en 1985 (BOE del 21 de enero), MAPFRE tenía una posición competitiva muy favorable, gracias a sus mayores niveles de eficiencia y productividad, los menores costes medios de producción y la diferenciación de sus productos. Cabe destacar que las grandes aseguradoras, a diferencia de MAPFRE, tenían un gran banco detrás, lo que les aportaba un importante nicho de seguro cautivo y músculo financiero propio. Aun así, MAPFRE logró superarlas a todas, posicionándose como primera en su mercado.

MAPFRE, agente promotor de la eficiencia del sector asegurador español

En anteriores apartados se ha analizado la notable mejora de eficiencia conseguida en la MAPFRE de Larramendi gracias a sus diferentes actividades innovadoras. Ahora bien, es importante identificar qué agentes económicos fueron los que se beneficiaron de las mejoras de productividad, ya que, dependiendo de cómo se repartan los frutos del progreso técnico, las consecuencias sobre el bienestar económico de un país pueden ser muy diferentes.

Así, en entornos monopolísticos, es frecuente que las mejoras de productividad repercutan principalmente mejorando la remuneración de los factores productivos internos, capital y trabajadores. Por el contrario, lo adecuado desde el punto de vista social es que existan efectos positivos sobre los clientes, los cuales disfrutarán de una mejora de la relación calidad-precio del servicio, aumentando el «excedente del consumidor». El hecho de que las ventajas de las innovaciones se trasladen a los clientes dependerá del poder de mercado que ostente la empresa innovadora y del grado de competencia al que esté sometida. Entornos de elevada competencia y rivalidad entre los productores provocan de forma automática un traslado a los precios de las rebajas en los costes. Por el contrario, una estructura de cartel, como la que había caracterizado al sector asegurador en la primera mitad del siglo XX, permitirá a las compañías mejorar sus resultados sin que los clientes se beneficien del progreso técnico.

A diferencia de la corriente ampliamente extendida en los sectores aseguradores español y europeo, que proponía la sindicación

y el establecimiento de tarifas únicas⁴², Larramendi tuvo siempre firmes convicciones acerca de la conveniencia de competir entre las aseguradoras como vía para mejorar la competitividad del sector y dar un mejor servicio a los asegurados.

En general, Larramendi era un firme defensor del comercio y la competencia como instrumento para la mejora de la eficiencia económica a todos los niveles. Así, en su libro de 1952, *Tres claves de la vida inglesa*, afirma:

[...] a través del comercio se consiguen dos efectos de extraordinaria repercusión, pública y política: que en la vida del país destaquen los que más convienen... y que cada persona acabe situándose en el sitio donde por sus condiciones naturales la corresponde, y sea mayor su aptitud, ya que en otras partes se la desplazaría⁴³.

La mención de la competencia como elemento dinamizador de la eficiencia empresarial es una constante en sus escritos⁴⁴. Así lo declaró, por ejemplo, en 1965⁴⁵:

Para la reforma de empresas con bajo nivel de promedio de organización técnica es indispensable un régimen de libre concurrencia. Unos años de la llamada «liberalización económica» han producido reformas empresariales más efectivas que las exhortaciones de asociaciones religiosas, como esta misma Acción Social Patronal, los consejos de economistas, las diatribas de políticos extremistas y el conjunto de disposiciones que han pretendido este mismo objeto.

Solo con libre concurrencia se reformará adecuadamente la empresa española para transformarse en eficiente instrumento que contribuya a elevar el nivel económico de nuestro pueblo...

[...] El régimen económico de libre concurrencia, aunque puede dar lugar a retribuciones elevadas y satisfacciones materiales, es el más incómodo y duro de todos a los que el hombre pueda someterse. La tensión constante de lucha, la dureza de las decisiones, de que cualquiera puede ser sujeto activo o pasivo, exigen un esfuerzo extraordinario y perma-

nente. Los regímenes sin libertad, incluso los más esclavizantes, son en muchos casos más cómodos. La tensión de la libre competencia es el precio actual y futuro del bienestar material.

En 1977 finaliza su intervención en el Club de Aseguradores Internacionales con siete recomendaciones, entre las que se encuentra⁴⁶:

Evitar la tentación de eliminar la libre competencia. La empresa independiente se justifica por la ventaja que ofrece su actuación en competencia de mercado; si esta desaparece cesaría su justificación. Pero la historia está dominada por la presión de los empresarios para reducir la libre competencia, a ser posible con protección estatal, en contra del interés general.

Y acorde con sus convicciones, fue un directivo que buscaba la competencia, y rehusaba las actitudes corporativas, que protegían los intereses de las empresas del sector en contra de los asegurados. Así lo declaró al referirse a la situación existente en 1955:

[...] el mercado era competitivo pero a costa de los asegurados, pues existía una situación de tarifas únicas y obligatorias mantenidas por los aseguradores distinguidos, más preocupados en protegerse a sí mismos que en ofrecer a sus asegurados un servicio que pudiese mejorar el de sus colegas. Siempre estuve en contra, puedo citar la conferencia que di en 1949, en la Escuela del Seguro, con mis puntos de vista sobre lo que se debía hacer, en que defendía libertad de competencia y libertad de tarifa. Naturalmente, mis colegas no me tenían demasiado afecto profesional. Lo que entonces defendí siendo inspector del Ministerio de Hacienda lo he mantenido siempre y lo mantengo ahora⁴⁷.

Y añade:

En los años cincuenta y sesenta personas bien intencionadas consideraban inmoral lo único para mí moral, que era

romper una tarifa obligatoria o eliminar un cartel. Recuerdo que me acusaban mis colegas de falta de solidaridad, pero yo siempre mantuve que lo que yo hacía era lo correcto, como ahora se admite generalmente; en cambio hoy, lo entonces deseable ni siquiera se comprende⁴⁸.

Larramendi también explica la contribución de MAPFRE a la liberalización del seguro de incendios en los años setenta, que hasta entonces estaba cartelizado a través del Sindicato Vertical del Seguro, ya que «MAPFRE creía en la libre competencia y se oponía a acuerdos en contra del interés de los asegurados»⁴⁹.

Igualmente significativa es su ponencia en un acto en la Dirección General de Seguros en 1984, donde niega que las dificultades que atraviesan algunas compañías del sector sean consecuencia de unas tarifas excesivamente bajas⁵⁰:

En mi opinión, el nivel de tarifas de automóviles es razonablemente satisfactorio y es de esperar que lo siga siendo. No estoy de acuerdo con la afirmación extendida de que la insuficiencia de primas en este ramo es la causa más importante de las dificultades de algunos aseguradores. Creo que si hay entidades en situaciones delicadas no es por no haber podido aplicar tarifas suficientes (salvo quizás en el ramo de asistencia médica, con el que nunca he tenido relación), sino fundamentalmente por otras causas: pago de comisiones insostenibles, nivel excesivo de gastos, no peritación adecuada de siniestros y desconocimiento de los resultados reales de cada ejercicio, al engañarse por el efecto inicial de una política de retraso en el pago de siniestros.

Finaliza su intervención afirmando que la época de crisis es también

un momento de grandes oportunidades para el seguro español y para los que dentro de él tengan vocación de empresarios libres, de los que creen de verdad en la iniciativa individual, en la libertad y en el riesgo, que no se quejan de la competencia ni de los Gobiernos ni necesitan «combinaciones» en perjuicio del público...

Estas convicciones explican que MAPFRE abandonara la patronal del sector UNESPA en diciembre de 1980, tras una serie de fricciones producidas con esta asociación, al negarse la aseguradora a seguir algunas de sus directrices, como, por ejemplo, en materia de las retribuciones al personal. Larramendi, por el contrario, siempre fomentó una buena colaboración con ICEA, al considerar que la formación y la investigación del sector eran elementos fundamentales para mejorar la competitividad del conjunto de las aseguradoras españolas.

De esta forma, MAPFRE rompió la situación de *statu quo* en el sector asegurador. Según la teoría económica de los cárteles, si las empresas que compiten en un mercado tienen estructuras de costes similares, es improbable que se refuerce la rivalidad en precio, ninguna empresa tiene incentivos para iniciar una guerra de precios, ya que no existe un ganador claro. Por eso son precisamente las empresas con una menor estructura de costes, y/o que han conseguido una «ventaja en diferenciación», como MAPFRE, las que potencialmente tienen más interés en que se establezca un marco de libertad de competencia, evitando la colusión.

Con respecto a los costes relativos, Larramendi declaró en 1995 que «en el seguro de automóviles MAPFRE ha llegado a un coste integral de gestión inferior al 20%, probablemente inferior en más de diez puntos al promedio del mercado y en más de 15 al de muchas entidades»⁵¹. En la misma línea, en 1997 declaró que el mercado de seguros de automóvil de Canarias, algunas empresas sufrían pérdidas del 5% sobre las primas, mientras que MAPFRE conseguía un beneficio operativo de más del 5%⁵².

Larramendi expuso en diversas ocasiones los efectos que tiene sobre el resto del sector y el conjunto de la economía las empresas líderes. Así, en 1991 manifestó⁵³:

Denomino «empresa líder» a las empresas grandes, que alcanzan un carácter institucional en su sector, coordinado con una acción agresiva comercial y voluntad de mayor penetración, con agilidad para adaptarse a cada nuevo cambio, ausencia de burocratización y capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios a un coste mínimo prudente...

Si un país quiere mantener o mejorar su equilibrio eco-

nómico y su presencia e influencia en el concierto de pueblos y naciones, necesita contar en sus principales sectores económicos con un conjunto suficiente de empresas que reúnan esas condiciones.

Y entre las características para la calificación de «empresa líder», Larramendi señala que deben contar con⁵⁴:

[...] costes competitivos con relación a sus colegas, que permitan ofrecer precios reducidos que contribuyan a rebajar los promedios del mercado y obliguen a otras entidades a seguir esta misma línea.

Posteriormente, Larramendi utilizó la distinción entre empresas «activas» y «pasivas». Todas dignas, según él, pero las activas pueden servir de motor, son locomotoras de la economía, ya que arrastran la calidad industrial, pueden salir al exterior, e impulsan la libre competencia, y con ella la reducción de costes y mejora de calidad⁵⁵.

Podemos concluir, por tanto, que, en el caso de MAPFRE, las mejoras de eficiencia conseguidas gracias a la actividad innovadora se trasladaron en su mayor parte a los millones de asegurados y mutualistas de la empresa e, indirectamente, al conjunto de hogares y empresas españolas, ya que el resto de compañías aseguradoras respondieron a la competencia que ejercía MAPFRE mediante la imitación de algunas de sus medidas y mejoras en su oferta.

El sector asegurador en los años noventa tenía un notable peso en el conjunto de la economía española. En este sentido, en 1995 el gasto de los hogares españoles en seguros superó los 557.000 millones de pesetas (3.350 millones de euros), mientras que el de las empresas se situó en algo más de 313.000 millones de pesetas (1.880 millones de euros). Las principales ramas productivas demandantes de seguros en España en el año 1995 fueron el sector de transportes, construcción e industria química (véase tabla 5).

Atendiendo al peso que representan los seguros dentro de los gastos totales, los sectores más demandantes de seguros fueron alquiler de maquinaria, extracción de minerales metálicos, petróleo y sanidad (véase tabla 6).

Tabla 5. Principales sectores demandantes de seguro

Sector	Gasto en seguros
Transporte terrestre y transporte por tubería	29.496
Construcción	24.986
Industria química	16.192
Alquiler de maquinaria y enseres domésticos	14.349
Comercio al por menor; reparación de efectos personales	14.212
Hostelería	12.753
Comercio al por mayor e intermediarios	11.648
Metalurgia	8.812
Resto	124.083

Fuente: INE. Tablas input-output 1995.

Tabla 6. Sectores productivos con mayor gasto en seguros sobre nivel de producción

Alquiler de maquinaria y enseres domésticos	7,9%
Extracción de minerales metálicos	4,5%
Selvicultura y explotación forestal	3,4%
Crudos de petróleo, gas natural, uranio y torio	3,2%
Sanidad y servicios sociales	3,2%
Transporte marítimo	2,9%
Transporte terrestre y transporte por tubería	2,8%
Actividades auxiliares	2,8%
Investigación y desarrollo	1,9%
Actividades asociativas de mercado	1,8%
Producción y distribución de gas	1,7%
Antracita, hulla, lignito y turba	1,6%
Actividades recreativas y culturales	1,5%
Coquerías, refino y combustibles nucleares	1,5%
Pesca y acuicultura	1,4%

Fuente: INE. Tablas input-output 1995.

Una pobre relación calidad-precio de los seguros implica un cierto grado de ineficiencia que se trasladará a los precios de las empresas españolas, restando competitividad al sector industrial y resto de las ramas de servicios. Cabe señalar, en este sentido, que a diferencia de lo ocurrido con otras ramas de servicios, los estudios realizados sobre el sector asegurador español a finales del siglo XX muestran una homologación del mismo respecto a otros países europeos. Si bien nos resulta imposible estimar el escenario contrafactual —qué hubiese ocurrido de no haber existido MAPFRE y la actitud procompetitiva de Larramendi—, creemos que la evidencia disponible permite afirmar que el papel desempeñado por esta aseguradora para modernizar y mejorar la eficiencia del conjunto del sector asegurador español fue decisivo.

NOTAS

¹ Freeman, Ch.: *The Economics of Industrial Innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1982.

² Kao, J.: *Innovation Nation*. Free Press, 2007.

³ Laudon, K.C. y Laudon, J.P.: *Management Information System*. Pearson. Estados Unidos, 2016.

⁴ Bátiz-Lazo, B.: «Direct Line Insurance: A case study on telephone banking and its impact on the competitive performance of the Royal Bank of Scotland, 1985-1995». *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte/The Journal of Business History*, vol.18, 2013, pp. 54-72.

⁵ Porter, M.E.: «From competitive advantage to corporate strategy». En *Readings in strategic management*. Palgrave. Londres, 1989, pp. 234-255.

⁶ Porter, M.E.: «From competitive advantage to corporate strategy». En *Readings in strategic management*. Palgrave. Londres, 1989, pp. 234-255.

⁷ MAPFRE. Memoria de 1958.

⁸ Larramendi, 1982.

⁹ MAPFRE. Juntas Generales, 29 de mayo de 1982 (caja 15, unidad 25).

¹⁰ Vid. Larramendi, I., Primer Encuentro del Sector Asegurador organizado por el IESE, 1997. Y Larramendi I.H., Asociación Brasileira para la Ciencia del Seguro y la Sección Brasileña de la AIDA, 1987.

¹¹ Caruana de la Cagigas, L.: «La introducción de las nuevas tecnologías en el sector del seguro (1960-2000)», XI Congreso Internacional de la AEHE. Madrid, 2014.

¹² Caruana de la Cagigas, L.: «La introducción de nuevas tecnologías en MAPFRE (1960-2000)», *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 40, 2019, p. 48.

¹³ El estudio de Caruana de las Cagijas, L. (2019) cuantifica que esta mecanización del ramo del automóvil supuso un ahorro del del 41% en el año 1965.

¹⁴ Caruana, 2014.

¹⁵ La descentralización de la empresa y la eliminación de la burocracia fueron ejes fundamentales en su gestión, tal y como afirma Larramendi en una entrevista en la revista *Dinero* en abril de 1983.

¹⁶ CESVIMAP: *Cesvimap, su primer cuarto de siglo*, 2008, p. 16.

¹⁷ Larramendi, I.: *Así se hizo MAPFRE*. Editorial Actas. Madrid, 2000, p. 736.

¹⁸ *Ibidem*, p. 738.

¹⁹ IHL: «La nueva dirección». Revista doctrinal de la Dirección General de Seguros *Riesgo y Seguro*, núms. 13 y 14, primer y segundo trimestre de 1966.

²⁰ Andalucía Occidental, Jaén, Cataluña, Levante, Córdoba, Castilla, Norte, Aragón, Sureste, Andalucía Oriental, Ciudad Real, Toledo, Badajoz, Asturias, Cáceres, Galicia, Canarias.

²¹ Tortella, G., Caruana, L y García Ruiz, J.L.: *De mutua a multinacional. MAPFRE 1933/2008*, MAPFRE. Madrid, 2008, p. 116.

²² *Ibidem*, p. 117.

²³ García del Val, M.: El sistema MAPFRE. «Desarrollo de una organización mutualista líder en el sector asegurador español», «Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas», *Mediterráneo Económico*, 2004.

²⁴ Larramendi, 2000.

²⁵ Tortella, G., Caruana, L. y García Ruiz, J.L.: *De mutua a multinacional... Op. cit.*, 2008.

²⁶ Océano azul es un concepto estratégico que se emplea para definir a aquellas empresas que en lugar de competir con otras intentando atraer a los clientes de la competencia (océano rojo), crean su propio mercado. MAPFRE, gracias a su integración de lo territorial en el conjunto de la empresa, de su propia estructura organizativa, consigue dar un servicio de alta calidad al cliente creando su océano azul.

²⁷ La estructura divisional por áreas geográficas se refiere a la organización territorial.

²⁸ Larramendi, 2000, p. 214.

²⁹ *Ibidem*, p. 196.

³⁰ *Ibidem*, p. 317.

³¹ *Ibidem*, p. 181.

³² *Ibidem*, p. 197.

³³ Fernández-Layos, J.: *Situación actual del seguro de vida en España y posibles estímulos para su desarrollo*. ICEA, 1980.

³⁴ Tortella *et al.*, 2014, p. 304.

³⁵ Larramendi, I.: «Historia de MAPFRE». *Revista de Mercado*, 1987.

³⁶ Ver Larramendi I.H.: «Apertura del encuentro». Primer Encuentro del Sector Asegurador, IESE. Barcelona, 27 de febrero de 1997.

³⁷ MAPFRE. Memoria de 1966.

³⁸ Tortella *et al.*, 2014.

³⁹ Tortella, G., Caruana, L. y García Ruiz, L.: *De mutua a multinacional. MAPFRE, 1933-2008*. MAPFRE. Madrid, 2009.

⁴⁰ Caruana de las Cagijas, L. y García Ruiz, J.L.: «La internacionalización

del seguro español: el caso de MAPFRE». *Información Comercial Española*, núm 849, 2009.

⁴¹ Larramendi, I.: Informe Presidente, 1984.

⁴² Pons Pons, J.: «Diversificación y cartelización en el seguro español: 1914-1935», *Revista de Historia Económica*, nº 3, 2003, pp. 567-592.

⁴³ Larramendi, I.H.: *Tres claves de la vida inglesa*. Editorial Cálamo, 1952, pp. 61 y ss.

⁴⁴ Sin ánimo de exhaustividad, idea de que es preciso fomentar la competencia la declaró expresamente en Larramendi (1965), Larramendi (1977), Larramendi (1994) y Larramendi (1997).

⁴⁵ Larramendi I.H.: «Notas para la estructuración y reforma de la gran empresa». Ponencia presentada en el curso sobre «Reforma de la empresa», organizado por Acción Social Patronal de Madrid, los días 26 y 27 de enero de 1965.

⁴⁶ Larramendi, I.H.: «Empresa 78». Ponencia en el ciclo organizado en Madrid por el Club de Aseguradores Internacionales, 1977.

⁴⁷ Larramendi, 2000, p. 253.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 141.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 319.

⁵⁰ Larramendi I.H.: «El seguro en el mundo y en España». Ponencia pronunciada en el Acto Oficial de la Dirección General de Seguros. Madrid, 10 de mayo de 1984.

⁵¹ Larramendi I.H.: «Empresa y directivos en la España actual», Instituto de Dirección y Organización de Empresas, núm. 1, 1^{er} trimestre, 1995.

⁵² Larramendi I.H.: «Apertura del encuentro». Primer Encuentro del Sector Asegurador, IESE. Barcelona, 27 de febrero de 1997.

⁵³ Catalinas, J.L. y Manzanos, A.: «Pensamiento empresarial». En Ignacio H. de Larramendi y Montiano, MAPFRE, 1991.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ Larramendi, I.H.: «Empresa y crisis actual». Conferencia pronunciada en la Universidad de Albacete, 23 de mayo de 1994.

BIBLIOGRAFÍA

BÁTIZ-LAZO, B.: «Direct Line Insurance: A case study on telephone banking and its impact on the competitive performance of the Royal Bank of Scotland, 1985-1995», *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte / The Journal of Business History*, vol.18, 2013, pp. 54-72.

— «Between novelty and fashion: Risk management and the adoption of computers in banking». En K. Schönhärl (ed.), *Decision Taking, Confidence and Risk Management in Banks: 19th and 20th centuries*, EABH's Studies in Banking and Financial History series. Palgrave-Macmillan. Basingstoke, 2017.

- CARUANA DE LAS CAGIGAS, L. y GARCÍA RUIZ, J.L.: «La internacionalización del seguro español: el caso de MAPFRE», *Información Comercial Española*, núm 849, 2009.
- CARUANA DE LA CAGIGAS, L.: «La introducción de las nuevas tecnologías en el sector del seguro (1960-2000)», *XI Congreso Internacional de la AEHE*. Madrid, 2014.
- «La introducción de nuevas tecnologías en MAPFRE (1960-2000)», *Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, 40, 2019, pp. 39-66.
- CATALINAS, J.L. y MANZANOS, A.: «Pensamiento empresarial». En *Ignacio H. de Larramendi y Montiano*. MAPFRE, 1991.
- FERNÁNDEZ-LAYOS, J.: *Situación actual del seguro de vida en España y posibles estímulos para su desarrollo*. ICEA, 1980.
- GARCÍA DEL VAL, M.: «El sistema MAPFRE. Desarrollo de una mutualista líder en el sector asegurador español». En AA.VV. «Economía social. La actividad económica al servicio de las personas», *Mediterráneo Económico*, vol. 6, 2004.
- HERNÁNDEZ PALMA, H. G.: *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. 2011.
- KAO, J.: *Innovation Nation*. Free Press, 2007.
- KUZNETS, S.: *Secular Movements in Production and Prices: Their Nature and their Bearing upon Cyclical Fluctuations*. Houghton Mifflin. Boston, 1930.
- LARRAMENDI, I.H.: «Notas para la estructuración y reforma de la gran empresa». Ponencia presentada en curso sobre «Reforma de la empresa», organizado por Acción Social Patronal de Madrid, los días 26 y 27 de enero de 1965.
- «Empresa 78». Ponencia en el ciclo organizado en Madrid por el Club de Aseguradores Internacionales, 1977a.
- «El seguro en el mundo y en España». Ponencia pronunciada en el Acto Oficial de la Dirección General de Seguros. Madrid, 10 de mayo de 1984.
- «Empresa y crisis actual». Conferencia pronunciada en la Universidad de Albacete, 23 de mayo de 1994.
- «Apertura del encuentro». Primer Encuentro del Sector Asegurador, IESE. Barcelona, 27 de febrero de 1997.
- *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*. Editorial Actas. Madrid, 2000.
- LAUDON, K. C., y LAUDON, J. P.: *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación, 2004.
- *Management Information System*. Pearson. Estados Unidos, 2016.
- MAJERONI, T.: «CESVIMAP, su primer cuarto de siglo. Hitos e historias de nuestra historia». *CESVIMAP : Revista técnica de reparación y peri-*

- tación de daños en carrocería y pintura de automóviles*, 64, 2008, pp. 16-21.
- ORTIZ, S., y PEDROZA, A.R.: «¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GInnT)?», *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 2006, pp. 64-82.
- PONS PONS, J.: «Diversificación y cartelización en el seguro español: 1914-1935», *Revista de Historia Económica*, nº 3, 2003, pp. 567-592.
- PORTER, M.E.: «The five competitive forces that shape strategy». *Harvard business review*, 86(1), 2008, pp. 25-40.
- SOLOW, R.M.: «Technical change and the aggregate production function». *Review of Economics and Statistics*. The MIT Press, 1957, pp. 312-320.
- TORTELLA, G., CARUANA, L. y GARCÍA RUIZ, L.: *De mutua a multinacional. MAPFRE, 1933-2008*. MAPFRE, 2009.

Ignacio Hernando de Larramendi en el proceso de internacionalización de MAPFRE

José Manuel Muñoz Puigcerver

«Un gran éxito de MAPFRE es haber sido, al menos en el sector de seguros, la primera empresa española con vocación exterior convertida en una multinacional¹».

Ignacio Hernando de Larramendi, 2000

El proceso de internacionalización en el sector del seguro. Fundamentos teóricos

Al tratar de comprender los motivos que alientan a una empresa a iniciar un proceso de internacionalización partimos de distintos modelos, como el de los costes de transacción de Coase², el ciclo de vida del producto de Vernon³, la teoría de la organización industrial de Hymer⁴, el modelo «gradualista» de Uppsala, el de la diversificación de riesgos de Rugman⁵ o el de localización de Porter⁶. En la internacionalización de MAPFRE, como mostraremos, se han ido cumpliendo las predicciones de estos diferentes modelos.

El proceso de internacionalización de una empresa posee una serie de características comunes a todo sector e industria. Sin duda, el primer paso que se ha de tener en cuenta es la identificación de los mercados en los cuales se quiere operar. Esto es importante no tan solo a la hora de definir la cercanía o lejanía del país de destino en aras de determinar los costes de transporte del producto —cuestión, por motivos obvios, menos relevante en el sector servicios y,

por tanto, en la industria del seguro, tal y como nos atañe—, sino también por la realización de determinados estudios de mercado que garanticen la venta de los productos en el exterior. En esta fase, suele prescribirse la realización de un estudio PESTEL examinando la situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal de los mercados que pudieran interesar *a priori* para, posteriormente, seleccionar los más adecuados.

Además del conocimiento de las características generales del nuevo país en el que vamos a vender nuestro producto, es necesario profundizar en las características concretas del mercado en el que vamos a operar, especialmente —al menos en una primera fase exploratoria— en lo que se refiere al estado en el cual se encuentra el mercado respecto a su proceso dinámico. Desde este punto de vista, podemos encontrarnos ante los diferentes estadios del modelo del ciclo de vida de producto, a saber:

- Fase de introducción. Las ventas del producto en el mercado crecen muy lentamente y no compensan la elevada inversión inicial realizada por la empresa, motivo por el cual su rentabilidad suele ser negativa.
- Fase de crecimiento. Se trata de la fase en la que la empresa compensa las pérdidas en las que incurrió en la fase anterior, ya que las ventas del producto se incrementan muy considerablemente al alcanzar la empresa una cuota de mercado competitiva.
- Fase de madurez. La mayoría de los consumidores potenciales del producto ya lo han adquirido, de manera que las ventas se estabilizarán, creciendo a ritmos muy lentos hasta alcanzar un punto de inflexión en el que comenzarán a decrecer. En esta fase, las inversiones llevadas a cabo por la empresa en su intento de mantener el producto en el mercado suelen ser muy elevadas al realizar, por ejemplo, modificaciones de las características iniciales que puedan reportar nuevas ventajas competitivas frente a sus competidores.
- Fase de declive. Se trata de la fase final de un producto en un determinado mercado, en el que el crecimiento de las ventas se ha estancado o ha llegado a ser, incluso, negativo, momento en el que los esfuerzos realizados por la empresa para sostener el producto ya no resultan rentables.

En cualquier caso, la diferenciación del producto respecto a los de la competencia se antoja imprescindible. Por este motivo, la definición de una estrategia se revela como el siguiente paso natural a la selección de los mercados objetivo y, para ello, es más que conveniente llevar a cabo un análisis DAFO, es decir, un análisis interno para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la propia empresa. En este apartado, es donde resulta fundamental tener en cuenta la posibilidad de minimizar riesgos, tales como las diferentes medidas proteccionistas, los acuerdos comerciales existentes entre los países en cuestión o las condiciones específicas del mercado, como los tipos de interés o los tipos de cambio.

El sector de los servicios presenta una serie de características específicas que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización. Especial atención merece el hecho de que el sector de los seguros sea muy sensible a determinadas variables económicas. Esto es lo que ocurre, generalizando al sector financiero en su conjunto, con la inflación, ya que aquellos países que experimentan importantes ascensos en el nivel de precios serán menos propicios para prestar servicios en calidad de acreedor al ser estos penalizados en favor de los prestatarios.

Anterior a la teoría del ciclo de vida del producto es la de Coase, basada en los costes de transacción. Tradicionalmente, esta teoría ha sido analizada desde el punto de vista legal, suponiendo una síntesis entre los aspectos más racionales que presenta la economía con aquellos más formales del derecho. Esto es así porque los costes de transacción son definidos como aquellos en los que es necesario incurrir para poder materializar cualquier acuerdo, lo que, en la práctica, tiende a asimilarse con los costes de contratación. Sin embargo, los costes de transacción trascienden lo meramente legal y, tal como los definimos, abarcan cualquier tipo de coste necesario para llegar a un acuerdo.

Al incorporar los costes de transacción podemos ser más conscientes del importante papel que estos desarrollaron en el proceso de internacionalización de MAPFRE, muy especialmente considerando que la expansión internacional de la empresa derivó, en gran parte, de las relaciones personales de Larramendi. Sin un plan de desarrollo internacional predefinido, MAPFRE comenzó en Iberoamérica cuando el mercado español comenzaba a quedarse pequeño, dado que crecer sin límite era una de sus obsesiones y, en aras de ese fin,

Larramendi aprovechó los numerosos contactos de los que disponía para impulsar el proceso. Así, la reducción de los costes de transacción supuso un factor clave en la internacionalización liderada por Larramendi, al permitir operar en los distintos mercados desde posiciones de cierta ventaja competitiva. El conocimiento profundo de la situación política y económica, así como del propio sector asegurador en países con rasgos culturales similares —incluyendo una lengua común— y con amistades bien asentadas, permitió el aprovechamiento de economías de escala materializadas en socios estratégicos de plena confianza.

He tenido siempre, aun antes de visitarla, vocación americanista; mi vida profesional me ha dado posibilidad de aplicarla. Impulsé a MAPFRE a instalarse en América. Hace ya muchos años, pensé que MAPFRE necesitaba —y yo quizás también— a América. No oculto que, unido al sentimental, existía otro factor: ese objetivo me obligaba a viajar, a conocer nuevas tierras y nuevas personas, pues quizás mi vocación ha sido más hacer historia que estudiarla, y la que me gustaba nacía del contacto personal y directo con nuevos amigos de otros países⁷.

También concierne al caso de MAPFRE la aplicación de las teorías de la organización industrial de Hymer, y el modelo de Uppsala, gradualista, desarrollado por Johanson y Valhne⁸. Hymer distingue entre la inversión directa y la inversión en cartera, ya que esta última, a diferencia de la primera, es más sensible a las circunstancias coyunturales de los mercados —como las variaciones en los tipos de interés—, aun sin suponer una gran discriminación de los diferentes tipos de organización empresarial entre países. Sin embargo, en las decisiones de inversión directa, las empresas tratan de maximizar sus ventajas competitivas —a través de economías de escala o de la diferenciación de productos— para tratar de controlar la producción del nuevo mercado —es decir, para conseguir una cuota de mercado lo más alta posible—. La empresa, en aras de mantener esa posición, intentará acumular la mayor cantidad posible de factores de producción, como mano de obra cualificada, capital o tecnología.

La relación entre los postulados de Hymer y el proceso de internacionalización de MAPFRE radica en el hecho de que la principal

motivación para la empresa no es reducir costes —más bien al contrario, el establecimiento en un nuevo mercado suele suponer costes adicionales, aunque estos formen parte de un plan de inversión a medio o largo plazo—, sino en el aprovechamiento de las características de la empresa en otros mercados —su ventaja relativa— para maximizar su potencial cuota de mercado. El propio Larramendi era consciente —y así lo llegó a afirmar en alguna ocasión—⁹ de que MAPFRE nunca llegaría a nada si no salía de España, y eso fue justamente lo que hizo: la saturación del mercado español, en concordancia con el modelo de organización industrial, motivó su propia internacionalización.

El proceso de internacionalización de MAPFRE iniciado por Larramendi fue, básicamente, una apuesta personal suya, a pesar de lo cual estuvo muy controlado en todo momento. La estrategia estuvo muy bien planificada desde la propia Editorial MAPFRE para minimizar riesgos, algo a lo que Hymer concede mucha relevancia en el postulado de su teoría referente a la inversión directa. Además, como ya se dijo anteriormente en alusión a los costes de transacción, la inversión en cartera en empresas locales de las que poco a poco se iba aumentando su participación hasta hacerse con su control total —más adelante se verán varios ejemplos concretos de ello— fue una constante en dicho proceso. Así, MAPFRE no solo lograba penetrar en un nuevo mercado gracias a sus alianzas estratégicas, sino que, a la postre, también eliminaba posibles competidores para obtener una cuota de mercado suficiente que le permitiera, eventualmente, liderar ese nuevo mercado. De esta forma, el esquema de internacionalización iniciado por Larramendi sigue las directrices de la teoría de la organización industrial de Hymer.

El modelo de Uppsala predice que una determinada empresa tendrá una mayor presencia en un país a medida que el conocimiento que obtenga del mismo sea mayor, predicción que casa a la perfección con la línea seguida por MAPFRE al apostar por el reaseguro, precisamente, para obtener una mayor información de los mercados en los que decide operar¹⁰. Así, de manera paulatina, los recursos invertidos por la compañía se irán incrementando gradualmente a medida que la experiencia acumulada y, por tanto, el desempeño a la hora de lidiar con la competencia local, sean más eficientes.

Existen diversas evidencias concretas de esta apuesta por el reaseguro ejecutada por Larramendi. Así, en el informe a la Dirección

General de 28 de septiembre de 1974¹¹, Larramendi hace alusión al viaje realizado a Taipéi para participar en el Seminario Internacional de Seguros, así como a Moscú, Tokio y Hong Kong. De esos viajes, destaca los posibles «fructíferos» contactos establecidos con el grupo Ingrostach Internacional para obtener participaciones en el mercado del reaseguro ruso, además del avance en la relación con diversas empresas japonesas a tal efecto. No deja de ser particularmente revelador que, en ese mismo informe, subraye la necesidad de coordinar la apertura hacia el sudeste asiático con Hispanoamérica, continente que terminaría siendo el mercado de destino por excelencia de la compañía¹².

Esta mayor implicación en los mercados extranjeros ha sido una de las principales señas de identidad de MAPFRE en el proceso de internacionalización iniciado por Larramendi, ya que nunca se optó por el establecimiento directo de la compañía en ningún país desde un inicio. En cambio, se procedía con una inversión mínima en alguna empresa ya existente. Posteriormente, la inversión en la compañía iba incrementando hasta que, finalmente, se conseguía su control total. A su vez, la experiencia adquirida en la consolidación en determinados mercados puede considerarse como un proceso que se retroalimenta a sí mismo, ya que, a pesar de las diferencias obvias e intrínsecas entre los distintos mercados abarcados por el proceso de internacionalización, se puede llegar a aplicar el aprendizaje adquirido en unos países para no cometer los mismos errores en otros.

También es importante señalar, respecto al modelo de Uppsala, la vocación de permanencia en los nuevos mercados en los que MAPFRE se establecía, motivo por el cual la información cobra especial relevancia a la hora de llevar a cabo una inversión directa —por lo que, a su vez, este factor se encuentra íntimamente relacionado con el modelo de Hymer—. En consecuencia, la información aportada por el reaseguro no tan solo era valiosa para calibrar la conveniencia de ejecutar determinadas inversiones, sino también para amoldarse a las particularidades y necesidades de cada uno de los países. Para ello, la capacidad de actuar de manera flexible es absolutamente esencial en una empresa que aspira al liderazgo de un sector. Esta flexibilidad fue particularmente puesta a prueba en Iberoamérica, ya que, en palabras del presidente de MAPFRE América, Rafael Casas: «La internacionalización de MAPFRE en América Latina ha sido un proceso de aprendizaje»¹³. La implicación de MAPFRE en los merca-

dos de destino, más allá de meras inversiones especulativas, ha sido otra de las señas de identidad de la internacionalización llevada a cabo por Larramendi.

Esta vocación de permanencia de MAPFRE en los mercados iberoamericanos, tal y como se verá más adelante, se enmarca en el contexto de la responsabilidad que, de alguna manera, Larramendi consideraba que España debía ejercer en aquellos territorios con los que comparte inquebrantables lazos históricos, yendo su interés mucho más allá de lo económico. La labor social que, para Larramendi, debía ejercerse en dicho continente continúa siendo, hoy en día, parte de la cultura corporativa de MAPFRE. Mediante la contratación de personal local y la formación de este, innovando y transfiriendo conocimiento a través de las diferentes unidades operativas de MAPFRE —descentralizadas y autónomas— Larramendi no pretendía, únicamente, la solvencia de inversiones con rentabilidades consolidadas sino, también, contribuir al desarrollo de las comunidades en las que MAPFRE realizaba su acción en sus más diversas dimensiones.

Un adelanto de la pasión americanista de Larramendi la podemos encontrar en la que, muy probablemente, se trate de la más sentida definición que él mismo proporciona sobre Iberoamérica¹⁴:

¿Qué es Iberoamérica?... vuestra identidad, la mía, es importante porque tiene en cuenta el alma humana, está menos impregnada de egoísmo, y ha permitido una civilización que no es del «puro yo», sino del tú, de hermandad y solidaridad porque no en vano ha conseguido mantener su arraigo cristiano.

Conviene mencionar otras dos teorías relevantes sobre el comercio internacional, las de Rugman y Porter. Respecto a la primera, el modo de proceder de las empresas en los mercados internacionales cuando realizan una inversión directa no difiere tanto de cuándo ejecutan una inversión en cartera, ya que estos actúan utilizando como guía un mismo principio: la diversificación del riesgo. De esta manera, la internacionalización debe llevarse a cabo en mercados cuya interdependencia sea la menor posible —a mayor grado de heterogeneidad, menor riesgo de correlaciones— a fin de minimizar eventuales impactos negativos que sobre la empresa puedan

repercutir hipotéticas coyunturas. Por lo tanto, la diversificación geográfica, cultural, sociológica y económica —desde un punto de vista estructural— resulta decisiva a la hora de seleccionar los mercados objetivo.

Habida cuenta del riesgo potencial que entrañaba la estrategia de Larramendi al penetrar en mercados con condiciones económicas inestables, el requisito de diversificación era más imperativo que nunca. Ese será, de hecho, el motivo por el cual se decidirá a apostar fuerte por Europa después de que la presencia de MAPFRE fuera ya una realidad en los mercados iberoamericanos más potentes. Los mercados europeos presentaban un alto grado de madurez y pocas posibilidades de expansión, comparados con el margen de crecimiento que ofrecía el continente americano. Aun así, la necesidad de hacer frente a la más consolidada competencia del Viejo Continente se realizó con éxito. Además, aunque no supusiera un punto de inflexión en el propio proceso de internacionalización, la pertenencia de España a la CEE a partir de 1986 facilitó la implantación en aquellos países que conformaban el mercado común.

Larramendi tenía claro que, para que MAPFRE continuara creciendo, tenía que operar en el exterior, y fue por ello por lo que decidió dar el salto a Iberoamérica¹⁵. Sin embargo, no se guió por criterios estrictamente económicos a la hora de seleccionar los mercados concretos a los que debía dirigirse.

En cuanto a la teoría de Porter, esta puede considerarse como una derivada de su famoso modelo de diamante y sus cinco fuerzas aplicadas al comercio internacional. En un intento por explicar la ventaja comparativa de las empresas, Porter arroja luz sobre el papel determinante que desempeñan en el establecimiento de las empresas en el exterior, circunstancias tan diversas como las diferencias en la dotación de factores productivos, la geografía, el clima, las infraestructuras o la cualificación de la mano de obra. Asimismo, Porter incluye en su modelo factores exógenos como las diferencias en las normas administrativas o, sencillamente, la suerte. En el caso de MAPFRE, resulta patente ese componente un tanto «azaroso» en la selección de mercados.

No debemos olvidar la relevancia que Porter otorga también a la oferta en la estrategia de internacionalización, es decir, a la decisión de salir al exterior cuando el mercado nacional se considera maduro y las cuotas de mercado se mantienen relativamente

estables —lo que dificulta enormemente el crecimiento empresarial—, además de las relaciones entre las diferentes empresas —también en los diferentes eslabones de la cadena productiva— en los mercados de destino, aspectos todos ellos tratados en el caso del proceso de internacionalización de MAPFRE emprendido por Larramendi.

De sobra es sabido el crucial papel desempeñado por la innovación en el crecimiento y desarrollo empresarial, además de la formación. Larramendi lo tuvo claro desde un principio y MAPFRE logró despuntar en un mercado de seguros muy anquilosado en España, según su propia opinión¹⁶.

Si profundizamos aún más específicamente en el terreno de las empresas de seguros, una buena estrategia de entrada en el país de destino puede ser optar por el reaseguro tal como hizo MAPFRE, ya que esta opción permite, a la empresa con intenciones de internacionalización, obtener un mayor conocimiento del mercado en el cual desea operar. De hecho, en España, el sector del seguro se ha llegado a internacionalizar de manera escasa durante el siglo XX con la excepción, precisamente, del nicho de mercado correspondiente al reaseguro¹⁷.

En los últimos veinte años han existido una serie de factores que han provocado que, en España, la internacionalización del sector servicios haya experimentado un gran auge¹⁸:

- Entrada de capital extranjero, especialmente procedente de la Unión Europea.
- Mejora en el nivel formativo y desarrollo de habilidades de los recursos humanos.
- El papel destacado que ha desempeñado la I+D+i en el fomento y la expansión del sector servicios.

Una vez analizado el marco teórico sobre la internacionalización de las empresas de seguros, incluyendo los factores más decisivos del proceso en España en los últimos años, queda establecida la referencia a partir de la cual podremos analizar, en los próximos apartados, el contexto del sector del seguro en España y, por ende, el contexto en el que operaba MAPFRE para identificar el rasgo diferenciador entre la base teórica y la puesta en práctica del proceso llevada a cabo por Larramendi.

España ha sido pieza importante de la antigua Europa y lo debe ser de la moderna. MAPFRE quiere contribuir, dentro de sus medios limitados, a que España no sea un país de segunda clase y que no solo sepa recibir, sino también dar y contribuir de modo activo con ideas y aplicaciones originales empresariales y tecnológicas¹⁹.

Contexto de la internacionalización en el sector del seguro español 1955-1990

El final del período comprendido entre 1955 y 1990 en el sector asegurador español quedará marcado, claramente, por la entrada de España en la UE en 1986. De hecho, los años cincuenta vienen condicionados por los vaivenes producidos en la propiedad del capital del sector durante las décadas precedentes. A principios del siglo XX, el 40% del mercado español del seguro estaba controlado por capital exterior, situación que dio un vuelco brusco a partir de los años cuarenta como consecuencia de la política económica autárquica impuesta por el franquismo. El rechazo de esa política al capital extranjero provocó que, en 1942, la cifra del 40% anteriormente mencionada disminuyera hasta el 20%²⁰.

Esta situación cambia a partir de 1952, al eliminar las limitaciones a las entradas de capital foráneo —en esa fecha el porcentaje ya había descendido hasta el 15%— y, de hecho, la Ley de Seguros aprobada en 1954 fue «muy liberal, incluso descuidada, con el sector»²¹. Por aquel entonces, las empresas de seguros españolas no tenían la capacidad suficiente para operar en otros países, compitiendo con empresas mucho más eficientes. Las únicas excepciones fueron La Unión y el Fénix Español, líder en el sector del seguro en España entonces y que se hizo fuerte en París —algo lógico, por otro lado, teniendo en cuenta que cuando se fundó en 1864 el 60% de su capital era francés—²². Únicamente La Estrella trató de competir con MAPFRE a la hora de abanderar el proceso de internacionalización. Sin embargo, fracasó en el intento, justo lo contrario de lo que ocurrió con MAPFRE²³.

Durante la Transición en España, la crisis económica que vivió el país fue un gran escollo que las compañías aseguradoras debieron afrontar. Sin embargo, la situación fue mucho más llevadera para

MAPFRE, que no paró de escalar posiciones hasta alcanzar el liderazgo nacional en 1983, muy especialmente gracias a la independencia de la que esta gozaba. Hasta entonces, las aseguradoras estaban ligadas a bancos, como La Unión y el Fénix, que pertenecía a Banesto, o La Estrella, al Banco Hispano Americano. Llegado ese momento, el camino estaba despejado para comenzar un proceso de internacionalización que, para continuar creciendo y ser líder, era inevitable²⁴.

Un aspecto fundamental de los inicios de la internacionalización de MAPFRE fue la necesidad de acompañar, en su aseguramiento, a las empresas españolas, tanto grandes como medianas, que durante los años sesenta comenzaban a buscar nuevos mercados gracias al proceso de apertura del que era objeto España en aquella época. La poca experiencia internacional de la mayoría de las empresas nacionales las convertía en un cliente natural a la hora de emprender esos nuevos proyectos. Resulta pues, ineludible vincular el momento en el que se internacionaliza MAPFRE de la coyuntura económica y social que España experimenta en aquel período.

Por otro lado, Larramendi comprendió a la perfección que, para que una empresa alcance el liderazgo de su sector, resultaba crucial obtener una ventaja competitiva relevante a través de la especialización y las economías de escala, aspecto en el que Larramendi logró abrir una brecha decisiva respecto a sus competidores. Su obsesión por el crecimiento constante de la empresa, unida a la voluntad permanente de liderar el sector, le llevó a tomar la decisión de internacionalizar MAPFRE poniendo el foco, tal y como se verá más adelante, en Iberoamérica, obedeciendo la elección de esa región más a una razón sentimental que estratégica.

Esta relación indisociable entre liderazgo e internacionalización queda patente en el pensamiento de Larramendi. De hecho, en una conferencia pronunciada en Sao Paulo en noviembre de 1983, califica como «nueva empresa» a «... esa empresa líder que necesita un país en cada área de actividad, para lograr, si lo hace con amplitud y en conjunto, el equilibrio económico interno y la presencia influyente internacional», señalando, además, como una de las características de toda «empresa líder» la «vocación de crecimiento y, en su caso, de expansión exterior para participar en el objetivo de presencia internacional»²⁵.

Una empresa aseguradora que no se internacionaliza no puede ser líder y, para materializar esa necesidad ineludible, tal y como

se analizó en la introducción teórica, la demanda interior se erigió como uno de los factores clave. El mercado del seguro español en las décadas de los cincuenta y los sesenta se revelaba claramente insuficiente para colmar las expectativas que Larramendi había depositado en la expansión de MAPFRE. La estructura del mercado del seguro español acabó siendo, por tanto, decisiva en al menos un doble sentido:

- Por un lado, una demanda compuesta por compradores exigentes y que conozcan las características de los productos que adquieren es un componente importante del aumento de competitividad de las empresas, ya que este tipo de cliente suele presionar a las compañías nacionales para que eleven la calidad de los bienes ofertados y, a ser posible, a precios cada vez más competitivos. A la luz de lo expuesto hasta ahora, este no era el caso del mercado español, donde la cultura del seguro era más bien escasa y, como consecuencia, derivaba en un mercado muy anquilosado. Larramendi, como pionero de la modernización de la industria aseguradora, fue plenamente consciente de los escasos incentivos que el mercado español proporcionaba para aspirar a aumentar la eficiencia de la empresa.
- Por otro lado, el tamaño del mercado también contribuye a la consecución de unas economías de escala determinantes. La obtención de una masa crítica de potenciales clientes, con la consiguiente ampliación de la cuota de mercado, aporta los estímulos necesarios para llevar a cabo las pertinentes inversiones que conllevarán la modernización del sector a través del cambio técnico. Por este motivo, Larramendi consideró que la pertenencia de España a la Unión Europea actuaría como el revulsivo que el mercado del seguro español necesitaba.

Para los mercados internacionales y para las actividades multinacionales son importantes las unidades monetarias regionales, que siempre implican pérdida de soberanía nacional, como está sintiendo Europa en su proceso hacia una moneda única²⁶.

Con pocos recursos y utilizando sobre todo su inteligencia, su olfato empresarial y, muy especialmente, sus contactos —llegó a en-

tablar una gran amistad con empresarios clave que ayudaron a introducir MAPFRE en sus respectivos mercados y a que dicha marca fuera conocida internacionalmente—, Larramendi nunca dudó de que una MAPFRE potente en el exterior contribuiría también al desarrollo económico y social de España. De hecho, así lo dejó patente en muchos de sus escritos.

España ha sido pieza importante de la antigua Europa y lo debe ser de la moderna. MAPFRE quiere contribuir, dentro de sus medios limitados, a que España no sea un país de segunda clase y que no solo sepa recibir, sino también dar y contribuir de modo activo con ideas y aplicaciones originales empresariales y tecnológicas²⁷.

Algunos de esos contactos son mencionados, expresamente, en los informes realizados para el Consejo. Por ejemplo, en el del 28 de junio de 1979 Larramendi hace referencia expresa al viaje realizado al continente americano para participar en la Junta General de la sociedad Aseguradora Nuevo Mundo, S.A. con el objetivo de fortalecer la posición de la participación que MAPFRE Internacional poseía en esa entidad. Además, en ese mismo informe, menciona también su intervención, como presidente de un grupo de trabajo, en el Seminario Internacional de Seguros celebrado también en 1979 en Dallas, gracias al cual consiguió aumentar sus contactos en Estados Unidos, concretamente para participar en un sindicato de aceptaciones de reaseguro que se iba a crear en Nueva York²⁸.

Merece la pena analizar algo más en detalle la relación establecida por Larramendi con algunas de las personalidades clave de determinados países para comprender mejor no solo el proceso por el cual MAPFRE se adentró en esos nuevos mercados, sino también para enlazar, a modo de hilo conductor, con el éxito que la aseguradora está cosechando a día de hoy en muchos de esos países. Un claro ejemplo de ello es Brasil, en donde logró reforzar en 2018 su alianza estratégica con Banco de Brasil —la cual se remonta al año 2011—. No obstante, el interés de MAPFRE en el mercado carioca tuvo su origen en 1971, cuando, en la primera visita que Larramendi realizó a Río de Janeiro, tuvo ocasión de entablar amistad con Leonidio Riveiro Filho, director general de Sulamérica —la aseguradora brasileña más importante del momento—. A ella, ha-

bría que sumarle la relación que Larramendi ya había establecido, anteriormente, con el propio presidente de Sulamérica, Antonio Sánchez de Larragoiti, y con el padre de este, quien había vivido en Madrid²⁹.

Este patrón se repitió en muchos países, especialmente en Iberoamérica. A pesar de que la lista de contactos cosechados por Larramendi en el continente americano es innumerable, procede mencionar algunos de los más destacados. Por ejemplo, en Argentina la participación en Aconcagua fue posible después de haber profundizado su relación con Luis Orcoyen, fundador del Instituto Nacional de Reaseguro —INDER— y presidente de la propia Aconcagua³⁰. Estrechamente vinculado al mercado argentino estaba el de Paraguay, donde MAPFRE continúa gozando de una gran reputación en la actualidad —de hecho, en 2019, Zaida Gabas de Requena, CEO de MAPFRE PARAGUAY, fue elegida como empresaria del año por la Cámara Española de Comercio en Paraguay, lo que la convierte en la primera mujer en obtener dicho galardón—. En palabras del propio Larramendi sobre Paraguay: «... es una pequeña joya de MAPFRE en Iberoamérica»³¹.

También fueron clave las amistades de Larramendi en Colombia. Algunas de las más destacadas fueron Efrén Ossa, director de la Compañía Central —dependiente del Banco Central Hipotecario de Colombia—, Luciano Herrera, de Colombiana Seguros, Ariel Jaramillo, de la Compañía Agrícola del Banco Cafetero, Bernardo Botero, de Colmena —perteneciente al Grupo Social de los Jesuitas en Colombia— o Andrés Restrepo Posadas, presidente de UNIAPAC en Colombia. Este último caso resulta especialmente relevante, ya que se puede apreciar la forma en la que Larramendi aprovechó la influencia derivada de su pertenencia a dicha organización ecuménica para empresarios cristianos³².

Por último, podemos destacar también las personalidades que Larramendi conoció en México, Venezuela o Perú. En el primer caso, fue importante la figura de Manuel Gómez Linares, secretario de la Asociación de Aseguradores Mexicanos, AMIS. En Venezuela, destacó Pedro Manuel Arcaya, director de la compañía Caracas. Por su parte, en Perú entabló relación con René Corpancho, gerente general de Reaseguradora Peruana³³.

A continuación, examinaremos con mayor detalle la elección llevada a cabo por Larramendi para la internacionalización de MAP-

FRE, con especial énfasis en la profunda relación de hermanamiento que sentía entre España e Iberoamérica.

Nadie en 1970 creía en Iberoamérica, y menos aún en el sector de seguros, los reaseguradores la evitaban, error que MAPFRE no cometió, porque en su mayor parte trabajaban con intermediarios, sin contacto directo con cada cedente, mientras que MAPFRE decidió hacerlo de modo personal, con mayores gastos de viaje, pero más acercamiento concreto y personal a los clientes, dentro de la línea que habían seguido desde el siglo XIX las reaseguradoras mundiales líderes, sobre todo la Munich Re y la Suiza de Reaseguros³⁴.

«Desde muy pronto quise algo más que una empresa digna y correcta, quise crear una institución con carácter empresarial pero sin que la dominase exclusivamente el lucro. Una de mis satisfacciones es que hoy MAPFRE se considera que presta un servicio público a pesar de su carácter privado».

Ignacio Hernando de Larramendi³⁵

La impronta de Ignacio Hernando de Larramendi en el proceso globalizador de MAPFRE

La personalidad de Larramendi, materializada en sus dotes como líder, quedó ampliamente plasmada en el proceso de internacionalización que experimentó MAPFRE durante su mandato. Desde el punto de vista personal, podríamos definir a Larramendi como un líder carismático y accesible, características estas completamente esenciales para entender su amplia red de contactos en Iberoamérica que, a la postre, permitieron dar el salto de MAPFRE al continente americano. Desde un punto de vista empresarial, ejerció como un líder visionario y muy innovador que asumía riesgos bajo la premisa de la inevitabilidad para el continuo crecimiento y expansión de la empresa, objetivos ambos que constituían su gran obsesión. La decisión de aterrizar en Iberoamérica, un continente que en la década de

los ochenta sufría en conjunto una grave crisis de deuda, se enmarca tanto por la proximidad cultural hacia esos pueblos como por el deseo de reforzar los lazos de España con Hispanoamérica.

España y Portugal serán inevitablemente punto de encuentro entre la CEE e Iberoamérica, como Gran Bretaña lo ha sido con Estados Unidos y el mundo angloparlante³⁶.

Cabe señalar que su pasión por el continente americano le llevó a publicar diversas obras con él relacionadas, entre las que destaca *Utopía de la Nueva América: reflexiones para la Edad Universal*, además de una serie de libros publicados bajo el título de Colecciones MAPFRE 1492, todos ellos escritos con motivo de la celebración del quinto centenario del descubrimiento del Nuevo Mundo. De hecho, con anterioridad —concretamente en 1988—, Larramendi había iniciado el proyecto de Fundación MAPFRE América, en cuyo marco se editaron las Colecciones citadas, resultando en un compendio de más de 250 obras llevadas a cabo por 330 historiadores de más de 40 países. Los temas tratados en los libros publicados en las Colecciones eran muy diversos, pero todos ellos se hallaban relacionados con los grandes acontecimientos históricos que tuvieron lugar en 1492. Por ello, además de los hitos relacionados con el descubrimiento de América, se incluyen otros tan significativos como la expulsión de los judíos de España, al-Ándalus o cuestiones relacionadas con el Magreb.

En la mencionada *Utopía de la Nueva América: reflexiones para la Edad Universal*, deja patente en el mismo prólogo su visión sobre el objetivo de dichas publicaciones, básicamente destinadas a devolver a Iberoamérica parte de lo que esta nos aportó. Por ello, la actividad principal de la Fundación MAPFRE América consistió en promocionar, a través de distintas actividades, tanto de carácter científico como artístico, el hermanamiento y solidaridad entre los diferentes pueblos iberoamericanos. A pesar de que el libro pertenece a las mencionadas Colecciones, el propio Larramendi indica que, si bien los libros editados en ella hacen referencia al pasado, con *Utopía* hace una excepción y proyecta el análisis hacia el futuro.

[...] este libro es una excepción y mira al futuro, a lo que puede ser la nueva América del siglo XXI y del tercer milenio,

la de los dos vecinos, enemigos y amigos, condenados a vivir y sobrevivir juntos, que forma una unidad continental abocada a estrechar lazos recíprocos, no olvidando sus relaciones históricas y venideras con su patria y con Europa. España, estando en ella, se desgaja hasta el punto de que América, al menos la parte hermanada por el idioma, comienza realmente en los Pirineos, aunque Europa acabe en Gibraltar, como también Angloamérica podría pensarse que comienza en el canal de la Mancha³⁷.

Existían razones para desaconsejar el mercado americano como destino de las inversiones de MAPFRE. Sin ir más lejos, en Brasil tuvo lugar, a mediados del siglo XX, una hiperinflación que afectó muy especialmente a la industria de los seguros y no fue hasta 1986 cuando se permitió la entrada de capital extranjero en las compañías aseguradoras del país. A pesar de los problemas económicos que Brasil atravesaba, MAPFRE, gracias a la determinación de Larramendi, fue una de las pioneras al tener presencia en el mercado brasileño en ese mismo año. También, en 1986, MAPFRE penetró en Argentina, un país en el que el sector del seguro no empezó a desregularizarse hasta 1991. Y, también en este caso, la estrategia americanista de Larramendi debió de hacer frente a una inflación galopante, que llegaría a alcanzar incrementos en los niveles de precios de hasta el 3.000 por cien en 1989. Lo mismo se podría decir de otros países de la región como Nicaragua, Bolivia, Perú o la ya mencionada Brasil, que presentó una inflación del 2.700 por cien en 1993³⁸. En el caso concreto de Argentina, la andadura de MAPFRE comenzó con la adquisición de la compañía de seguros Aconcagua que, en 1986, ocupaba la posición 42 en el mercado argentino, con una cuota 0,63%³⁹.

En Chile, por su parte, la iniciativa privada en el sector del seguro fue permitida con anterioridad, concretamente en 1980. Este país refleja un ejemplo muy claro de cómo Larramendi utilizó el reaseguro para introducirse en los mercados de los países iberoamericanos. En 1931, en Chile se creó la llamada Caja Reaseguradora y existía la obligatoriedad de reasegurarse en ella hasta que, en 1989, esta fue vendida a MAPFRE. La situación en México también podía considerarse algo mejor, ya que el país había gozado de un gran desarrollo económico durante las dos décadas y media anteriores a la presencia de MAPFRE en el país norteamericano⁴⁰.

Cabe destacar que el proceso de internacionalización de MAPFRE, si bien capitaneado por Larramendi en todo momento, fue posible gracias a la implicación de los diversos equipos que lo ejecutaron en cada país. Si bien es cierto que las plantillas se conformaron con trabajadores locales, Larramendi buscó personas de confianza y con una trayectoria consolidada en la empresa para iniciar cada proyecto. Algunos ejemplos son los de Rafael Casas en Venezuela, cuando era gerente en Alicante, o de Alfredo Fernández Larrea en Colombia, cuando era gerente en Valencia⁴¹.

Esta particular política de recursos humanos en el exterior fue bastante característica de MAPFRE. A diferencia de lo que ocurría en el sector bancario, en que se producían «desembarcos» de familias enteras en el país en que se iban a emprender las nuevas operaciones, Larramendi prefería proponer candidaturas individuales con experiencia suficiente. Este fue el caso de Santiago Gayarre, quien abandonó Canarias para ejecutar la expansión de MAPFRE en Argentina. Según cuenta el propio Gayarre, los comienzos fueron muy duros, dado que se empezó adquiriendo la ya mencionada Aconcagua en un momento en el que su personal más cualificado había sido contratado por compañías de la competencia y en el que, además, los recursos tecnológicos eran escasos. Precisamente, a este último respecto, se creó, en 1986, MAPFRE Soft, una empresa que gestionaría el *software* de MAPFRE no solo en Argentina, sino en toda Iberoamérica⁴².

De esta forma, se comenzaba a paliar en el ámbito internacional la que, a juicio de Larramendi, era una de las grandes lagunas de MAPFRE: la informática. De hecho, según el propio Larramendi⁴³:

La informática, principal factor de debilidad que nos preocupa [...]. Ahí está nuestro principal desafío, pues en la informática los movimientos y cambios son lentos y cuesta muchos años corregir cualquier error y nuestro punto de partida no está a la altura de otros logros de MAPFRE.

La relevancia de los factores culturales en el proceso de internacionalización de las empresas ha sido resaltada por diversos autores. Este es el caso de J. J. Duran⁴⁴, para quien Iberoamérica debería erigirse como el destino natural de las empresas españolas que desearan aventurarse en nuevos mercados. Además J. Noya destaca algunas de las ventajas de esta relación con el continente americano⁴⁵:

- La imagen de las empresas españolas en los países iberoamericanos es sumamente buena, existe un elevado nivel de confianza en los productos que estas ofertan, si bien se contemplan diferencias entre países⁴⁶.
- Hay una buena percepción general sobre la economía del país.
- La diferencia en el nivel de desarrollo existente en España y los países iberoamericanos también es percibida por estos como una oportunidad de mejora de las condiciones económicas en la región.

Precisamente, este último aspecto adquiere también una especial importancia en las decisiones que Larramendi opta por ejecutar en Iberoamérica, ya que, en lugar de entrar en el continente mediante la adquisición de empresas consolidadas, abogó por aportar un determinado *know-how* que contribuyera a un sustancial incremento del bienestar de estos países. El sentimiento de responsabilidad con aquellos territorios con los que históricamente España había mantenido nexos inquebrantables fue determinante para Larramendi. En ese sentido, diversas de sus afirmaciones son más que significativas, que dejan patente, además, su absoluta convicción de que aspectos culturales, tales como como el idioma, representaban una importante ventaja competitiva.

[...] los que hablábamos castellano y portugués teníamos superioridad [en Iberoamérica] sobre los competidores angloparlantes, pues representamos una misma concepción del mundo⁴⁷.

Fue en 1969 cuando el Consejo Directivo de MAPFRE aprobó como objetivo «el comienzo de una política de expansión de operaciones fuera del territorio nacional» durante la década de los setenta, eligiendo los países de habla portuguesa y castellana como los más adecuados para llevarla a cabo⁴⁸. De esta forma, se comenzó con la adquisición de pequeñas participaciones en empresas del sector, además de iniciar operaciones de reaseguro en MAPFRE Industrial. Este segundo hecho fue especialmente relevante en el proceso de internacionalización, ya que el volumen de reaseguro llegó a incrementarse de tal manera que se decidió fundar la sociedad MAPREA para que

administrara dichas operaciones. Así, MAPREA contribuyó enormemente a la expansión del reaseguro de MAPFRE Industrial. De hecho, el éxito fue tal que del volumen de primas de 2.000 millones de pesetas alcanzado en 1981, el 80% provenía de fuera de España y tan solo el 20% procedía del mercado nacional⁴⁹.

Finalmente, en 1981, se creó MAPFRE Reaseguro, entidad que comenzaría sus operaciones en 1982 bajo la dirección de José Manuel Martínez, con el mismo equipo directivo de MAPREA y los segmentos de negocio establecidos por MAPFRE Industrial. Su sede se estableció en Las Palmas de Gran Canaria, símbolo geográfico que hacía las veces de nexo entre los tres continentes designados como principales marcos de acción: Europa, América y África⁵⁰. Con anterioridad, en 1976, ya se había fundado MAPFRE Internacional, en lo que supuso el primer paso internacional del reaseguro hacia el seguro. La empresa inició su andadura en 1976 con un capital de 50 millones de pesetas, que ascendieron a un total de 14.893 millones de fondos propios en 1990⁵¹.

Asimismo, los viajes realizados por Larramendi como director general a los países de Iberoamérica fueron decisivos a la hora de hacer más conocida la marca MAPFRE. Por ejemplo, aprovechando la invitación recibida para asistir al II Congreso Panamericano de Derecho de Seguros y en la Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrados en Buenos Aires y Viña del Mar en 1969, viajó a la mayoría de los países del continente⁵².

Larramendi, de hecho, llegó a ser más conocido en América que en España y aprovechó sus contactos personales para introducir a MAPFRE en esos mercados. Además, consciente del elevado riesgo que implica generalmente la inversión en el exterior, su estrategia fue claramente conservadora. Así lo expresó en 1989⁵³:

En ese marco, estamos desarrollando nuestra estrategia internacional, que surge de una labor intensa y tenaz en esta «década de los ochenta», basada en nuestros propios hombres, en nuestros amigos y en sociedades con situación clara y sólida, prescindiendo de adquisiciones con riesgo o alto coste... Nuestras inversiones se han realizado todas directamente, sin «cruces», como antes he dicho, sin endeudamiento, amortizando en cada ejercicio todos los costes de adquisición, incluso de seguros de Vida, exclusivamente con

fondos propios y, por lo tanto, sin riesgo para los asegurados, al no utilizar para este fin las «reservas técnicas» y, también, sin que nuestros dividendos hayan surgido de actualizaciones o realizaciones.

Particularmente destacable es el hecho de que la primera actividad económica que se realizó en dicho continente fuera a través de la Editorial MAPFRE, cuya principal actividad era la venta de manuales de seguros. De esta forma, la marca MAPFRE comenzaba a abrir su pequeño nicho de mercado, dejando de ser una completa desconocida para sus potenciales clientes. El segundo paso, el del reaseguro, permitía la penetración en los mercados de una manera mucho más consistente y sólida, al obtener, de esta manera, información clave del sector en cada país. Esto se realizaba mediante el ofrecimiento de formación en el ámbito de los reaseguros a cambio de pequeñas participaciones en las empresas.

Es lógico que el reaseguro sea principal protagonista en el proceso de mundialización del seguro, especialmente cuando se observa la resistencia de los mercados nacionales, con y sin influencias de los Gobiernos, a la presencia destacada de aseguradores directos de otros países⁵⁴.

Algunas evidencias sobre el importante papel que la Editorial MAPFRE desempeñó en el proceso de internacionalización lo hallamos en las menciones expresas que Larramendi hace de ella en alguno de los informes al Consejo. Por ejemplo, en el de 23 de octubre de 1977, refiriéndose a un plan de formación interna que abarcaría tanto a MAPFRE Industrial como a Editorial MAPFRE, señala que dicho plan consistiría en la publicación de doce textos, bajo el nombre de *Textos MAPFRE*, y que versarían, de manera didáctica, sobre diversos aspectos relacionados con las particularidades de las empresas del sector de los seguros. Dichos textos serían entregados a quienes participaran en el proceso de capacitación referido con la intención, además, de hacerlo extensivo a Hispanoamérica y de facilitar la venta de esas doce publicaciones en el continente americano. De esta manera, la marca MAPFRE iba creciendo en visibilidad, al posibilitar, al resto de empresas aseguradoras, el acceso a su propio material publicado⁵⁵.

La Editorial MAPFRE tuvo también una relevante repercusión como editorial especializada en seguros en otras partes del mundo. Con referencia a Europa, sin ir más lejos, Larramendi menciona en uno de sus informes al Consejo Directivo, fechado el 25 de septiembre de 1980, la posible colaboración francesa para el *Manual de protección de incendios*, que ya había sido publicado en español con anterioridad por la propia editorial. En lo que respecta a Estados Unidos, Larramendi cita determinadas reuniones mantenidas con diversos directivos de la National Fire Protection Association (NFPA) para el desarrollo de la Editorial MAPFRE en dicho país⁵⁶.

También es relevante la implicación que Larramendi tuvo con UNIAPAC —Unión Cristiana Internacional de Ejecutivos de Empresa—, organización cristiana con vocación ecuménica para hombres y mujeres de negocios que permitió a Larramendi establecer una red de contactos considerable. Los objetivos de UNIAPAC quedaban perfectamente alineados con las pretensiones humanistas de Larramendi, al considerar que el capitalismo es una herramienta muy poderosa para el desarrollo, siempre y cuando este sea guiado por principios de justicia social. A su parecer, la búsqueda constante del beneficio empresarial no es, por sí misma, indicadora del aporte que se realiza a la sociedad. A lo largo de todo el proceso de internacionalización, Larramendi tendrá presente siempre este principio.

El capitalismo tiene necesidad de principios correctores que sean puestos en práctica por dirigentes de empresa capaces de operar nuevas combinaciones de lo económico y de lo social hasta conseguir una armonía de justicia⁵⁷.

Así, pues, se podría decir que lo que ya hoy en día se conoce como responsabilidad social corporativa fue la piedra angular de la estrategia de internacionalización de MAPFRE ideada por Larramendi. Aspectos como la marca o la fidelización del cliente a través de la confianza generada con la asegurada eran las señas de identidad por él perseguidas, en aras de establecer una presencia duradera y estable en los mercados de destino. De esta forma, se genera un círculo virtuoso que conlleva un aumento de la competitividad empresarial y que, a su vez, permite fortalecer su posición en el mercado al mismo tiempo que infunde una mayor certidumbre en los

clientes potenciales. No se trataba, por lo tanto, de una labor ideada desde un punto de vista meramente altruista: la responsabilidad que España había adquirido con Iberoamérica era una oportunidad que un empresario con la intuición de Larramendi no debía dejar escapar.

Además, ese círculo virtuoso al que se ha aludido operaba también en una segunda dirección, ya que, al aumentar el tamaño del mercado y adquirir las economías de escala suficientes, los recursos disponibles y, por lo tanto, las inversiones que MAPFRE podía llegar a realizar eran mayores, lo que permitía incidir en un modelo de negocio más inclusivo. El capital utilizado para ello podría considerarse como una inversión en sí misma, debido a que, al preocuparse por las necesidades de las comunidades locales y al desarrollo tanto personal como local de aquellos colectivos con más dificultades para acceder al mercado de seguros, el segmento objetivo aumentaba considerablemente. Hoy en día, la presión ejercida por la opinión pública para que la responsabilidad social corporativa sea incorporada de manera natural en las políticas empresariales de las multinacionales ha provocado que muchos hombres de negocios opten por esta vía. Sin embargo, el mérito es aún mayor cuando (como Larramendi) la estrategia se aplica en una época en la que la responsabilidad social corporativa no estaba en boga.

[...] el gran poder económico sin responsabilidad social conduce a fórmulas de capitalismo salvaje y antisocial, como el que aparece y puede dominar el mundo económico occidental⁵⁸.

Empezar de cero en un nuevo mercado era excesivamente oneroso y, de ahí, la importancia de las dotes de Larramendi como líder para llegar a acuerdos con socios estratégicos. El objetivo último era estar presente en esos mercados y, ya que no se disponía de los recursos económicos necesarios para adquirir empresas en su totalidad, la participación en ellas comenzaría siendo minoritaria e iría creciendo paulatinamente. Además, no solo con el objetivo de ahorrar costes, sino también por una cuestión meramente operativa, cuando finalmente MAPFRE adquiere sus primeros locales en terceros países, respetará a los equipos de trabajo de la compañía adquirida, práctica que continuará realizando a lo largo del tiempo.

Tabla 7. Número de empleados de MAPFRE por países en 2019

País	Nº de empleados	País	Nº de empleados	País	Nº de empleados
Alemania	566	Estados Unidos	2.616	Perú	1.536
Argelia	49	Filipinas	314	Portugal	411
Argentina	1.105	Francia	53	Puerto Rico	614
Australia	64	Grecia	110	Reino Unido	546
Bahrein	15	Guatemala	187	República Dominicana	424
Bélgica	21	Honduras	219	Túnez	74
Brasil	5.762	India	6	Turquía	1.289
Canadá	15	Indonesia	548	Uruguay	178
Chile	503	Irlanda	92	Venezuela	440
China	139	Italia	877	Otros (Hungría, Japón, Taiwan y Singapur)	46
Colombia	959	Jordania	49		
Costa Rica	72	Malta	318		
Ecuador	334	México	1.748		
El Salvador	180	Nicaragua	122		
Emiratos Árabes Unidos	9	Panamá	486		
España	11.032	Paraguay	196		
Total de empleados a 32-12-2019					34.324

Fuente: MAPFRE. Informe integrado 2019.

La primera oficina abierta fue en 1984, en México, y se contó con un equipo mexicano para ello⁵⁹. Este hecho, sin embargo, no era óbice para que, con la idea de mantener la filosofía de MAPFRE,

personal procedente de España viajara frecuentemente a las diferentes oficinas que se iban abriendo en el exterior para formar al personal local y, también, transmitir el carácter austero que caracterizaba a Larramendi.

Un buen ejemplo de esto último fueron los seminarios y simposios que se celebraron del 24 al 29 de septiembre de 1984 en Sao Paulo, Buenos Aires y Santiago de Chile sobre protección y prevención, participando en ellos ponentes españoles, de los que Larramendi destaca en el informe al Consejo del 23 de octubre de 1984 la gran calidad de estos, así como su alta participación, cifrada por él mismo entre 400 y 600 asistentes por país. De hecho, quedó tan satisfecho con el éxito cosechado en Brasil, Argentina y Chile que planeó repetir dichos eventos al año siguiente en Venezuela, México y Colombia. De esta manera, Larramendi conseguía no solamente dar más a conocer la marca MAPFRE al resto del mundo, con especial hincapié en lo que para él siempre fue Hispanoamérica, sino que, además, contribuía a la asociación de la marca con la calidad que imprime el interés por la formación. Como se indicó anteriormente, su atención hacia lo que hoy entendemos por responsabilidad social corporativa fue una de sus grandes señas de identidad y, sin duda, una de sus grandes herencias, sin la que no es posible comprender el papel que MAPFRE desempeña en la actualidad a nivel global⁶⁰.

El carácter schumpeteriano anteriormente aludido resulta clave para distinguir la manera de operar actual de MAPFRE, en la que sí se llegan adquirir empresas al cien por cien. La intuición de Larramendi, ese olfato que distingue al empresario que asume riesgos al introducirse en nuevos mercados, no se puede desligar, para comprender mejor el proceso de internacionalización, de la cercanía que desprendía en sus constantes viajes por todo el mundo, gracias a lo cual se ganó la admiración y el respeto allí por donde MAPFRE se establecía.

Precisamente, los viajes realizados por Larramendi fueron tan frecuentes que merecen analizarse con mayor detenimiento. Ya con anterioridad al proceso de internacionalización, durante las décadas de los años cincuenta y sesenta, los viajes profesionales por toda la geografía española en busca de talento fueron abundantes. Aun así, de aquella época destacan los viajes realizados a Londres, París y, sobre todo, el efectuado en 1959 a Estados Unidos con un selecto grupo de empresarios nacionales en el que él era el único pertene-

ciente al sector asegurador y cuyo propósito era el de conocer nuevos modelos de gestión empresarial⁶¹.

La década de los sesenta le depararía nuevos viajes por los más diversos territorios europeos: Francia, con motivo de la reunión anual de reaseguradores en Montecarlo, Italia, para asistir en Roma al Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Derecho del Seguro, Bélgica, para preparar un plan de acción de mutualidades europeas aprovechando la Expo de Bruselas o Suecia, para asistir a un seminario de la Federación Europea de Entidades Financieras en Estocolmo. En 1962 realizará (esta vez en solitario) un segundo viaje a Estados Unidos para analizar el seguro estadounidense y, además, para asistir a la reunión del International Insurance Seminar (IIS) que aquel año se celebraba en Austin. La década finalizaría con su primer viaje a Iberoamérica, el ya mencionado viaje a Argentina de 1969, hecho que cambiaría, literalmente, su vida⁶².

América está en España; los españoles somos iberoamericanos y no dejamos de ser españoles⁶³.

En la década de los setenta se sucederían los viajes al continente americano, pero también ampliaría su lista de destinos: Nueva Delhi, Moscú u Osaka, para participar en otra reunión de la IIS, serían algunos de ellos. De hecho, su participación en las reuniones del IIS serán recurrentes en esta década y le llevarán a sitios tan dispares como Berlín (1971), México (1972), Taipei (1974), San Francisco (1976), Oslo (1977), Manila (1978) o Dallas (1979). Asimismo, los congresos de UNIAPAC le brindarían la oportunidad de visitar Costa de Marfil, en 1975, y Manila, en 1979⁶⁴.

Los años ochenta seguirían una tónica similar en lo que a viajes se refiere. Volvió a asistir a diversas reuniones de UNIAPAC, como la de Hong Kong, en 1981, y también de la Asociación de Seguros para el Tercer Mundo (TWIC), en Casablanca (1984) y Pekín (1986). Por supuesto, continuó su periplo por Iberoamérica y siguió asistiendo a los congresos del IIS en París (1980), Río de Janeiro (1981), Toronto (1982), Singapur (1983), Viena (1985) y Orlando (1986). Finalmente, en 1990, realizó a Chile su último viaje transatlántico de carácter profesional⁶⁵.

A pesar de lo comentado hasta ahora, no todas las aventuras fueron fructíferas. Sin ir más lejos, el paso que da MAPFRE al entrar

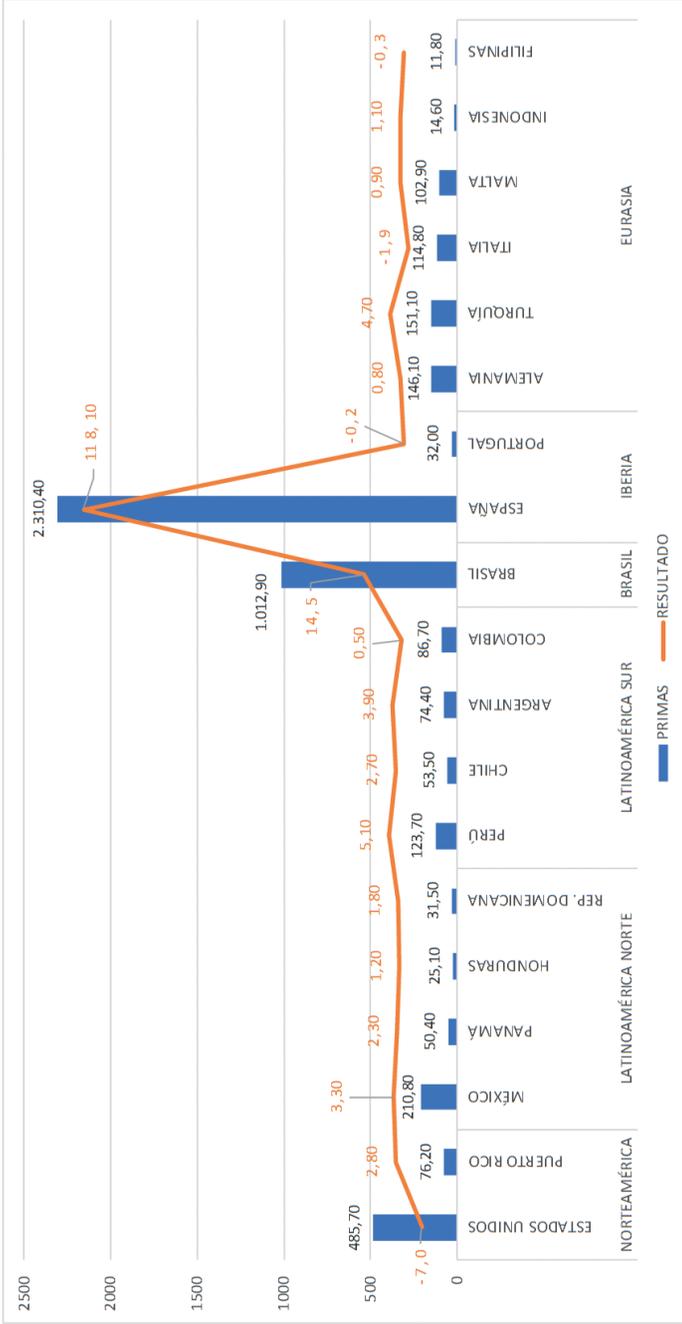
en el mercado del seguro directo, por ejemplo, en Colombia, donde se adquiere una participación de Seguros Caribe, supuso todo un reto debido a la desorganización extrema que experimentaba la compañía y, ya que el proceso de internacionalización no seguía ningún plan estratégico predeterminado, sino que se ajustaba a las decisiones que Larramendi iba tomando en el corto plazo, la operación había que realizarla país por país. Incluso en México, MAPFRE se vio obligada a vender su participación en Seguros La República, una inversión de nuevo orientada hacia el reaseguro de la que no se obtuvo la rentabilidad esperada en un primer momento⁶⁶.

Aun así, el balance del desembarco de MAPFRE en Sudamérica es claramente positivo, lo cual no se puede decir de todos los territorios en los que MAPFRE tiene presencia. MAPFRE Filipinas, por ejemplo, no ha obtenido unos buenos resultados empresariales y, sin embargo, para Larramendi estar presente en estos lugares era casi una obligación moral, una cuestión que iba mucho más allá de los meros factores económicos y que solo puede ser comprendida desde el conocimiento de lo determinante de su carácter humanista —la empresa entendida no solo como una generadora de beneficios, sino como un elemento de cohesión social y cultural— en el proceso de internacionalización. Las diferencias en los resultados de los distintos países en los que opera MAPFRE actualmente pueden apreciarse en el gráfico 2.

Aun resultando evidente la obsesión de Larramendi por el continente Iberoamericano por los factores ya analizados, esta no fue la única región del planeta en la que MAPFRE decidió establecerse. De hecho, el propio Larramendi explica que, aunque Europa no ofrecía las mismas oportunidades de negocio que Iberoamérica, su presencia en el Viejo Continente era obligada en aras de maximizar la diversificación del riesgo⁶⁷. Por ello, el primer país en el que MAPFRE desembarcó en la década de los setenta —diez años antes de lanzarse a la aventura iberoamericana— fue Bélgica. En Bélgica, la mutualidad Assubel se constituyó, posteriormente, en la sociedad anónima CIAR y, si bien en un primer momento sus acciones se repartieron entre sus integrantes a partes iguales, estas fueron adquiridas, finalmente, por MAPFRE⁶⁸.

A Bélgica le seguirían, ya a finales de la década de los ochenta, otros países del Viejo Continente, como Italia y Portugal en 1986, Irlanda en 1987 o Luxemburgo en 1988. Como curiosidad, es pre-

Gráfico 2. Primas y resultado de MAPFRE en el primer trimestre de 2018 por países (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados en Expansión el 9-6-2018.
<https://www.expansion.com/empresas/2018/06/09/5b1aaaf0e5fdeaaf3078b45e2.html>

ciso señalar que Larramendi consideró Europa como un lugar de difícil establecimiento para una empresa de seguros (fuera de Portugal) y lo ejemplifica con el caso de Italia, mostrándose orgulloso de que MAPFRE fuera la única aseguradora —tanto nacional como internacional— con edificio propio en Sicilia⁶⁹.

Portugal siempre mereció una consideración aparte para Larramendi debido a las estrechas relaciones del país vecino con el tejido empresarial español. De hecho, a partir de 1980, Larramendi visitaría el Grupo Asegurador Fidelidade para obtener la máxima información posible sobre el mercado del seguro portugués, así como sobre la situación general del país. Siempre atribuyó a Portugal el estatus de nación hermana y, para él, la presencia física en Portugal debía ser un movimiento estratégico que enlazaría con su expansión casi simultánea hacia Iberoamérica⁷⁰.

Asimismo, es interesante analizar la expansión internacional de MAPFRE a finales de los ochenta, realizando incursiones en países hasta cierto punto exóticos. Este es el caso de Túnez, en donde la compañía se implanta en 1986, siendo la primera vez que lo hace en tierras africanas. Aun así, la presencia de MAPFRE en África es bastante modesta e, incluso en la propia Túnez, se limitó a hacerlo en la rama de Asistencia a través de Afrique Assistance en colaboración con la familia Maaoui: la intención era hacer de Túnez un trampolín que permitiera extenderse por el Magreb (hoy MAPFRE también está presente en Argelia y en Libia)⁷¹. El éxito puede considerarse notable si atendemos al crecimiento de la plantilla en dicho país, dado que, de los cinco empleados existentes en 1997, se pasó a más de un centenar en 2018, siendo el equipo 100% tunecino⁷².

Filipinas fue otra de las apuestas personales de Larramendi, habida cuenta el pasado común de esta nación con España. En este caso, la presencia de MAPFRE data de 1985 con la apertura directa de una oficina para realizar operaciones de reaseguro. De un modo similar a lo comentado en el caso de Túnez, la idea de Larramendi era utilizar el mercado filipino como puente para expandirse por el continente asiático —incluyendo Medio Oriente— y, de hecho, MAPFRE opera en Bahrein y Singapur desde 1994 y 2015, respectivamente⁷³.

Por lo que respecta a Estados Unidos, una vez más resulta palpable la preferencia de Larramendi por aquellos territorios con evidentes afinidades culturales. No por casualidad, la punta en lanza de

MAPFRE en este país fue Florida, también con la expectativa de dar, desde ahí, el salto a otras naciones caribeñas, como Cuba. Su presencia en el país norteamericano se remonta a 1986, con la creación de una filial aseguradora de automóviles.

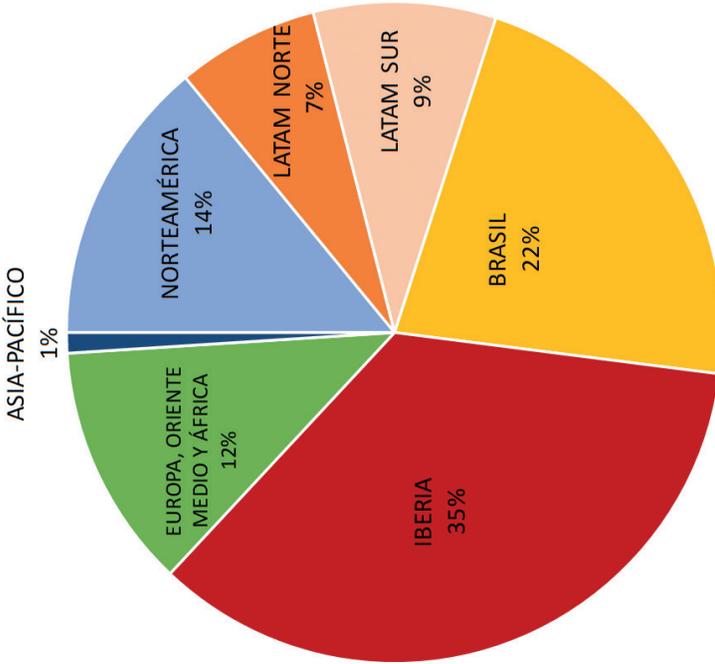
En los gráficos 3 y 4 se puede observar la importancia que el negocio internacional representa actualmente para MAPFRE, tanto en términos absolutos como relativos. Si bien la región de Iberia (conformada por España y Portugal) continúa siendo la más relevante, resulta procedente destacar el caso de Brasil, país que llega a suponer, prácticamente, una cuarta parte del total, y que se erige como una región geográfica en sí misma para la política internacional de MAPFRE. Además, se aprecia cómo el continente americano, en su conjunto, representa más de la mitad del volumen de negocio (concretamente, el 52%), lo que indica, bien a las claras, el éxito, a largo plazo, de la apuesta de Larramendi por esta región del mundo. Es especialmente significativo que MAPFRE desembarcara en Iberoamérica en los años ochenta, que se consideran, precisamente, como la década perdida de esa región.

En todo caso, la apuesta por la internacionalización de MAPFRE se hizo de forma claramente conservadora, con palabras de Larramendi:

Algunos dicen que nuestra acción aparente (en el exterior) es mayor que nuestra acción real, y tienen razón, pues hemos buscado máxima reducción del riesgo que esta acción representa. De los 7.000 millones, más de 1.000 son inmuebles adquiridos para apoyo logístico en excelentes condiciones: 4.500 millones están en Europa y Estados Unidos y solo 1.500 en Iberoamérica, siempre en empresas aseguradoras en actividad muy ascendente, con equilibrio operativo, muy probable revalorización y sin ningún préstamo ni obligación complementaria del tipo deuda, que ha creado problemas a muchas instituciones financieras.

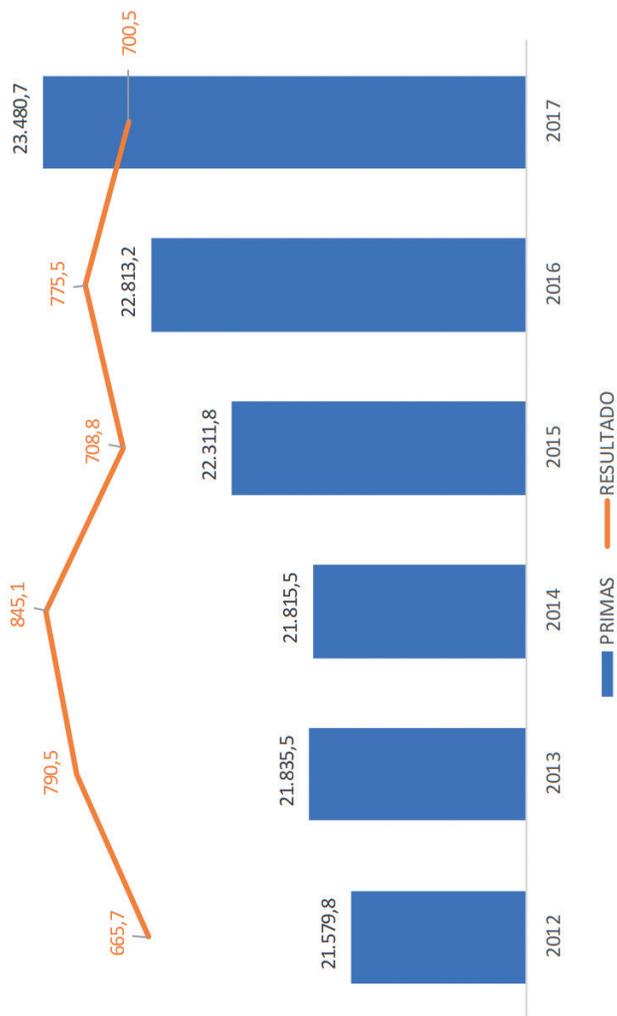
Hoy, MAPFRE tiene presencia en 49 países de los cinco continentes y es una de las principales empresas aseguradoras en Iberoamérica y en el mundo. Cuenta con 34.324 empleados repartidos en 13.024 oficinas⁷⁴. En el gráfico 5 se puede observar la evolución de las primas y de los resultados de MAPFRE a nivel mundial, apre-

Gráfico 4. Reparto de primas de MAPFRE por áreas geográficas (en porcentaje sobre el total)



Fuente: MAPFRE. <https://noticias.mapfre.com/la-apuesta-de-mapfre-por-latinoamerica/>

Gráfico 5. Evolución de primas y resultados 2012-2017 (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados en Expansión el 9-6-2018.
<https://www.expansion.com/empresas/2018/06/09/5b1aaf4e0e5f4eaf3078b45e2.html>

ciendo que el negocio se halla en constante expansión. Sin duda, el fruto del camino iniciado por Larramendi hace más de cuatro décadas, cuyo emprendimiento permitió que MAPFRE se convirtiera en la multinacional de éxito que es hoy en día.

Por último, una vez analizado el proceso de internacionalización de MAPFRE y la incidencia que Larramendi tuvo en ella, se puede observar, en la tabla 8, la relación de países en los que esta tiene presencia internacional, por orden cronológico de llegada al país en cuestión:

Tabla 8. Cronografía de la internacionalización de MAPFRE

País	Año
Bélgica	1974
Colombia	1984
México	1984
Filipinas	1985
Panamá	1986
Paraguay	1986
Túnez	1986
Argentina	1986
Brasil	1986
Italia	1986
Portugal	1986
Chile	1986
Estados Unidos	1986
Irlanda	1987
Venezuela	1988
Luxemburgo	1988
Puerto Rico	1989
Reino Unido	1991
Francia	1994
Uruguay	1994
Bahréin	1994
Grecia	1994
Turquía	1995

País	Año
República Dominicana	1995
Ecuador	1995
Perú	1995
Guatemala	1997
Alemania	1997
Costa Rica	1998
Rusia	1998
Bolivia	1999
El Salvador	1999
Honduras	1999
Nicaragua	1999
Canadá	2000
Hungría	2001
China	2004
Polonia	2006
Egipto	2007
India	2007
Argelia	2008
Emiratos Árabes	2008
Libia	2009
Malta	2011
Australia	2012
Taiwán	2012
Japón	2012
Indonesia	2013
Singapur	2015

Fuente: elaboración propia a partir de J.L. García-Ruiz y L. Caruana (2009).

NOTAS

¹ *Vid.* Hernando de Larramendi, I.: 2000.

² *Vid.* Coase, R. H.: 1937.

³ *Vid.* Vernon, R.: 1966.

⁴ *Vid.* Hymer, S.: 1976.

⁵ *Vid.* Rugman, A. M.: 1981.

- ⁶ Vid. Porter, M. E.: 1990.
- ⁷ Vid. Larramendi, I. H.: 1994.
- ⁸ Vid. Johanson, J. y Vahlne, J.: 1977.
- ⁹ Santiago Gayarre y Andrés Jiménez. Entrevista personal en profundidad (14-2-2019).
- ¹⁰ Sebastián Homet Duprá. Entrevista personal en profundidad (10-12-2018).
- ¹¹ Vid. Larramendi, I. H. (1972-1985). Informe 28-6-74, p. 4.
- ¹² Vid. Larramendi, I. H. (1972-1985).
- ¹³ Vid. Casas, R.: 2010.
- ¹⁴ Vid. Larramendi, I. H.: 1989b.
- ¹⁵ Sebastián Homet Duprá. Entrevista personal en profundidad (10-12-2018).
- ¹⁶ Vid. Larramendi, I. H.: 1985.
- ¹⁷ Vid. García-Ruiz, J.L. y Caruana, L.: 2009.
- ¹⁸ Vid. Rubalcaba, L. y Maroto, A.: 2008.
- ¹⁹ Vid. Larramendi, I. H.: 1989a.
- ²⁰ Vid. García-Ruiz, J.L. y Caruana, L.: 2009.
- ²¹ Vid. García-Ruiz, J. L. y Caruana, L.: 2009.
- ²² Vid. Gutiérrez, J. A. y Martínez, F. J.: 2014.
- ²³ Vid. García, J. L.: 2017.
- ²⁴ Vid. Tortella, G.: 2000.
- ²⁵ Vid. Larramendi, I. H.: 1983.
- ²⁶ Vid. Larramendi, I. H.: 1992.
- ²⁷ Vid. Larramendi, I. H.: 1992.
- ²⁸ Vid. Larramendi, I. H.: (1972-1985). Informe 28-6-79, p. 3.
- ²⁹ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 646.
- ³⁰ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, pp. 643-644.
- ³¹ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 645.
- ³² Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 650
- ³³ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, pp. 651-652 y p. 654.
- ³⁴ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 643.
- ³⁵ Cfr. Hernando de Larramendi, I. (2000). *Así se hizo MAPFRE*. Editorial Actas. Madrid, p. 135.
- ³⁶ Vid. Larramendi, I. H.: 1985.
- ³⁷ Vid. Larramendi, I. H.: 1992, p. 19.
- ³⁸ Vid. Fadul, W. R.: 2010.
- ³⁹ <https://www.mapfre.com.ar/seguros-ar/sobre-mapfre-argentina/historia/30-anos-argentina/>
- ⁴⁰ Vid. Fadul, W. R.: 2010.
- ⁴¹ Santiago Gayarre. Entrevista telefónica. 26-6-2020.
- ⁴² Santiago Gayarre. Entrevista telefónica. 26-6-2020.
- ⁴³ Vid. Varios: 1983, p. 221.
- ⁴⁴ Vid. Duran, J. J.: 1999.
- ⁴⁵ Vid. Noya, J.: 2003.
- ⁴⁶ Vid. Noya, J.: 2009.

- ⁴⁷ Vid. Larramendi, I. H.: 2000.
- ⁴⁸ Vid. Varios: 1983, pp. 151-152.
- ⁴⁹ Vid. Varios: 1983, p. 152.
- ⁵⁰ Vid. Varios: 1983, p. 153.
- ⁵¹ Vid. Pons, J.: 2017.
- ⁵² Vid. Varios: 1983, pp. 153.
- ⁵³ Vid. Larramendi, I. H.: 1984.
- ⁵⁴ Vid. Larramendi, I. H.: 1984.
- ⁵⁵ Vid. Larramendi, I. H. (1972-1985). Informe 23-10-77, p. 5.
- ⁵⁶ Vid. Larramendi, I. H. (1972-1985). Informe 25-9-80, p. 4.
- ⁵⁷ Vid. Larramendi, I. H.: 1982.
- ⁵⁸ Vid. Larramendi, I. H.: 1989c.
- ⁵⁹ Santiago Gayarre y Andrés Jiménez. Entrevista personal en profundidad (14-2-2019).
- ⁶⁰ Vid. Larramendi, I. H. (1972-1985). Informe 23-10-84, p. 4.
- ⁶¹ Vid. Catalinas, J. L.: 2001.
- ⁶² Vid. Catalinas, J. L.: 2001.
- ⁶³ Vid. Catalinas, J. L.: 2001.
- ⁶⁴ Vid. Catalinas, J. L.: 2001.
- ⁶⁵ Vid. Catalinas, J. L.: 2001.
- ⁶⁶ Vid. Larramendi, I. H. (1972-1985).
- ⁶⁷ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 663.
- ⁶⁸ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 663.
- ⁶⁹ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 664.
- ⁷⁰ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 662.
- ⁷¹ Vid. Larramendi, I. H.: 2000, p. 664.
- ⁷² <https://noticias.mapfre.com/mapfre-exito-cumbre-espana-y-tunez/>
- ⁷³ Vid. Larramendi, I.H.: 2000, p. 665.
- ⁷⁴ Vid. MAPFRE: 2019, p. 12.

BIBLIOGRAFÍA

- CARUANA, L. y GARCÍA-RUIZ, J. L.: «La internacionalización del seguro español: el caso de MAPFRE, 1969-2001. La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica». *ICE*, julio-agosto, nº 849, 2009.
- CASAS, R.: «MAPFRE». En G. Solana (coordinador), *Brasil, un gran mercado en expansión sostenida*. Universidad Antonio de Nebrija, 2010.
- COASE, R. H.: «The Nature of the Firm». *Economica*. New series, vol. 4, nº 16, 1937, pp. 386-405.
- DURAN, J.J.: *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*. Pirámide. Madrid, 1999.
- FADUL, W. R.: «El seguro en Iberoamérica: desarrollo económico, seguros

- y pensamiento político», en Instituto de Ciencias del Seguro, *Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro*. Fundación MAPFRE. Madrid, 2010.
- FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS : *El mercado de seguros en Latinoamérica, Portugal y España*. Editorial MAPFRE. Madrid, 1972.
- GARCÍA, J.L.: «La bancaseguros y sus peligros: el caso Hispano-Estrella, 1901-1993». *Revista de Historia Industrial*. Vol. 27, nº 70, 2017, pp. 45-74.
- GARCÍA RUIZ, J.L. y CARUANA, L.: «The internationalisation of the business of insurance in Spain 1939-2005». En P. Borscheid y R. Pearson (eds.), *Internationalisation and Globalisation of the Insurance Industry in the 19th and 20th Centuries*. Philipps-University. Marburg, Germany, 2007a.
- GARCÍA RUIZ, J.L. y CARUANA, L.: «Estrategias de internacionalización de las compañías españolas de seguros en el siglo XX». 2007b.
- GARCÍA RUIZ, J.L.; CARUANA, L.: «La internacionalización del seguro español en el siglo XX», *ICE. Revista de Historia Industrial*, nº 41, 2009.
- GUTIÉRREZ, J.A. y MARTÍNEZ, F.J. (editores): «El sistema financiero en la España contemporánea». Universidad de Cantabria. Santander, 2014.
- HYMER, S.: «The international operations of national firms». Lexington, Mass. Lexington Books, 1976.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.: «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments», *Journal of International business*. Vol. 8, 1977, pp. 23-32.
- KOTLER, P.: *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. Pearson Educación. México, 2003.
- LARRAMENDI, I.H. (1972-1985): *Informes presentados por D. Ignacio de Larramendi y Montiano como director general y consejero delegado al Consejo Directivo*.
- LARRAMENDI, I.H.: «UNIAPAC en el mundo e implantación en Europa». Conferencia de Valladolid el 21 de abril de 1982.
- «El seguro en el mundo y en España». Madrid, 10 de mayo de 1984.
- «El seguro español y la Comunidad Económica Europea». *Reactions*. Madrid, 23 de mayo de 1985.
- *Estrategia internacional de MAPFRE*. Jornadas de estudios de ICEA, Palma de Mallorca. 12, 13 y 14 de marzo de 1989.
- *Utopía de la Nueva América*. Editorial MAPFRE. Madrid, 1992.
- *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*. Editorial Actas. Madrid, 2000.
- MAPFRE: «Informe integrado 2019». MAPFRE, 2019.
- MARTÍN, Á.: «La estrategia de apoyo a la internacionalización de la empresa en un mundo globalizado». *ICE*, nº 826, noviembre de 2005.

- NOYA, J.: *La nueva etapa de la marca España*. Real Instituto Elcano, 2003.
 — *La nueva imagen de España en América Latina*. Tecnos. Madrid, 2009.
 Real Instituto Elcano.
- OCDE: «How are services being internationalized?». 7th OECD International Trade statistics expert meeting (ITS) and OECD-Eurostat meeting on experts in trade-in services- statistics (TIS) Meeting of experts in trade-in-services statistics (TIS). Tour Europe, Paris La Défense, Salle des Nations, 11-14 de septiembre de 2006.
- PORTER, M. E.: «The Competitiveness of Nations». Free Press. Nueva York, 1990.
- RUBALCABA, L. y MAROTO, A.: «Claves de la internacionalización de los servicios avanzados a empresas. Comercio e internacionalización de servicios». *ICE*. Septiembre-octubre, nº 844, 2008.
- RUBALCABA, L.; MAROTO, A.: «La internacionalización de los servicios y factores determinantes de su comercio en España». *ICE*. Septiembre-octubre, nº 838, 2007.
- RUGMAN, A. M.: «Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets». Columbia University Press. Nueva York, 1981.
- TORTELLA, G.: «From mutual to multinational: the history of MAPFRE, 1933-2008, en Instituto de Ciencias del Seguro, *Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro*. Fundación MAPFRE, Madrid, 2010.
- TORTELLA, G. (director); CARUANA, L.; GARCÍA RUIZ, J. L.; MANZANOS, A.; PONS, J.: *Historia del seguro en España*. Fundación MAPFRE, 2014.
- VERNON, R.: «International Investment and International Trade in the Product Life Cycle». *Quarterly Journal of Economics*, nº 80, 1966, pp. 190-207.

Larramendi como artífice del cambio. El proceso de transformación en MAPFRE de 1955 a 1990: cambio estratégico y su efecto sobre la compañía y el sector de los seguros

Manuel R. Tejeiro Koller

MAPFRE en la actualidad

La Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, o mejor conocida como MAPFRE, es en la actualidad la mayor aseguradora española en el mundo. Es número dos en el ranking español por primas, con una cuota de mercado del 11,43% en 2019, a tan solo 1,9 puntos porcentuales del líder de mercado, Vidacaixa. Cabe mencionar que en estos datos hay que considerar que muchas compañías transformaron depósitos en seguros de vida para utilizarlos como herramientas de inversión en un contexto de tipos de interés extremadamente bajos. Esto puede haber inflado algunas cifras artificialmente. Entre las dos primeras acumulan un 24,8% del mercado y más de un tercio si se suma el Grupo Mutua Madrileña (véase tabla 9). Detrás de estas cifras están 6,5 millones de clientes que disfrutaban de sus seguros, fondos de inversión y planes de pensiones.

Dentro del Grupo MAPFRE se encuentran, como las entidades principales, MAPFRE España, MAPFRE Vida, Bankia MAPFRE Vida, MAPFRE Global Risks, Bankinter Vida, Bankinter Seguros Generales, Ccm Vida y Pensiones, Verti Aseguradora. Además de estas, hay una larga lista de entidades por países y con cierta diversificación, como es el caso de Funespaña, S.A., empresa funeraria.

El grupo empresarial suma unos 34.324 empleados, con 12.526 oficinas y con una colaboración de 86.500 agentes. Sus ingresos para el año 2018 ascendieron a 26.590 millones de euros, de los que obtuvo un resultado de 529 millones de euros.

Tabla 9. Ranking de total seguro directo por grupos y entidades año 2018

Nº	Entidad/Grupo	Primas emitidas seguro directo (euros)	Crecimiento	Cuota de mercado	Cuota de mercado acumulada
1	VIDACAIXA	8.217.652.695,19	-14,99%	12,76%	12,76%
2	MAPFRE	7.291.086.999,07	8,03%	11,33%	24,09%
3	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	5.270.255.730,30	5,30%	8,19%	32,28%
4	ALLIANZ	3.612.449.058,26	2,78%	5,61%	37,89%
5	ZURICH	3.559.582.114,71	-6,48%	5,53%	43,42%
6	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	2.854.016.029,33	0,97%	4,43%	47,85%
7	GRUPO AXA	2.599.050.814,05	7,82%	4,04%	51,89%
8	SANTALUCIA	2.583.883.458,63	1,89%	4,01%	55,90%
9	GENERALI	2.408.746.660,21	-1,50%	3,74%	59,64%
10	SANTANDER SEGUROS	1.976.757.398,32	31,27%	3,07%	62,71%

Fuente: ICEA 2019, Rankings: total sector.

La matriz del grupo es la sociedad de *holding* MAPFRE, S.A., cuya capitalización bursátil en julio de 2019 se situaba en 8.385,6 millones de euros. Sus acciones se cotizan en las bolsas de Madrid y Barcelona y está registrada en los índices IBEX35, Stoxx Insurance, MSCI Spain, FTSE All-World Developed Europe Index, FTSE-

4Good, FTSE4Good IBEX y Dow Jones Sustainability World. Los accionistas detrás de la empresa de *holding* son inversores institucionales españoles e internacionales, particulares españoles y, en menor medida, no institucionales internacionales. Sin embargo, la mayoría de las acciones está en manos de la Fundación MAPFRE, quien cuenta con un 68,2% del capital.

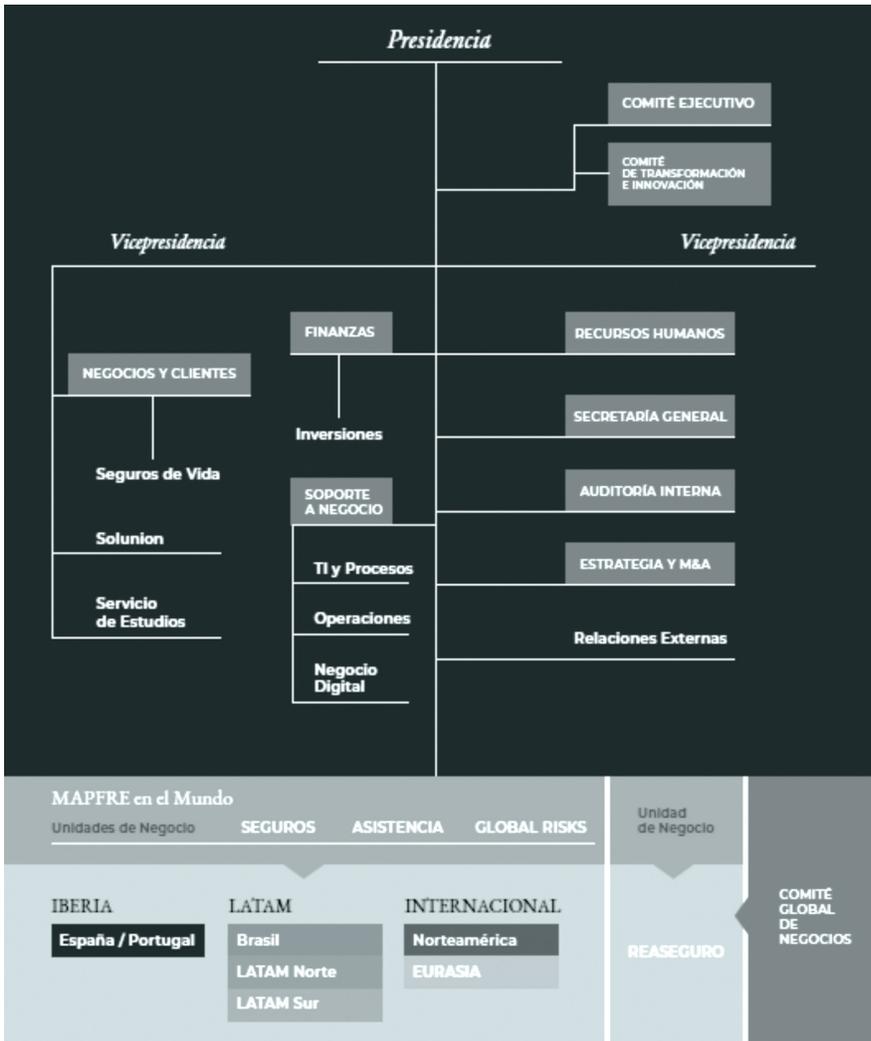
A nivel internacional, MAPFRE está presente en 45 países, en los cinco continentes, con 5.256 oficinas directas, posicionándose como tercer grupo asegurador en Iberoamérica y líderes en seguros diferentes al de vida en esta región. En Europa se sitúan en el puesto 10 y han logrado establecerse entre el *top* 20 en seguros de automóvil en los Estados Unidos de América.

La empresa se organiza en cuatro unidades de negocio: seguros, asistencia, global risk y reaseguro. Mientras que las primeras tres se subdividen a su vez por regiones, correspondiendo con su presencia en los diferentes países (Iberia, LATAM, Internacional), la unidad de reaseguros mantiene una gestión a nivel global (véase ilustración 4). Antonio Huertas Mejías preside la compañía desde 2012, tras entrar en la entidad en 1988 y ocupar una larga lista de cargos, comenzando por el de director regional de MAPFRE Mutualidad en Asturias y en Extremadura. El Consejo de Administración está compuesto, además de Antonio Huertas, por otros quince miembros.

Sin embargo, esta compañía que ha logrado alcanzar lo más alto del mercado con una posición competitiva envidiable, no fue siempre así. Nace en 1933 como una humilde mutualidad para la cobertura de los accidentes de trabajo en la actividad agraria. Sufre grandes pérdidas y se sitúa al borde la quiebra en el año 1955, cuando entra Ignacio Hernando de Larramendi como director de la compañía. Sobre él recae el reto de transformar esta compañía o de hundirse con ella. Se enfrentaba a una situación interna complicada, con una compañía con pérdidas acumuladas, baja rentabilidad y encorsetada en un entorno normativo rígido. Todavía se notaba la posguerra española, y sus competidores eran grandes y firmemente establecidos en el mercado. Aun así, Larramendi decidió enfrentarse al reto que se le planteaba y no solo logró evitar la quiebra, sino construir las bases de la compañía que conocemos en la actualidad.

Como podemos ver, el Grupo MAPFRE se crea en 1970, la Corporación MAPFRE en 1981 y el Sistema MAPFRE en 1985. Alcanza

Ilustración 4. Organigrama MAPFRE, S.A.



Fuente: Informe MAPFRE Anual 2018.

Ilustración 5. Desarrollo de MAPFRE



Fuente: página web MAPFRE - Historia de MAPFRE.

el liderazgo como empresa aseguradora en el año 1983, iniciando la expansión internacional. El asentamiento en un mercado antes de expandirse al siguiente (estrategia de cascada) como estrategia de expansión internacional se convertirá en su forma más habitual, como veremos más adelante. Se da, asimismo, una ampliación paulatina de sus áreas de negocio, como la integración de los seguros de automóviles ya en 1952 o la integración vertical con la asistencia en carretera (incluido en MAPFRE Asistencia). Otro hito importante es el lanzamiento de la empresa Verti, mediante la cual se crea un canal de venta exclusivamente por internet y teléfono en 2011. Con esta empresa MAPFRE refuerza la venta directa *online* y crea una oferta de precios ajustados para un público más joven.

MAPFRE hasta 1955

El 16 de mayo de 1933 se funda la Mutualidad de Seguros de Accidentes del Trabajo, que empezó a conocerse como «Mutua de Seguros Agrícolas», que recibe las siglas por las que es conocida en la actualidad por su organismo fundador, la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España. Comienza su actividad aseguradora en los seguros de accidentes de trabajo en la agricultura, incluyendo rápidamente la cobertura de incendios y robo. Aún a pesar del inicio de la Guerra Civil, la compañía continuó sus operaciones en la zona nacional, logrando incluso ampliar su cartera de seguros a los de ganado en 1938. Al implementarse más adelante el Seguro Obligatorio de Enfermedad por parte del Gobierno en 1944, MAPFRE comenzó su colaboración para la implantación de este seguro en el medio rural como Entidad Colaboradora nº 35. Tras acumular pérdidas por valor de 26,77 millones de pesetas, cesa la actividad en el año 1953. Los bajos salarios y la alta mortandad de los obreros agrícolas se identificaron como causas de este desfavorable desarrollo. La crisis con la Entidad Colaboradora nº 35 y el Instituto Nacional de Previsión (INP), que estaba detrás de esta por parte del Ministerio, llegó a su punto álgido con la llegada de Larramendi en 1955. En este año, el INP reclama 15 millones a MAPFRE y se le unen importes aún superiores por parte de los colegios farmacéuticos. Para hacer frente a estas deudas, se embarga la gran mayoría de los edificios de los que era propietaria la Mutualidad. Gracias a

una negociación personal llevada a cabo por parte de Larramendi con el director general del INP, se retiró una querrela que se había tramitado contra MAPFRE y se acordó un pago del 50% de la deuda a futuro y contra beneficios. Esto llevó a una costumbre de creación de reservas previa a dar beneficios para asegurar una situación financiera sólida, antes de ver los beneficios comprometidos. A esta situación financiera desfavorable se une un conflicto interno en el Consejo de Administración, con bandos opuestos que hacen casi imposible una operativa normal. Los problemas no terminaban en los niveles de la dirección, sino que se prolongaban a los de los empleados con un exceso de casi el doble, según las estimaciones iniciales de Larramendi.

En el año 1954, el ejercicio previo a la incorporación de Larramendi como director general, MAPFRE registra unas pérdidas de 1,7 M de pesetas, junto con unas deudas acumuladas con los agentes y delegaciones de 1,3 M de pesetas. A esto se le suman saldos pasivos por valor de casi 4 M de pesetas en concepto de créditos bancarios y otros acreedores, así como unos 1,7 M de pesetas en impuestos vencidos pendientes de pago. En total, la deuda asciende a 7 M de pesetas o un tercio del balance. La situación de la compañía es tan preocupante que Larramendi se cuestiona en noches en blanco si debería haber aceptado la responsabilidad de la compañía. Sin embargo, identifica con rapidez que los dos problemas principales de la compañía son de tesorería y de equilibrio financiero. El primero, por la deuda acumulada y las pérdidas registradas, y el segundo por el tipo de seguros que se comercializaban y los desembolsos por siniestros. Es importante comprender, asimismo, la relación de la central con los agentes. Estos son un activo fundamental de la compañía, ya que muestran un crecimiento aun a pesar de la mala situación de la compañía y suponen un gasto variable. No obstante, hay que transmitirles seguridad y seriedad en la operativa, y que sus esfuerzos se verían muy disminuidos si pensasen que la compañía se encuentra en quiebra, acelerando esto la caída. Aunque la red comercial de MAPFRE se puede considerar su mayor valor en el momento, ni siquiera esta parecía tener valor en el mercado de compañías, dado que ningún competidor hizo una oferta de adquisición. De haber sido así, el destino de MAPFRE habría estado sellado, ya que era algo que Larramendi consideró e incluso promovió como solución a la grave crisis.

Situación del sector de los seguros hasta 1955

Tras la guerra, el sector del seguro en España se enfrenta a una situación extraordinariamente compleja. Por un lado, las primas cobradas y las reservas de las compañías no alcanzan ni de lejos el importe en siniestros que se tienen que pagar y, por otro, hay falta de claridad en cuanto a las obligaciones de las compañías en caso de guerra. Tras un período de debate, se firma la ley de 17 de octubre de 1940. Para atender la primera cuestión, se crea el Consorcio de Compensación de Seguros y se encuentra una fórmula de soporte compartido de daños con los asegurados (la «comunidad de pérdidas»). La segunda cuestión se trata de resolver remitiéndose a las coberturas explicitadas en los contratos firmados, excluyendo aquellos casos en los que no se haya expresado explícitamente la cobertura en casos de «revolución social o de la guerra civil». Asimismo, se comparaba la situación vivida durante la guerra con la única eventualidad que entonces estaba contemplada en los contratos de seguro y que se denominaba como «motín» (definido como «determinados por las actuaciones más o menos tumultuarias de las masas indisciplinadas»). Se decidió que aquellas situaciones más distantes de esta descripción se indemnizarían con el 50%, aumentando los porcentajes según se fuera asemejando más el caso a la definición acordada. Aproximadamente dos terceras partes de los siniestros asegurados estaban cubiertas por reaseguros con compañías extranjeras, sobre las que recayó parte de los pagos. Estas dificultades llevaron a que el sector del seguro español se uniese en frente común para poder sobrellevar las dificultades, explicándose así en cierta medida la gran normalización y sindicalización que se puede observar en la posguerra.

Aquí vale la pena mencionar varios puntos que caracterizan la situación del seguro español de esa posguerra. Primeramente, el Consorcio de Compensación de Seguros pasa de ser una solución transitoria a permanente y se encarga de las coberturas de hechos extraordinarios. Para su financiación, se aplicó un incremento del 10% sobre la prima, que solía ser del 1% del capital asegurado, con lo que el impacto sobre las primas fue mínimo. Se pasa de un sistema de primas variables a primas fijas, mejorando las condiciones de claridad para los asegurados. El seguro cobra un protagonismo y justificación en la sociedad, debido a que demostró haber minorado el efecto de la destrucción sufrido durante la guerra. A las compa-

ñías aseguradoras, por su parte, las lleva a un control más riguroso del cálculo de las primas sobre capitales asegurados.

Un hecho importante es la entrada del sector público en el ámbito de los seguros. Aunque la política franquista era benévola con el capital privado y, de hecho, trató de proteger a este, se fueron identificando una serie de circunstancias en las que se consideró necesaria la intervención del Estado. Entre ellas se encuentran «seguros de vejez» de maternidad o de desempleo, uniéndose más adelante también los seguros por enfermedad. Como ya sabemos, la Seguridad Social terminaría ocupándose de gran parte de estos seguros, tras su creación formal en 1964. Sin embargo, cabe mencionar que antes, en el año 1944, se crearía la Entidad Colaboradora nº 35, compuesta por MAPFRE y La Unión y el Fénix, que se ocuparían de la gestión de los seguros financiados por la Caja Nacional. Este acuerdo se disolvió en 1954 con pérdidas para todos los implicados y tras demostrar poco éxito.

Aun a pesar de la entrada del sector público en el ámbito de los seguros, las penurias de la posguerra, un entorno geopolítico internacional difícil y años de autarquía (que afectaban especialmente a la falta de divisas), se pudo observar un crecimiento del número de compañías aseguradoras (véase tabla 10).

Tabla 10. Compañías aseguradoras de accidentes de trabajo, 1935-1964

Año	Compañías mercantiles	Mutuas industriales	Mutuas agrícolas	Total mutuas	Total entidades
1935	30	155	78	233	263
1941	38	160	52	212	250
1945	63	101	44	145	208
1949	82	169	46	215	297
1955	95	189	52	241	336
1960	108			246	354
1964	113			250	363

Fuente: Tortella Casares, Caruana de las Cagigas, García Ruiz, Manzano Martos, Pons Pons, 2014.

Se trata de un sector altamente regulado y rígido en su normativa y limitación a la libre competencia. Las primas siguen un sistema de tarifas únicas y de obligado cumplimiento por todos los aseguradores. Dos organismos con gran poder en esta época eran el Sindicato Nacional del Seguro, que imponía unas condiciones muy estrictas sobre las relaciones con los agentes y empleados, y la Junta Consultiva, que emitía recomendaciones sobre la normativa. Este último, jugó un rol importante en mantener una suerte de *statu quo* entre las compañías aseguradoras que componían el mercado, ya que tuvo gran influencia en las diversas leyes que regulaban el sector y limitaban el acceso de nuevas compañías. Quizás la más destacable sería la ley de 20 de diciembre de 1952, en la cual se exigía un capital mínimo de 25 millones de pesetas (50% desembolsado), habiéndose depositado 5 millones como garantía. A empresas extranjeras se les exigía que sus países de origen tuviesen políticas benévolas hacia las empresas españolas. Se puede argumentar que esta serie de normativas fue una reacción ante un mercado inicialmente muy fragmentado y con exigencias demasiado laxas¹. En todo caso, la entrada de nuevas entidades fue muy limitada, lo que pudo contribuir a que el líder del mercado, La Unión y el Fénix Español, se mantuviese en el primer lugar de la tabla durante casi cinco décadas (1930-1975)². En el año en el que Larramendi toma las riendas de la compañía, 1955, MAPFRE no figura en el *top* 10 del ranking, siendo las líderes La Unión y el Fénix Español con más del doble en primas facturadas que sus seguidores, Banco Vitalicio y Plus Ultra. No es hasta el año 1983 que MAPFRE logra liderar la tabla.

En términos de ramos, es el seguro de transportes el que muestra su mayor crecimiento, comenzando, curiosamente, con los seguros marítimos por una ley que hizo obligatorio este seguro en 1942 para todos los cascos en entidades inscritas en España. Sin embargo, el mayor crecimiento en el seguro de automóviles se puede observar a partir de 1955, multiplicándose la recaudación por cuatro entre 1955 y 1960.

Un indicador de los comienzos de la profesionalización del sector fue la inclusión en 1953 de los estudios de actuariales en la universidad, mejorando así la mano de obra cualificada para el sector y reduciendo la necesidad de formación básica propia por parte de las aseguradoras.

Tabla 11. *Top 10 por primas y ranking, 1950 y 1960*

	Compañía	Primas 1950	Cuota%	Compañía	Primas 1960	Cuota%
1	La Unión y el Fénix Español	202,3	7,8	La Unión y el Fénix Español	661,4	6,9
2	Mutua General de Seguros	102,2	3,9	Banco Vitalicio de España	331,3	3,4
3	Federación de Mutualidades de Cataluña	93,8	3,6	Plus Ultra, Compañía Anónima de Seguros	305,1	3,2
4	Banco Vitalicio de España	93,8	3,6	El Ocaso, S.A.	280,7	2,9
5	El Ocaso, S.A.	87,9	3,4	Mutua General de Seguros	279,2	2,9
6	Plus Ultra, Compañía Anónima de Seguros	69,8	2,7	Federación de Mutualidades de Cataluña	255,5	2,6
7	Compañía Hispano Americana de Seguros y Reaseguros	69,6	2,7	Santa Lucía, S.A.	196,4	2,0
8	Bilbao, Compañía Anónima de Seguros	43,7	1,6	La Equitativa (Fundación Rosillo), Riesgos diversos	164,8	1,7
9	La Equitativa (Fundación Rosillo), Vida	43,3	1,6	Sociedad Catalana de Seguros	154,2	1,6
10	General Española de Seguros	42,6	1,6	Bilbao, Compañía Anónima de Seguros	151,4	1,5
	Total top 10 compañías	849,0	33,0	Total top 10 compañías	2.780	29,2
	Total primas 1950	2.571,6	100,0	Total primas 1960	9.504	100,0

Fuente: Pons Pons, 2013.

El proceso de transformación

Según el expresidente de MAPFRE Vida de 2001 a 2006 y miembro del Consejo de Administración hasta el año 2011, Sebastián Homet Duprá, la llegada de Larramendi a MAPFRE fue como la llegada de alguien que adquiere una casa en ruinas. Al igual que quien quiere restaurar una mansión decaída, Larramendi enfocó el trabajo de recuperación de la compañía por fases, comenzando por apuntalar las ruinas hasta llevar a cabo ampliaciones.

Apuntalar: evitando la ruina

Como ya pudimos ver en el segundo apartado, la mutualidad en la que entra Ignacio Hernando de Larramendi como director general acarrea una serie de problemas. Una estructura de costes demasiado elevada y una falta de liquidez son los dos problemas más urgentes que atender para evitar la quiebra. Esto obliga a impulsar ajustes duros de costes, con numerosos despidos y un movimiento hacia una estructura más rentable. Son años duros, en los que la empresa está al borde de la suspensión de pagos en más de una ocasión y debe ajustar sus cuentas al máximo, aplazando pagos para poder sobrevivir.

Larramendi hace algo inusual para la época. No solo exige una filosofía de austeridad férrea, sino que predica con el ejemplo, bajándose su sueldo un 40%. La clase directiva no quedó exenta de este ajuste, pasando el coste salarial promedio de un jefe de ser 2,47 veces el de un empleado en 1955 a 1,57 en 1957. Este gesto hizo ganarse la confianza de los empleados y transmitió el mensaje de que están todos en el mismo barco. Es esta actitud de que el primero que se atenía a las consecuencias de sus decisiones era él mismo, la que fue decisiva para convencer al resto del equipo. Él describe el ambiente de trabajo como bueno en esta época, aun a pesar de la mala situación que debían vivir, ya que todos se sentían unidos por una misma lucha por la supervivencia de la compañía. Así, los duros recortes que redujeron la plantilla de la central de 86 empleados en 1955 a 39 cuatro años después, no crearon un ambiente de pánico o rechazo entre los otros empleados. La estrategia de saneamiento era clara: reducción de costes para la viabilidad económica de la compañía. Los esfuerzos se centraron en disminuir los costes en los centros (la central fundamen-

talmente) y potenciar los centros de ingresos, como eran las delegaciones. Estas se ampliaron de 1.103 en 1955 a 1.242 en 1958.

En línea con la filosofía de mayor control de gastos, se implantó un sistema que permitía aumentar el control sobre los horarios, exigiendo mayor rigor a los empleados. El efecto de la puntualidad no solo pretendía aumentar la productividad del trabajador, sino también mejorar la calidad del servicio al cliente. A cambio, se introduce una medida de participación en beneficios para los directivos y de bonificaciones en función de objetivos para los empleados, siendo esta una medida novedosa para la época y el sector, que se regía por un acuerdo salarial. Entre las bonificaciones también se introdujeron los ascensos por méritos logrados y no por concurso, lo que tampoco era habitual entonces.

En esta fase, la austeridad se implanta como valor en la organización. Se justifica porque salva la organización de la bancarrota y se soporta por parte del personal porque comprenden su necesidad. Tiene el efecto de unir más a aquellos que forman parte de MAPFRE, ya que se sienten como supervivientes que juntos luchan para reflotar un buque casi hundido. Este valor no abandonará a la organización y se podrá reconocer en varias acciones llevadas a cabo a lo largo de los años posteriores.

Durante esta época, Larramendi fue acompañado por José García, quien se reincorporó tras una excedencia en el año 1956, y fue nombrado interventor de MAPFRE poco después. Como número dos de la compañía, logró apoyar y ejecutar las decisiones del director general de forma determinante. Este le describe como un excelente contable y con grandes capacidades de gestión y ordenación administrativa. El estilo ejecutor de este complementaba muy bien el enfoque creativo de Larramendi en lo profesional. Se sumaron al equipo directivo Benito Tamayo y Fernando Sadornil, a quienes el entonces director general reconoce papeles decisivos en la transformación de MAPFRE. Mientras que el primero aportaba una iniciativa comercial joven y agresiva, el segundo introducía una actuación técnica de diversificación de seguros más allá de los relacionados con la agricultura.

Saneamiento: retomar el negocio habitual

En esta segunda fase se revisa la operativa común de MAPFRE, buscando mayor tecnificación, profesionalización y estrategia en sus

operaciones. Esto se ve reflejado en todos los ámbitos de la empresa, desde la política de recursos humanos hasta la comercial y de desarrollo tecnológico.

Un cambio importante es la introducción de nuevas prácticas de selección de personal, con las que se busca mayor cualificación, y se recluta entre graduados universitarios. El énfasis está en la preparación técnica, pero también en la motivación por aprender y dedicarse a la causa, ya que la formación en seguros que se recibe en esa época en las universidades españolas es mínima. Como política interna se impone la prohibición de contratar a familiares directos, con el objetivo de evitar nepotismo y fomentar una meritocracia profesional.

En el ámbito comercial, se introduce un sistema por el cual se prioriza la comercialización de aquellos seguros que fueran más rentables, buscando maximizar el rendimiento de los recursos escasos de los que la compañía disponía. En línea con la búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad, se procedió a aumentar la delegación de responsabilidades sobre la red territorial. No solo se traspasó la gestión de siniestros a las delegaciones, sino que se introdujo un sistema de cupos e incentivos para estas, dependientes del crecimiento en ventas. Crecer es sobrevivir, ya que permite aumentar la entrada de capital y mejorar la situación de la tesorería. La contratación de los delegados provinciales era supervisada por la central y las bonificaciones de estos dependía del desempeño de su equipo, al que ellos mismos podían asignar una parte de sueldo variable. Estas medidas son comunes en la actualidad, pero supusieron una revolución en un sector altamente regulado e intervenido por la Organización Sindical. MAPFRE desarrolló su «plan orgánico» para el control de delegados locales en 1959, con lo que formalizó el control sobre delegaciones y estableció las bases para su expansión. Asimismo, se introdujo la figura del interventor, que debía llevar el control de gastos y supervisar el desempeño de los delegados provinciales. A partir de un estudio independiente, se concluyó que las comisiones tenían rendimientos decrecientes y que estas medidas organizacionales eran vitales para seguir creciendo.

Como factor externo, fue determinante la liquidación de la Entidad Colaboradora nº35, lo que corresponde a la gestión de MAPFRE para el seguro obligatorio de enfermedad, que tenía contratado con el Ministerio de Trabajo desde 1944. Al concluirse que el desa-

rrollo deficitario de la entidad fue debido a una cotización muy por debajo de la media nacional del seguro y no por una mala gestión de la entidad, el Estado se hizo cargo de las deudas contraídas por MAPFRE y accedió a la liquidación, descargando a la compañía de estas responsabilidades en el año 1959.

Reconstrucción: crecimiento y desarrollo del negocio

En el Consejo del 19 de mayo de 1958 se decide pasar página y cambiar de etapa en la vida de MAPFRE. La *nueva MAPFRE* debe consolidarse caracterizada por la «intensificación en la producción» y la diversificación. Esta última característica se ejecuta mediante la incorporación de los ramos de Vida, Transporte y Rotura de Maquinaria en el año 1958. Asimismo, incorpora al año siguiente el seguro voluntario de Enfermedad y de Asistencia Sanitaria. Sigue la iniciativa de desarrollo de negocio con la expansión territorial, comenzando por Cataluña y con un ramo con gran potencial, aunque reducida presencia en el momento, que es el Seguro del Automóvil. En esta fase, la diversificación de producto se une a la de desarrollo de mercados, con un crecimiento en el ámbito nacional. A pesar de lo que se pudiera pensar (y de lo que se observa en muchas otras compañías), la estrategia de expansión territorial no era, generalmente, la de entrar con fuerza en grandes ciudades. Todo lo contrario. Siguiendo fiel a sus raíces, la compañía decidió apostar por una expansión en el ámbito rural, para pasar solo después a conquistar las grandes plazas. De tal forma, se evitaba la mayor competencia que existía en estas y se aprovechaba el posicionamiento diferencial del que gozaba la compañía en el ámbito rural. Larramendi narra cómo esta estrategia se asemejó a la de Wal-Mart que en EE.UU. fue conquistando las áreas rurales menos atendidas por los grandes competidores, para después desbancar a estos mismos de las principales calles comerciales de las grandes ciudades³.

El desarrollo externo viene acompañado por una reestructuración interna, según la cual se transforma el *Servicio de Expansión Comercial* en un departamento de *Marketing*. Este da apoyo a los delegados y agentes con material comercial e información relevante, así como una atención directa a clientes potenciales. Este servicio incluía un Servicio de Información, de Estadística y de Contratación Directa, para la recopilación, tratamiento y difusión de in-

formación relevante. El proceso de crecimiento territorial conllevó inevitablemente un crecimiento del número de agentes y delegados, cuya profesionalización fue prioritaria. Se acompañó este proceso con una inversión importante en equipos informáticos que facilitarían la comunicación con la «red capilar» de oficinas que caracterizaría la compañía desde entonces. Este empuje hacia lo tecnológico permite agilizar la obtención de información, pudiéndose conocer diariamente el estado de las ventas y de los siniestros. Dos principios guía de la nueva política empresarial aparecen aquí: austeridad e innovación. La obsesión por bajar los costes y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado conducen a una serie de acciones en las que ambos principios se dan la mano: innovación en procesos de tarificación, innovación comercial con el uso de locales a pie de calle y con la selección de aquellas líneas de seguros más rentables en detrimento de las menos rentables, aumento de la eficiencia de procesos internos gracias al uso de IT. El uso de locales permite aumentar la venta directa y ahorrar los pagos a los agentes, siendo esta una práctica muy novedosa para la época. Lo normal para una aseguradora era estar ubicados en planta, a la que se iba con cita previa y rara vez por iniciativa propia. Asimismo, se introdujo una reducción de comisiones: se paga un 4,5% cuando otras compañías pagan un 12%. Esto se puede justificar mediante un crecimiento y un volumen cada vez mayor.

Ampliaciones: desarrollo de mercados y nuevas apuestas

Aunque los cambios se sucedieron desde la entrada del nuevo director general en la mutualidad de entonces, es en esta última fase de la transformación cuando se acometen los de mayor calado. Es el paso de lo defensivo a lo ofensivo. Se trata de dejar atrás las «penurias» de la recuperación y cambiar de perspectiva. MAPFRE ya no es una pequeña mutualidad a punto de quebrar, sino que es una empresa competitiva, con capacidad de desarrollo y con espíritu de crecimiento, que ha logrado hacerse un nombre, profesionalizarse y que además tiene mucho que aportar al sector.

Tras haber asentado el negocio en España, se mira hacia el exterior. Larramendi afirmó en el acto de imposición de la Gran Cruz del Mérito Civil: «Nadie en 1970 creía en Iberoamérica, y menos aún en el sector de seguros [...]. Preví en los años sesenta que se pro-

duciría en España un proceso de expansión exterior en lo económico y en lo social, y que MAPFRE se debía preocupar de aprovecharlo».

En la estrategia de internacionalización se optó por comenzar por mercados menos desarrollados, en los que podía destacar frente a la competencia y en los que hubiera una conexión no solo cultural, sino personal por parte del presidente. Aunque la primera excursión internacional fuera en Bélgica⁴, Hispanoamérica era la prioridad porque cumplía con ambos requisitos y tenía una proximidad cultural grande, con la misma lengua y donde Larramendi había logrado desarrollar lazos personales mediante su participación en las distintas reuniones de la Asociación Internacional de Directivos Cristianos (UNIAPAC). Además, MAPFRE había creado una imagen de conocimiento técnico del sector y ganado una buena reputación gracias a la amplia difusión de distintas publicaciones de la Editorial MAPFRE. Tras este primer paso, se comienza a hacer reaseguros con la compañía MAPFRE Industrial (que es como se llamaba la actual MAPFRE Reaseguros). Reaseguros fue una forma habitual de entrar en un mercado nuevo, ya que el contacto con el cliente final era más difícil. En un primer paso, la compañía asumía los riesgos de empresas ya presentes en el territorio mediante el reaseguro, permitiéndole así conocer mejor el mercado e ir abriendo canales. Esta técnica se aplicó en mercados como Filipinas o México, entre muchos otros países. En segundo lugar, se ofrecía formación en seguros y colaboraciones con empresas locales. La amplia difusión de los manuales de seguros que había llevado a cabo la Editorial MAPFRE (particularmente en Iberoamérica) había creado una imagen de la empresa como experta en seguros. De tal forma, la imagen de marca precedía a la entrada de MAPFRE en muchas ocasiones, asociándose la marca frecuentemente más a los manuales de seguros que a la actividad aseguradora en sí. El tercer paso consistía en abrir una oficina de representación y de buscar la entrada en el capital de compañías establecidas. Se trataba de mercados competitivos, regulados por licencias y con idiosincrasias propias, con lo que se optó por la entrada mediante adquisición parcial o total de compañías establecidas. Si no se tenían suficientes fondos para entrar como socio mayoritario, se entraba como socio minoritario, con la perspectiva de ampliar esa participación. El primer país en el que se abre una oficina propia es México en 1984 (aun a pesar de entrar antes en Bélgica), dirigida por Andrés Fernández Avilés que, al igual que el equipo que se fue

formando posteriormente en este país, era local. Con esta situación, se plantea la siguiente pregunta: ¿cómo se puede traspasar la experiencia y el saber hacer de MAPFRE a mercados menos desarrollados? Mientras se respetaban los equipos locales, debido a su conocimiento del mercado y sus contactos, era normal enviar a empleados de MAPFRE para introducir la forma de trabajar y la cultura de la compañía. No se trataba de reemplazar a la mano de obra local de las compañías adquiridas, sino de complementar su base de conocimientos del mercado local con el saber hacer y las buenas prácticas, reflejados en procesos y procedimientos de MAPFRE España. Esta era una de las contribuciones fundamentales a las compañías adquiridas, en las que siempre se buscaba aportar valor desde la central.

Participando pronto en la expansión internacional estaba Andrés Jiménez Herradón, quien hizo su carrea completa en la empresa (46 años), pasando por varios puestos directivos relacionados con el negocio internacional. Describe a MAPFRE como «constructores» en la primera fase de la expansión internacional, dado que buscaban desarrollar y ampliar el negocio de las compañías en las que entraban. Se trataba de compras de compañías con posibilidades de mejora y a menor precio. Más adelante se convierten en «inmobiliaria», porque adquieren compañías más competitivas y con menor necesidad de intervención por parte del equipo de MAPFRE. Empresas hechas, en las que la importancia reside más en la presencia en el mercado que en el desarrollo, siendo la aportación por parte de la central menor.

Tras el éxito inicial en Iberoamérica, se amplían los horizontes y se busca mercado en Estados Unidos, Japón y, finalmente, Europa.

Al igual que se busca la apertura de nuevos mercados a nivel internacional, se busca un desarrollo interno de la compañía. Por un lado, incluye la oferta de nuevas líneas de productos (nuevos seguros) y por otra implica una mejora constante de los procesos internos. Nuevamente encontramos la innovación como motor o como consecuencia de la visión de crecimiento para MAPFRE. Ya en el año 1957 Larramendi introdujo las fichas perforadas UNIVAC y una calculadora, que suponían grandes avances para la época. La parte que hoy llamaríamos de IT se centraliza en los Servicios de Organización y Mecanización S.A. (SDOMSA), donde se tratan todos los datos de la compañía. En el año 1971 se monta el primer ordenador en MAPFRE, el IBM 360, lo que llevó a una congelación de sueldos para poderlo financiar. Andrés Jiménez describe el interés de Larramendi

por la innovación tecnológica como una «obsesión por la mecanización», que es como se describía entonces el uso de IT. El ordenador tenía una sala climatizada propia, pero permitía una agilización importante del procesamiento y almacenaje de los datos. Cuanto más se agilizaban los procesos, más se reducían los costes y menos se tardaba en atender a los clientes.

Otra iniciativa innovadora importante vino con la creación de su centro de I+D para los seguros de automóviles, CESVIMAP, el Centro de Experimentación y Seguridad Vial MAPFRE, en 1983. En este se hicieron por primera vez experimentos con vehículos nuevos para estimar los costes de las reparaciones asociadas a los siniestros, para así poder calcular las primas más adecuadamente. Las fábricas de automóviles cedían los vehículos nuevos al CESVIMAP, que simulaba accidentes y realizaba las reparaciones necesarias para así calcular los costes. Actividad que continúa llevando a cabo en la actualidad, además de otras relacionadas con la I+D que se vinculan con el automóvil y sus componentes. La información obtenida de este centro de investigación propio permitió a la empresa calcular las primas del seguro del automóvil con mayor precisión. Se vio que algunos vehículos, que eran más caros en la adquisición, como el caso de Volvo, luego eran más baratos en las reparaciones que sus competidores de menor precio. Tal era la situación de los modelos japoneses de la época, cuyas piezas de recambio venían en paquetes montados, lo que obligaba a realizar sustituciones de partes enteras, en lugar de poder reparar componentes individuales. La práctica de fijación de primas en el seguro del automóvil a partir de este proceso científico convirtió a MAPFRE en un *benchmark* en el mercado. Las demás compañías esperaban a que MAPFRE fijase sus primas para posicionarse con referencia a estas.

Cabe añadir otras actividades innovadoras por las que se llegó a conocer a MAPFRE fuera del ámbito tecnológico. Introdujo un cambio de concepto al ofrecer soluciones a los siniestros, en lugar de la habitual indemnización económica, y fue la primera compañía en ofrecer seguros de viaje como parte del seguro de automóvil, ofreciendo también este tipo de seguro por uso, en lugar de por contrato. Asimismo, fue la primera aseguradora en incluir una participación en beneficios de los seguros de vida. El Defensor del Asegurado fue prácticamente un invento de MAPFRE, dado que ninguna compañía contaba con esta figura antes en España y buena parte de Europa.

«El buen gerente es el que hace cosas. Y el buen gerente es capaz de rectificar cuando se ha equivocado, en lugar de insistir en su decisión, solo por ser el gerente».

I. Hernando de Larramendi, 2000

Larramendi, el artífice del cambio

Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano entra como director general de MAPFRE a la edad de 34 años. Para ello, abandona un puesto de inspector de seguros y ahorro, que obtiene por concurso de oposición tras la finalización de su carrera de Derecho en el año 1944. Pudo concluir estos estudios tras finalizar la Guerra Civil, en la que se alistó como voluntario a los 16 años. Su formación previa había sido en el Colegio de Nuestra Señora del Pilar en Madrid, aunque su infancia se desarrolla entre San Sebastián y Madrid. Tuvo siete hermanos y sus padres, de ascendencia vasca, le transmitieron gran parte de los valores que se reconocen en su actividad vital. Su padre, Luis Hernando de Larramendi (1882-1957), fue reconocido como abogado destacado y político carlista de importancia, con una influencia clave sobre la estructura de valores de su hijo.

Cuando Larramendi entra en MAPFRE en 1955 es después de dos años a la cabeza de la oficina española de la aseguradora inglesa Royal Insurance Company. Durante este tiempo, el joven abogado había tratado de introducir cambios innovadores en la organización, pero se había visto frustrado por los procedimientos y la burocracia existente en esta gran multinacional. Encuentra en MAPFRE esa libertad para poder actuar a su parecer e introducir todas aquellas innovaciones que considera necesarias.

La huella de Larramendi no se puede llamar huella sino más bien creación, si se considera que MAPFRE pasa de tener 40 delegaciones en el año 1955 a tener 1.648 cuando, en 1990, deja todos sus cargos en la compañía (salvo la presidencia de la Fundación MAPFRE América). Transforma y crea una compañía al borde de la quiebra, con menos de 200 empleados en la empresa líder del mercado con cerca de 4.500 empleados en 1990 y una facturación de 200.000 millones de pesetas y 500.000 millones en activos.

En su artículo de 1961, «La empresa aseguradora española ante el mercado común», Larramendi muestra una visión pionera para la época, en la que expone una perspectiva de gestión de la empresa racionalista y abierta. Basa sus afirmaciones en un estudio riguroso del entorno competitivo nacional e internacional, en el que busca la cuantificación de medidas que considera claves para la empresa, mediante la elaboración de indicadores elegidos por él mismo. Al comparar la situación del sector del seguro español y la de la compañía con sus homólogos europeos (particularmente Francia e Inglaterra) y estadounidenses, destaca las debilidades a las que hay que atender. Demuestra la urgencia del cambio ante la próxima apertura del mercado español y el resultante incremento de la competencia. Sus propuestas son claras y concretas, explicando la relación que existe entre los cambios propuestos y los resultados esperados. Aporta un enfoque global de la compañía, en el que hace especial énfasis en la «filosofía de la empresa» como elemento integrador y director de la misma. Este término hace referencia al que se conoce en la actualidad como *cultura corporativa*. Aquí no descuida el componente ético, que estima fundamental en la formulación estratégica.

En el desarrollo de la compañía primaba la independencia de esta. MAPFRE nunca tuvo el respaldo de ningún banco, ni debía cuentas a ningún poder político, mientras que grandes competidores suyos estaban respaldados por entidades financieras, tales como La Unión y el Fénix Español con Banesto, Seguros Vitalicio con el Banco Central o Seguros Bilbao con el Banco Bilbao.

Es evidente que obtiene su inspiración de sus vivencias en el extranjero (especialmente en Inglaterra) y es destacable su ánimo de reforma e inconformismo. Esta postura resulta muy lógica cuando expresa su preocupación por el rendimiento de la compañía y del sector en general, ya que declara que, de no llevar a cabo los cambios necesarios, no serán competitivos y terminarán por desaparecer. Él ve con claridad la urgencia de un cambio y no pone límites a aquello que hay que cambiar. No existen las «vacas sagradas» en su visión hacia el futuro.

Santiago Gayarre Bermejo, quien ingresó en la compañía en 1970 y la dejó en el año 2013 como miembro del Consejo de Administración, tras haber ocupado varios puestos directivos a lo largo de su carrera, hace una descripción polifacética de Larramendi. Lo describe como un líder carismático y firme, aunque no autoritario.

Una persona próxima a sus colaboradores y exigente, aunque con una capacidad extraordinaria de inspirar confianza en todos los que le rodeaban. Era un visionario, innovador e inconformista. Cuestionaba constantemente el *statu quo*. Tenía claro que MAPFRE debía ser transparente y justa, evitando, siempre que se pudiera, cualquier tipo de litigio, aunque esto supusiera pagar indemnizaciones antes de que se aclarasen algunos siniestros. Gayarre describe su gestión como profesional y humana al mismo tiempo. Mientras que introducía procesos y procedimientos más claros y formales, trataba de mantener una cercanía máxima con todos los empleados. Al igual que pedía una dedicación total, empujaba a sus colaboradores fuera de su zona de confort con mucha frecuencia. Les hacía llegar más lejos de lo que ellos mismos pensaban que podían llegar, siguiendo su visión de futuro para la compañía. Él tenía una visión clara de lo que era necesario hacer y contaba con su equipo para ayudarle a conseguir estas metas. Esto incluía la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales o la introducción de tecnología y nuevas prácticas en la compañía. Sin embargo, estos esfuerzos siempre iban acompañados de dos cosas fundamentales: el ejemplo de él mismo y el apoyo incondicional. Él siempre daba una oportunidad a quien veía capaz.

Fomentaba una ágil comunicación, tanto en lo formal, exigiendo la producción de «notas» en cualquier reunión y como herramienta de seguimiento de las acciones, como en lo informal, manteniendo conversaciones personales con sus colaboradores. Las notas volvían a su emisor, con comentarios y anotaciones sobre las que este debía actuar. Larramendi entablaba una relación directa tanto con sus colaboradores más cercanos del equipo directivo como con empleados en niveles más operativos. A lo largo de sus viajes buscaba un contacto directo y de primera mano con todo el que podía y se interesaba por la persona, más allá de por el empleado. Para Larramendi era importante ver el problema personalmente, además de los informes que le llegaban, y oír las opiniones de los que estaban directamente implicados. Al mismo tiempo, exigía esta práctica de sus colaboradores, que más adelante se daría a conocer por Toyota como *Genchi Genbutsu*, «ve y observa por ti mismo».

Además de su interés en comprender de primera mano las cuestiones del negocio sobre el terreno, era costumbre suya preguntar

por la familia y reconocer con detalles hechos relevantes en lo personal, como un casamiento o el nacimiento de un hijo. En sus propias palabras, expresaba su filosofía de cara los empleados como un «respeto humanista a la libertad de empleados y colaboradores» que le llevaría poder afirmar «... queríamos hombres libres, y tuvimos hombres libres y sin miedo».

Larramendi era una persona con una visión muy amplia del negocio, sin miedo de meterse en demasiados asuntos. En lo personal se le describe como «tenaz, independiente hasta la heterodoxia y la provocación, intuitivo, deseoso de escuchar, pero poco inclinado a hacer caso, hábil y resuelto para esquivar con rapidez obstáculos e inconvenientes...»⁵.

Las personas tenían que adquirir nuevas habilidades constantemente, ya que se les planteaban retos con mucha frecuencia. Sin embargo, estos iban acompañados de una confianza depositada en el individuo y una política de retención de personal y de promoción interna que daba la suficiente seguridad a los colaboradores como para atreverse a avanzar. Incluso cuando ellos mismos no se sentían capaces, como fue el caso de Santiago Gayarre en su primer puesto como responsable de siniestros en Zaragoza, y tantos otros.

Aun a pesar de ser el máximo responsable y tener gran autoridad informal, se integraba en la compañía como uno más, sin alardes de grandeza, aunque con una clara presencia en cualquier reunión. Tenía una personalidad muy cautivadora y ese tipo de carisma que hacía que el centro de una reunión estaba allí donde él se sentase.

Aquellos que ejercieron en la organización junto a él, comentan que «como lo hizo él antes, ¿cómo *no* íbamos a hacerlo nosotros?». Y cuando se daba el paso a lo desconocido, que Larramendi pedía, se podía contar con su reconocimiento personal y formal, a través de promoción interna e incrementos salariales. Por último, le caracterizaba una austeridad severa en lo personal y profesional. Solía ir acompañado de su viejo maletín raído, era humilde en los hoteles en los que se alojaba durante los viajes que hacía para la compañía. No conducía, ya que no tenía carné de conducir ni tenía coche propio o de la empresa, y tenía la curiosa costumbre de estrechar lazos con sus colaboradores en viajes de negocios, en los que estos iban al volante y él llevaba la conversación. Estos tiempos de viaje servían tanto para ponerse al día en lo profesional como para construir relaciones

humanas más allá del trato formal. Demostró una capacidad singular de conectar con las personas con las que trabajaba, logrando así una fidelidad que iba más allá de lo estrictamente profesional.

Esta filosofía se extendió a su gestión de MAPFRE y explica gran número de acciones que llevaron a la compañía a ser la que es en la actualidad. Los valores que Larramendi demostró durante su gestión se integraron en lo más profundo de la cultura corporativa de MAPFRE, y se pueden reconocer hasta la actualidad en muchos aspectos.

ANEXOS

Anexo 1. Balance de situación. Año 1954

BALANCE DE SITUACION N.—EJERCICIO DE 1954		PASIVO	
ACTIVO	PESETAS		PESETAS
Caja	4.511,53	Reservas patrimoniales:	
Bancos: Efectivo en cuenta corriente.....	97.410,54	Esantimarias.....	2.595.912,19
Valores mobiliario: Fondos públicos y valores en garantía del Estado Español.....	6.698,030—	Reservas técnicas legales:	
Seguros.....	1.083.854,45	<i>Para riesgos en curso:</i>	
Delegaciones y Agencias: Saldos activos en efectivo.....	1.089.354,45	Ramo de Incendios—Seguro directo.....	459.012,85
		Ramo de Responsabilidad Civil—Seguro directo.....	434.255,29
Recibos de Primas pendientes de cobro:		<i>Para siniestros, capitales vencidos y rentas pendientes de liquidación o pago:</i>	
Ramo de Accidentes.....	1.735.738,65	Ramo de Accidentes—Seguro directo.....	6.565.070,46
Ramo de Peñirico.....	224.247,40	Ramo de Incendios—Seguro directo.....	1.405.524,90
Ramo de Incendios.....	118.292,79	Ramo de Responsabilidad Civil—Seguro directo.....	246.830,90
Ramo de Seguro Individual.....	5.319,10	Ramo de Ganado—Seguro directo.....	290.465,10
Ramo de Robo.....	67.305,05	<i>Para pago de comisiones de las primas pendientes de cobro:</i>	
Ramo de Ganado.....	170.329,50	Ramo de Accidentes.....	126.751,54
Ramo de Responsabilidad Civil.....	359,28	Ramo de Peñirico.....	15.560,52
Coaseguradores: Saldos activos.....	359,28	Ramo de Incendios.....	10.932,11
<i>Riesgos en curso:</i>		Ramo de Seguro Individual.....	11.972,85
Ramo de Peñirico.....	371.893,48	Ramo de Robo.....	4.769,43
Ramo de Incendios.....	428.027,04	Ramo de Ganado.....	25.112,48
Siniestros, capitales vencidos y rentas pendientes de liquidación o pago:		Reaseguro cedido:	
Ramo de Accidentes.....	494.065,93	<i>Saldos pasivos en efectivo con los Reaseguradores:</i>	
Ramo de Incendios.....	1.152.000,00	Ramo de Peñirico.....	14.995,53
Ramo de Seguro Individual.....	57.094,50	Ramo de Incendios.....	46.649,79
Ramo de Ganado.....	233.105,45	Ramo de Seguro Individual.....	90.652,91
<i>Saldos activos en efectivo:</i>		Ramo de Robo.....	24.483,51
Ramo de Accidentes.....	139.416,94	Ramo de Responsabilidad Civil.....	753.507,35
Ramo de Ganado.....	344.499,93	Delegaciones y Agencias: Saldos pasivos en efectivo.....	
Deudores diversos:		a) Consorcio de Riesgos extraordinarios:	
a) <i>Saldos activos en efectivo:</i>		Consorcio de Accidentes.....	17.788,64
Consorcio de Riesgos Catastróficos.....	338.219,23	Consorcio de Incendios.....	326.649,49
b) Otros deudores.....	619.954,42	b) <i>Impuestos vencidos pendientes de pago:</i>	
Finanzas:		Fondos de previsión para empleados.....	2.199,—
En efectivo para garantía de siniestros.....	240.431,41	c) Créditos bancarios.....	1.092.425,28
Otros líneas.....	1.521.269,08	d) Otros acreedores.....	1.935.527,41
Mobiliario e instalación.....	3.126.398,53	Total	20.952.026,77
A <i>depreciaciones efectuadas</i>	1.697.120,76		
Materiales			
Pérdidas y ganancias:			
Ejercicio actual.....	1.665.319,13		
Total	20.952.026,77		

Madrid, Mayo de 1955

Conforma:

Anexo 2. Resumen. Cuentas anuales MAPFRE, S.A. 2018

Cuentas No Consolidadas	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses
Ingresos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Result. ordinarios antes Impuestos	457.438.000	459.054.000	438.652.000
Resultado del Ejercicio	493.455.000	495.530.000	468.831.000
Total Activo	10.265.690.000	10.072.689.000	9.874.349.000
Fondos propios	7.384.036.000	7.334.129.000	7.272.687.000
Rentabilidad económica (%)	4,46	4,56	4,44
Rentabilidad financiera (%)	6,19	6,26	6,03
Liquidez general	n.d.	n.d.	n.d.
Endeudamiento (%)	n.s.	n.s.	n.s.
Número empleados	n.d.	513	480

Fuente: SABI.

Términos clave: cambio organizacional, innovación, internacionalización, liderazgo.

Resumen

Comenta la transformación de una compañía que estaba al borde de la quiebra en una de las empresas más exitosas de España. Se muestra cómo se logró evitar su desaparición y reconstruir la organización, siguiendo diferentes políticas empresariales y estrategias. La figura del directivo se discute como elemento central de este proceso, estudiando tanto el estilo de dirección como la toma de decisiones. Ignacio Hernando de Larramendi es el directivo que lideró el proceso de transformación que se narra, con su entrada en la compañía en 1955. El año de su jubilación de la empresa, 1990, deja una aseguradora líder en el mercado nacional, diversificada e internacionalizada. Su influencia en el proceso se destaca como clave, debido a su personalidad y estilo de gestión, además de la acertada toma de decisiones estratégicas. Aunque se describe la situación actual de la compañía, el caso se centra en la época en la que se llevó a cabo la transformación.

Objetivos de aprendizaje

Se revisan conceptos como cambio organizacional, gestión del cambio, ajuste organizacional (*lean*), estrategias de internacionalización y de innovación, así como el rol del líder. Con el estudio de este caso, los estudiantes podrán ver un ejemplo práctico de estos conceptos y desarrollar:

- Entender cómo pueden ser los pasos en la transformación de una compañía, aplicando estrategias defensivas de ahorro de costes y limitación de oferta.
- Comprender el desarrollo de estrategias corporativas de crecimiento empresarial, como son la diversificación, desarrollo de productos e internacionalización.
- Ver la importancia de la innovación en el crecimiento empresarial y su rol como fuente de diferenciación.
- Debatir el rol del líder en un proceso de transformación, destacando las técnicas de gestión del cambio.

Aplicación del caso

El caso sirve para tratar temáticas de asignaturas, tales como Dirección Estratégica, Dirección de Empresas, Recursos Humanos, Gestión de la Innovación u Organización de Empresas.

El caso sirve como ejemplo para demostrar un proceso de cambio, pero también para desarrollar soluciones creativas alrededor de las situaciones planteadas. En este sentido, los estudiantes deben reflexionar sobre soluciones alternativas a los problemas planteados. El caso debe leerse fuera de la clase, aunque se lleve a cabo un debate sobre las preguntas durante una sesión presencial.

Planificación temporal para sesión de 90 minutos:

- Lectura: 30 minutos.
- Respuesta de 3 preguntas en grupos: 30 minutos.
- Resolución de preguntas y debate: 30 minutos.

Preguntas

- 1) ¿Cuáles han sido las dimensiones fundamentales que puede observar en esta transformación empresarial?
- 2) ¿Cómo valoraría el rol del directivo en el proceso de cambio? Valore también si el estilo de liderazgo seguido es el adecuado para la situación.
- 3) Relacione lo que ha podido observar en el caso con las teorías de adaptabilidad estudiadas.
- 4) Destaque las innovaciones llevadas a cabo a lo largo de los años y cómo estas han incidido en la conquista de una ventaja competitiva de la compañía.
- 5) ¿Qué rasgos de líder puede destacar en Ignacio Hernando de Larramendi y cómo han influido estos en el desarrollo de la organización?
- 6) Describa la estrategia de internacionalización de MAPFRE. Haga una valoración crítica de este enfoque y compárelo con las alternativas.
- 7) Analice la política de recursos humanos seguida por Larramendi y cómo ha influido esta en la renovación de la compañía.

Lecturas recomendadas

- Cuesta, F. (2010). Transformación empresarial para superar la crisis. *Harvard Deusto Business Review* (187), 70-79.
- Reeves, M., y Deimler, M. (2012). Adaptability: The new competitive advantage. *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*, 19-26.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review* (1), 128-136.
- Tejeiro Koller, M. R. (2016). Exploring adaptability in organizations: Where adaptive advantage comes from and what it is based upon. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 837-854.

NOTAS

¹ Pons Pons, 2013.

² Tortella Casares, Caruana de las Cagigas, García Ruiz, Manzano Martos, y Pons Pons, 2014.

³ Hernando de Larramendi y Montiano, 2000.

⁴ Este primer movimiento formal hacia el exterior se produce en el marco de la creación del grupo CIAR para el coaseguro junto con la aseguradora Schadeverzekering-Maatschappij NV, de Países Bajos, Assubel Accidents et Domages, de Bélgica y L'Occidental de Réassurance (GAMPF), de Francia.

⁵ Fundación Ignacio Larramendi, 2009.

BIBLIOGRAFÍA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DE MAPFRE: «Las fundaciones: historia de MAPFRE», *El Mundo de MAPFRE* (51), 2006, pp. 38-39.

FUNDACIÓN MAPFRE: «30 Años de la Fundación MAPFRE: ilusión y experiencia. Entrevista a D. Carlos Álvarez Jiménez», *Revista MAPFRE Seguridad*, 4(100), 2005, pp. 15-20.

FUNDACIÓN MAPFRE TAVERA: *Mecenazgo cultural de Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano*. Fundación MAPFRE Tavera. Madrid, 2002.

HERNANDO DE LARRAMENDI, I.: *La empresa aseguradora española ante el Mercado Común*. MAPFRE Biblioteca de Seguros. Madrid, 1961.

— «La nueva dirección», *Riesgo y Seguro*, 1966, pp. 75-93.

— *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*. Editorial Actas. Madrid, 2000.

ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fon-

- dos de Pensiones). Febrero de 2019. *Información del Seguro*. Recuperado el 03 de julio de 2019, de https://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=%2Fes-es%2Finformaciondelseguro%2Falmacendados%2Fevolucion+del+sector%2F2018%2F4t18%2Frk_total_sologrup_12m18.xls&FromMenu=%2Fes-es%2Finformaciondelseguro%2Fpaginas%2Fultimosdatos
- MAPFRE: *Ignacio Hernando de Larramendi*. Madrid, 1991.
- PONS PONS, J.: «The Insurance Market in Spain: from Fragmentation to Concentration (1880-2010)», *Entreprises et Histoire* (74), 2013, pp. 36-54.
- TORTELLA CASARES, G., CARUANA DE LAS CAGIGAS, L., GARCÍA RUIZ, J., MANZANO MARTOS, A., y PONS PONS, J.: *Historia del seguro en España*. Fundación MAPFRE. Madrid, 2014.

Responsabilidad social y filantropía: las fundaciones impulsadas por Larramendi en MAPFRE

Manuel R. Tejeiro Koller

«La empresa no está obligada solo a la prestación eficiente de su propio servicio, sino sujeta a obligaciones institucionales derivadas de su influencia en la vida social y de su participación en el patrimonio nacional».

I. Hernando de Larramendi, 1996

Caso de estudio sobre el uso de las fundaciones como herramienta estructural de ejecución de la intención social del empresario, mostrando la implementación de valores dentro y fuera de la empresa.

La Fundación MAPFRE en la actualidad y sus orígenes

Fundación MAPFRE es una de las fundaciones más reconocidas y de mayor tamaño de España. Las cifras son verdaderamente llamativas. Cuenta con un patrimonio de 2.780,8 millones de euros (diciembre 2018), con unos ingresos de 64,4 millones, que provienen casi en su totalidad de los dividendos de las acciones que posee de las empresas del Grupo MAPFRE. Tiene presencia en 28 países, la mayoría de ellos en Iberoamérica, en los que llevó a cabo en 2018 más de 1.600 actividades con la colaboración de 8.618 voluntarios.

Declara su misión como la de «... contribuir a la mejora de la

calidad de vida de las personas y al progreso de la sociedad mediante programas y actividades multinacionales»¹, mediante la actuación en cinco campos diferentes: Acción social, Cultura, Promoción de la salud, Prevención y Seguridad vial, y Seguro y Previsión social. Cada uno de ellos constituye un área de actividad independiente. Las dos áreas de actividad principales, por aplicación de fondos, son Cultura y Acción social, y la de menor importancia es la dedicada a Seguro y Previsión social (véase ilustración).

Cultura

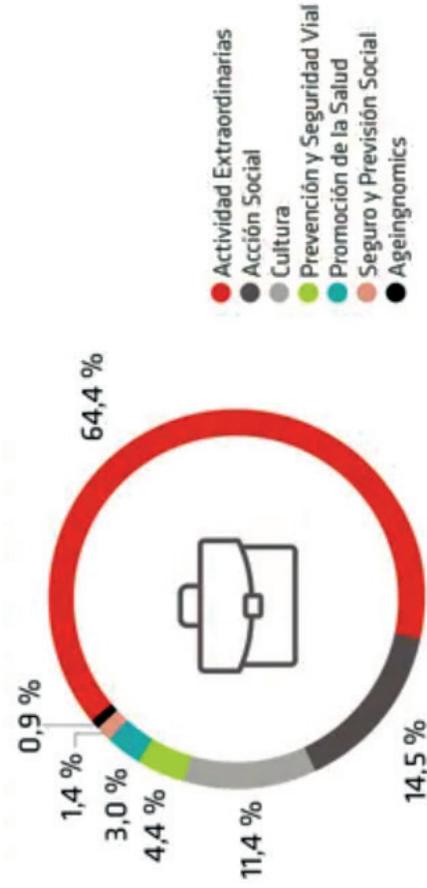
Esta área tiene por objetivo la difusión de la cultura en todas sus expresiones artísticas, incluyendo la formación en arte accesible para todos y la colección. Se llevan a cabo exposiciones y talleres. A lo largo de los treinta años de su actividad, se han organizado más de quinientas exposiciones, para lo que se cuenta actualmente con 4.500 m² de espacio expositor en dos salas en Madrid y una en Barcelona, donde, en octubre de 2020, se abrió el nuevo Centro de Fotografía KBr. La colección permanente del Espacio Miró, con más de sesenta obras del maestro es una de las colecciones más completas dedicadas a este autor, cuya exposición finaliza en 2021. De esta forma, la Fundación MAPFRE ha logrado convertirse en un referente en el panorama artístico y de salas de exposiciones, en plazas tan competitivas como Madrid y Barcelona. Siguiendo su objetivo de *acercar el arte a todos los públicos*, han publicado *online* gran parte de la colección. Además de la actividad de colección de arte y organización de exposiciones, se llevan a cabo visitas taller, en las cuales se profundiza en ciertas obras, artistas o épocas. Las visitas se han adaptado para personas con discapacidad auditiva, incluyendo signoguías o audiodescripción para personas con discapacidad visual.

Acción social

Esta área se enfoca a mejorar las condiciones de las personas más desfavorecidas en 31 países, siguiendo el principio de igualdad de oportunidades para todos. Se busca mitigar el riesgo de la exclusión social y la pobreza mediante actividades centradas, sobre todo, en la educación y la facilitación del acceso al mundo laboral. Su impacto es considerable, con una cifra de más de 9.600.000 beneficiarios en el año 2020².

Entre las iniciativas que se llevan a cabo se pueden citar ejem-

Ilustración. Aplicación de fondos por áreas de actividad 2020



Fuente: datos de la Fundación MAPFRE 2020.

plos como el programa Sé Solidario, en el que se colabora con pequeñas ONG en España y que atiende áreas como el bienestar de personas con enfermedades raras, la provisión de bienes de primera necesidad para personas desfavorecidas y el apoyo a familias en situación vulnerable. Asimismo, se desarrollan proyectos sociales a nivel internacional (salud, formación, empoderamiento de la mujer, etc.), programas sociales para el empleo o programas de educación. El Programa de Voluntariado —que cuenta en la actualidad con 11.300 voluntarios— sirve además como canal para ayudar a organizaciones participantes a publicar sus proyectos y encontrar voluntarios.

Las iniciativas llevadas a cabo aquí han recibido diversos reconocimientos, contando para el año 2017 con cinco premios diferentes, tales como los recibidos por parte de la Asociación Sevillana de Asperger y la Fundación RANDSTAD al Programa Social de Empleo.

Prevención y Seguridad vial

El objetivo es la reducción, hasta la eliminación total, de los accidentes, sobre todo los que se deben a la circulación de vehículos, pero también en el hogar. Esto conlleva actividades dirigidas a la conducción segura, la educación vial de peatones (en especial los jóvenes) y aquellas referidas a riesgos en el hogar, como lo son los incendios o los ahogamientos. Se invirtieron 5 millones de euros en el año 2018 para el fomento de la seguridad en la sociedad en programas de formación, sensibilización y comunicación, y de investigación. Las acciones se llevan a cabo en 23 países, especialmente España, Iberoamérica, Portugal, Alemania, Filipinas, Turquía y Malta, con la colaboración de las Administraciones públicas u ONG locales. En España, se coopera con la Dirección General de Tráfico y con Protección Civil, mientras que en el extranjero se trabaja con organizaciones nacionales o supranacionales, tales como el Observatorio Iberoamericano de Seguridad Vial (OISEVI) y el Organismo de Bomberos Iberoamericanos (OBA). La fundación es miembro de varias organizaciones internacionales activas en este ámbito, como, por ejemplo, el UNRSC (United Nations Road Safety Collaboration), grupo de trabajo y organismo asesor de las Naciones Unidas para la seguridad vial.

Además de las labores ya citadas, esta área otorga premios a la mejor iniciativa en prevención y seguridad vial, así como a la innovación en movilidad y seguridad vial.

Promoción de la salud

La fundación centra su atención en las enfermedades no transmisibles, relacionadas con el estilo de vida, como lo son los problemas del corazón, la obesidad o las adicciones. Las actividades educativas, de sensibilización y de investigación se llevan a cabo en 13 países en colaboración con instituciones públicas, sociedades científicas y colegios. Algunos ejemplos son la campaña Mujeres por el Corazón, que busca sensibilizar sobre los riesgos de enfermedades cardiovasculares en las mujeres, o la campaña SOS Respira, en la que se trabajó con personal del sector de hostelería para actuar en caso de atragantamiento. Programas como Vivir en Salud han formado a más de 800.000 personas desde 2009 en hábitos saludables y de nutrición. Por otro lado, la concesión de becas para la investigación llega a 700.000 euros anuales.

Seguro y Previsión social

En este ámbito se busca fomentar el conocimiento del seguro en la sociedad, especialmente enfocado a la previsión social. Este objetivo se cumple mediante la impartición de cursos en diferentes niveles, tanto de escuela como de grado universitario, posgrado y profesionales. Su actuación también es internacional, está presente en once países (principalmente en Iberoamérica), donde actúan en colaboración con universidades, asociaciones profesionales y empresariales, Administraciones públicas y ONG. Asimismo, gestiona una importante base de conocimiento sobre el sector asegurador, que amplía anualmente con la publicación de informes y monográficos. Su amplia colección sobre este tema, con más de 145.000 referencias en su Centro de Documentación y su diccionario de referencia en seguros, el *Diccionario MAPFRE de Seguros*, está a disposición del público y registra 90.000 consultas anuales desde 2017. Además, dispone de una herramienta de gamificación para la difusión de la cultura del seguro, así como del Museo del Seguro, ubicado en Madrid, todo ello buscando desarrollar la cultura del seguro.

Desde 1974

Sin embargo, no siempre se dedicó a estas áreas de actividad, ni alcanzó su tamaño e impacto desde el primer momento. Los orígenes de esta gran fundación se encuentran en la promoción en el

año 1974 por MAPFRE Mutua Patronal y MAPFRE Mutualidad de ciertas actividades que fueron continuadas más adelante por la Fundación. Tales eran las actividades en materia de prevención de riesgos laborales, que se nutrieron del departamento con el mismo nombre existente en MAPFRE Mutua Patronal, anterior a la Fundación, que ya disponía de su Centro de Prevención y Rehabilitación en Majadahonda, así como del centro de investigación en los Laboratorios de Higiene Industrial. Por otro lado, MAPFRE Mutualidad tenía una importante experiencia en seguridad vial y contra incendios, áreas en las que la fundación continuó investigando. Las labores sociales y científicas que llevaría a cabo la fundación se basan en la experiencia previa de sus organizaciones promotoras.

Las actividades internacionales de la Fundación MAPFRE comienzan en el año 1984, con congresos en Buenos Aires y Sao Paulo, ampliándose con el patrocinio de diversas jornadas en Colombia, Venezuela, Chile y Uruguay al año siguiente. También en 1985 se inicia la concesión de becas para la formación en España de profesionales de Iberoamérica. Tras abrir delegaciones de la fundación en Argentina, Brasil, México, Portugal y Venezuela, continúa su expansión hasta alcanzar los 28 países en la actualidad.

Cuando, en 1989, las actividades relativas a la medicina pasan a ser responsabilidad de la Fundación MAPFRE Medicina, la Fundación MAPFRE aumenta su actividad formativa y científica con una estrecha colaboración con las universidades, que llega a tener más de treinta convenios con instituciones en España y América del Sur. En estas se desarrollan cursos de posgrado, se ofrecen ayudas y becas y se desarrollan proyectos de investigación. También se lleva a cabo la traducción de manuales del ámbito de la seguridad elaborados por MAPFRE. Se constituye, asimismo, el Instituto de Ergonomía, campo poco investigado en los años noventa, en colaboración con la factoría de General Motors en Zaragoza, para desarrollar actividades de formación, información e investigación. Por su parte, el Instituto MAPFRE de Seguridad Vial lleva a cabo actividades similares en esta área. Cabe citar el Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente, que centra sus esfuerzos en los desarrollos tecnológicos.

En el año 2005 se inicia la creación de la fundación tal y como se conoce en la actualidad. El Consejo de Administración de MAPFRE Mutualidad aprueba la fusión de las fundaciones nacionales de

MAPFRE (Fundación MAPFRE América, Fundación MAPFRE Vida, Fundación MAPFRE Estudios y Fundación MAPFRE Medicina) en la Fundación MAPFRE, que se constituye al año siguiente y cuyos objetivos se detallan como³:

- Fomentar la seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la seguridad vial, la medicina y la salud.
- La mejora de la calidad de vida y del medio ambiente.
- Fomentar la difusión de la cultura, las artes y las letras.
- Promover la formación y la investigación en materias relacionadas con el seguro.
- Contribuir a la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad.

Tras el aporte de 24,4 millones de euros por parte de las diversas fundaciones, la Fundación MAPFRE continúa con la labor llevada a cabo en sus cinco áreas de actividad especializadas:

- Prevención.
- Salud y medioambiente.
- Seguridad vial.
- Ciencias del seguro.
- Cultura y acción social.

La perspectiva social del directivo

«La única justificación de la dirección es la responsabilidad».

I. Hernando de Larramendi, 1966

El promotor de las fundaciones que dieron lugar a la Fundación MAPFRE fue el director general de la aseguradora entre los años 1955 y 1990, Ignacio Hernando de Larramendi. Además de lograr

reflotar la empresa en quiebra cuando él entró y transformarla en uno de los casos de éxito empresariales más llamativos de la historia del seguro en España, contribuyó significativamente al panorama de fundaciones en el país.

Pero ¿qué motivó al directivo a tomar estas iniciativas sociales?

Para comprender al directivo, debemos hablar de la persona y hacer una breve mención de sus orígenes, ya que será aquí donde encontraremos la formación de su carácter y la fuente de los valores que marcaron las decisiones de su vida. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano crece entre San Sebastián y Madrid; recibe los primeros años de su formación tutela en el hogar, por preferencia de la formación por un preceptor privado. Toma de su padre una gran influencia carlista; está muy presente en su educación y, como él mismo reconoce en su libro *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*, le aporta una estructura de valores que influirá en su toma de decisiones durante el resto de su vida. En este sentido, podemos suponer que ciertas nociones de libertad y reglas claras en beneficio de la justicia y el orden pueden tener su origen aquí. Al mismo tiempo, recibe una educación en la que la religión católica juega papel fundamental y que marcará su estilo de vida y convicciones. Siendo miembro de una gran familia con nueve hijos y con la formación tradicionalista, asentó la *familia* como un valor central en su personalidad.

Asimismo, podemos citar como dos de sus más íntimas convicciones la fidelidad hacia uno mismo y el respeto por la libertad. Si nos remitimos a una revisión de sesenta entrevistas mantenidas sobre su persona con compañeros, empleados y familiares, podemos apreciar que los términos que más se repiten a la hora de describir a Larramendi son: honestidad, independencia, inconformismo, tenacidad, dedicación, humanismo, humildad, austeridad, curiosidad, humanismo cristiano y cercanía. Se le describe como una persona creativa que depositaba gran confianza en los demás y lograba así estimular el crecimiento personal, especialmente entre los jóvenes que contrataba en MAPFRE.

El pensamiento tradicionalista y el «cristianismo social» eran los pilares de su ideología, que se hacía notar tanto en lo personal como en lo profesional. Para Larramendi, la *caritas* cristiana, es decir, la caridad de dar para paliar las situaciones de injusticia y aliviar el sufrimiento ajeno, fue un principio fundamental a lo

largo de toda su vida. Por ello, podemos observar una concepción, primero, de hacer empresa, en sus políticas de recursos humanos y su trato con los colaboradores y clientes, y, posteriormente, en su actividad fundacional que siempre busca el bienestar del prójimo. Según MAPFRE se fue consolidando y teniendo beneficios, Larramendi sintió que debía devolver a la sociedad parte de lo que esta le había dado. A la vez que la empresa fue dando mayores beneficios y habiendo garantizado en esta un funcionamiento en el que el ser humano ocupaba un lugar central, fue plasmando en las diversas fundaciones los valores que consideraba necesario promocionar.

Él describía la «doctrina sociopolítica tradicionalista» como su tercera vía, entre la doctrina social de la Iglesia y el liberalismo. Creía en ambas vertientes y buscaba el equilibrio que permitiría a los hombres ser libres, mientras que protegía a los más débiles del abuso de los más fuertes mediante un sistema de normas estrictas. Su comprensión del deber era que este estaba por encima de los derechos y que la dedicación personal a una causa ennoblecía a la persona.

En 1998 Larramendi recibe el mayor reconocimiento estatal con la Gran Cruz al Mérito Civil por su actividad en MAPFRE y su impulso de las actividades fundacionales.

En lo referido a los negocios, Larramendi estaba convencido de que la ética en la empresa era condición necesaria para un éxito duradero, siendo en primer lugar obligación moral de todo ciudadano. Según su concepción de lo que debía ser una empresa, esta tenía que ser útil para la sociedad y contribuir al equilibrio social. Afirma que «con ética no solo es posible el éxito de una “gran empresa” sino que es indispensable, frente a sistemas de “pelotazo”, enriquecimiento y abuso de la función directiva»⁴. Podemos reconocer un fuerte espíritu colectivista en sus decisiones: se debía poner a la empresa por encima de uno mismo, lo que finalmente sería para el bien de todos. En las declaraciones del directivo y del individuo es recurrente la noción de subordinarse a un fin mayor, tanto un cometido concreto como el bien común.

Resume él mismo su concepto de la ética en la empresa según valores fundamentales, como la honestidad, responsabilidad y equidad. Destaca que siempre trató de ser fiel a sus convicciones,

aun cuando le podía suponer desembolsos económicos personales o dificultados diversas, y que buscó la implantación en la actividad empresarial. Esto se refleja en la persecución de la equidad y la lucha contra el nepotismo, tomando decisiones de contrataciones sin discriminación. En las decisiones más globales de la organización el directivo insiste en haber puesto siempre a la organización primero, aun teniendo en cuenta las consecuencias para aquellos trabajadores que debían ejecutarlas⁵.

Para Larramendi, un comportamiento ético ayudaba a ganar la lealtad y confianza de trabajadores y clientes. Asimismo, hacía hincapié en el rol del directivo como ejemplo que seguir, recayendo sobre este la mayor responsabilidad a la hora de crear una empresa ética. Este no solo debía actuar éticamente en todo momento, sino diseñar las normas y la cultura que llevarían a los demás a hacerlo.

El protagonismo de la ética en la empresa lo consideraba inevitable, ya que surgía de sus convicciones religiosas y morales más profundas, y además estaba convencido de que aseguraba el éxito empresarial en el largo plazo. Y va más allá, afirmando que la ética también muestra efectos positivos en el corto y medio plazo. La unión de los valores religiosos y empresariales los desarrolla en el foro de los empresarios cristianos, Acción Social Empresarial en España y UNIAPAC en Europa y América Latina.

La Responsabilidad Social Corporativa en la empresa bajo Larramendi

Antes de analizar las acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que se llevan a cabo en MAPFRE, es necesario situarse en el contexto histórico de la compañía en la primera etapa de Larramendi en esta y después de una dura fase de ajustes para salvar la empresa (1960-1980). El momento histórico era de proteccionismo, con Francisco Franco dirigiendo el país, con una intervención del Estado importante y un control por parte de los sindicatos de seguros casi total. Esto suponía una intensa regulación de los sueldos y las condiciones de trabajo, que no permitían una libre competencia en este ámbito entre las compañías y restringían la libertad en el diseño de compensaciones. Aun a pesar de lo

que se podría intuir con este contexto, los salarios no eran elevados y no había una práctica común de transparencia y meritocracia en las organizaciones. La cultura corporativa común era autocrática, con líderes que imponían su criterio y que marcaban las distancias claras entre directivos y trabajadores.

Podemos encontrar el primer reflejo de la concepción de la RSC de Larramendi ya en los estatutos de la Mutualidad MAPFRE de 1965, donde se establece que se deberán crear dos fundaciones financiadas por la empresa, una para la mejora de la agricultura española y otra para la protección del consumidor. Más adelante, en el año 1969 se decidió juntar esfuerzos en una sola fundación, sentándose así las bases para la Fundación MAPFRE, que se creó en 1975.

Larramendi tenía muy clara la diferencia entre la ética personal y la ética organizacional: la primera era la forma de tomar decisiones en todos los ámbitos de la vida de una persona, mientras que la segunda se refería al *sistema* creado en una organización para impulsar el comportamiento ético de sus miembros. La importancia de la cultura propia de la empresa, con arreglo a valores éticos, cobra una relevancia extraordinaria a la hora de crear este sistema.

Para la regulación formal de ciertos principios básicos, se introdujeron en los estatutos de MAPFRE una serie de normas⁶:

- 1) Los directivos solo pueden tener un sueldo y nunca percibir dietas por participar en consejos y comisiones, ni tener participación en negocios o empresas que se relacionen con la propia o que a ella hagan competencia.
- 2) Prohibición de que pudiesen ser empleados hijos y parientes, hasta de segundo grado, de empleados y consejeros.
- 3) Prohibición de cualquier clase de donación o aportación de recursos empresariales a fines políticos o ideológicos.
- 4) Decisión de actuar con rigidez dentro de la legalidad administrativa y fiscal.

Para el directivo, la libertad había sido una máxima, junto con la justicia social, y comprendía que debía de haber un cuerpo normativo dentro y fuera de la empresa que garantizase el cumplimiento de las reglas que beneficiarían al funcionamiento de la empresa y asegurarían un sistema justo y transparente. Es por ello por

lo que instaura la práctica de contratación por pruebas de selección y la prohibición de contratación de familiares directos. Al mismo tiempo, se mantiene un estilo de dirección muy personalista, en el que él mismo sirve de guía y líder para la organización. Esto imprime un estilo que se irradia por el resto de la organización, trasladando así sus valores a la cultura corporativa. Su ejemplo demuestra la importancia de la disciplina y del tesón, del trabajo y la implicación personal y cercana en los asuntos. A su vez, exhibe una preocupación sincera por sus colaboradores, buscando siempre el contacto directo y la implicación personal. Sus continuos viajes no solo le llevaban a conocer de primera mano las problemáticas sobre el terreno y transmitir instrucciones, sino que le permitían establecer lazos con las personas implicadas.

Demostró que con la libertad viene la responsabilidad, y que esta lleva a éxitos que se reconocen. Depositaba rápidamente confianza en sus colaboradores, incluso cuando estos no la tenían en sí mismos. Les impulsaba a salir de su zona de confort, pero también les daba el respaldo necesario y reconocía los esfuerzos con ascensos dentro de la compañía. De esta forma, incentivaba la dedicación y dibujaba un futuro en la empresa para las personas que demostraban lealtad y dedicación. En un contexto social en el que de un trabajador dependía con frecuencia una familia entera (la compensación por desempleo se acababa de introducir en el año 1961), la estabilidad laboral era de vital importancia. Larramendi entiende que su responsabilidad se extendía hacia las familias de sus empleados, pero concibe la estabilidad desde una perspectiva liberal. En lugar de forzarla mediante acuerdos tarifarios y contratos blindados con los sindicatos, entiende que la empresa debe reconocer el esfuerzo de sus trabajadores y que estos no solo no verán peligrar su puesto, sino que podrán acceder libremente a ascensos y compensaciones adicionales en correspondencia con su dedicación. Siempre se buscaba primero la promoción interna antes que la contratación externa. Es por esto que rompe con el acuerdo tarifario y ofrece un sistema de remuneración más libre y competitivo de lo que los sindicatos habían establecido.

Sin embargo, siente que su contribución social debe exceder el ámbito empresarial, con lo que se embarca en la creación de diversas fundaciones, mediante las cuales busca materializar sus convicciones.

Creación de fundaciones

«Pero lo importante de mi acción han sido las aportaciones anuales que se destinan a fundaciones para actuaciones de interés general [...]. Este es mi verdadero legado, obra de un “pobre carlista retrógrado” que quiso colaborar con su entorno nacional e iberoamericano».

Larramendi (en Fundación MAPFRE Tavera, 2002)

Con anterioridad a la Fundación MAPFRE se habían creado una serie de fundaciones independientes, cada una de ellas dirigida a un objetivo diferente. Vemos aquí sus fundaciones en orden cronológico del año de su establecimiento.

Fundación MAPFRE (1975): Contribuir a la satisfacción de necesidades relacionadas con la seguridad en todas sus formas mediante estudios e investigaciones, prestación de servicios y realización de actividades destinadas a la prevención de accidentes de trabajo, protección contra el fuego y otros riesgos materiales, así como el fomento de la rehabilitación física y profesional de víctimas de accidentes de todas clases y el perfeccionamiento de los sistemas de prótesis, el fomento de la medicina preventiva y otros que determine el patronato.

Cronología de las Fundaciones
1975 – Fundación MAPFRE
1985 – Fundación MAPFRE Guanarteme
1986 – Fundación Hernando de Larramendi
1988 – Fundación MAPFRE América
1989 – Fundación Cultural MAPFRE Vida
1989 – Fundación MAPFRE Estudios
1989 – Fundación MAPFRE Medicina
1996 – Fundación Histórica Tavera
2006 – fusión de todas las fundaciones (excepto la Hernando de Larramendi y MAPFRE Guanarteme) en la Fundación MAPFRE.

Amplía sus actividades fundacionales en los años ochenta. Se dedica a actividades relacionadas con la medicina, como medicina preventiva, rehabilitación, traumatología y formación profesional, hasta 1990, un año después de la creación de la Fundación MAPFRE Medicina, a la que traspasa las actividades.

Fundación MAPFRE Guanarteme (1985). Cooperar al bienestar docente, cultural, benéfico de la sociedad residente en Canarias.

Fundación Hernando de Larramendi (1986). La Fundación tiene por objeto contribuir, mediante la satisfacción gratuita de necesidades físicas o intelectuales, a las siguientes finalidades de interés general:

- a) Fomento de la caridad en las relaciones sociales como expresión concreta del amor y preferencia por los débiles y pobres, base de la doctrina de la Iglesia católica, y protección a personas o grupos con inferioridad económica o de otra clase.
- b) Análisis de la función de las instituciones independientes como medio de optimización de recursos y dinamización de la sociedad.
- c) Estudio de la influencia histórica de la acción del carlismo en la sociedad española.
- d) Promoción de estudios o actuaciones de carácter científico de interés general no lucrativo.

Cambia de nombre tras el fallecimiento de Ignacio Hernando de Larramendi en 2001 y pasa a llamarse Fundación Ignacio Larramendi.

Fundación MAPFRE América (1988). El desarrollo de todo tipo de actividades científicas y culturales que contribuyan, con carácter desinteresado y sin ánimo de lucro, a las siguientes finalidades de interés general:

- a) Promoción del sentido de solidaridad entre los pueblos y culturas ibéricos y americanos, y establecimiento de vínculos de hermandad entre ellos.

- b) Defensa y divulgación del legado histórico, sociológico y cultural de España, Portugal y países americanos en sus etapas pre y poscolombina.
- c) Promoción de relaciones e intercambios culturales, técnicos y científicos entre España, Portugal y otros países de la Comunidad Económica Europea y los países americanos.

Otras actividades que determine el patronato de la Fundación dentro del espíritu de los apartados precedentes.

Fundación Cultural MAPFRE Vida (1989). Desarrollar actividades destinadas a fomentar y difundir la cultura, el arte, mediante convocatoria y concesión de premios artísticos y literarios, organización de exposiciones de obras pictóricas o de esculturas y organización de reuniones de índole artístico y literario, así como la difusión de estudios sobre arte y literatura.

Tiene su origen en los premios convocados por MAPFRE Vida, el Premio González Ruano de Periodismo en 1975, el Premio Penagos de Dibujo de 1982.

Fundación MAPFRE Estudios (1989).

- a) Facilitar el acceso a enseñanzas especializadas en materias relacionadas con el seguro privado, la seguridad en todas sus manifestaciones, la Seguridad Social en general, gestión y administración de empresas.
- b) Contribuir, a través de lo anterior, a mejorar el nivel de formación y eficiencia en las empresas de personas que participan en ella, en especial en áreas relacionadas con el seguro y la seguridad.
- c) Fomentar la investigación y la difusión en el mundo empresarial de técnicas y conocimientos relacionados con las materias antes mencionadas. Su actividad se orientará principalmente a España y a países iberoamericanos.

En 1997 absorbe la fundación MAPFRE América.

Alcanza reconocimiento internacional por sus cursos de posgrado, llevados a cabo por el Instituto de Seguridad Integral.

Fundación MAPFRE Medicina (1989). La promoción del apoyo a la investigación científica en el área de la salud, la formación y el perfeccionamiento técnico profesional y científico de personas cuya capacitación pueda ser de interés colectivo en contacto con las especialidades médicas propias de la Fundación, como traumatología y otras, a cuyo efecto la Fundación podrá crear o sostener centros o institutos de carácter docente y de investigación, así como conceder ayudas a equipos de investigación o a investigadores individuales y concesión de becas.

Absorbió todas las fundaciones relacionadas con la medicina que anteriormente fueron gestionadas por la Fundación MAPFRE.

Fundación Histórica Tavera (1996). Desarrollo de programas, de forma individual o en colaboración, encaminados a la preservación y divulgación del patrimonio histórico bibliográfico y documental de los países que conforman la Comunidad Cultural Iberoamericana.

Promovida por MAPFRE Mutualidad, se integra en 2002 en el sistema MAPFRE, cambiando de nombre a Fundación MAPFRE Tavera. Fue pionera en la digitalización de documentos, usando el CD-ROM en 1995 para la digitalización de las Colecciones MAPFRE 1492.

La RSC en MAPFRE en la actualidad

La empresa MAPFRE, S.A. describe su posición hacia un negocio sostenible como su «modelo de creación de valor sostenible», que basa sobre sus declaraciones de misión, visión y valores. Define sus valores de la siguiente forma⁷:

Solvencia. Entendida como fortaleza financiera con **resultados sostenibles** en el tiempo que nos den capacidad plena para cumplir con las obligaciones con nuestros grupos de interés.

Integridad. Tanto los directivos como los empleados, agentes y colaboradores de MAPFRE deben tener una actuación ética como eje de su comportamiento y un **enfoque socialmente responsable** en todas sus actividades y compromisos a largo plazo.

Vocación de servicio. Buscamos permanentemente la excelen-

cia en el desarrollo de nuestras actividades. Nuestra iniciativa está continuamente orientada al cuidado de la **relación con el cliente**.

Innovación para el liderazgo. Entendemos la diferenciación como un aspecto clave para crecer y mejorar constantemente, con la **tecnología al servicio de nuestros negocios** y sus objetivos.

Equipo comprometido. Implicación plena de los empleados, directivos, agentes y resto de colaboradores con el proyecto MAPFRE y desarrollo constante de las capacidades y habilidades del equipo.

Asimismo, publica su política de buen gobierno como sus «Principios institucionales, empresariales y organizativos del grupo MAPFRE», donde se detallan los estatutos sociales, diversos reglamentos, políticas corporativas, informes de buen gobierno y retribuciones al Consejo de Administración.

De forma global, MAPFRE desarrolla su actividad responsable de acuerdo a tres ejes:

- Buen gobierno.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Contribución a la sociedad.

El primer eje atiende propósitos como garantizar el cumplimiento de la ley, promover un comportamiento ético, velar por la transparencia y mantener prácticas de buen gobierno corporativo. La herramienta mediante la cual se articulan estos es el código ético, publicado en su página web (<http://www.mapfre.com>). Este consta de 18 páginas e incluye un código de conducta aplicable dentro de la organización y de cara a terceros.

El segundo eje centra su atención sobre el impacto de la empresa en el ámbito social y medioambiental, analizando los diferentes grupos de interés de la misma. Se persigue promover las actuaciones de la empresa en temas medioambientales y demostrar la transparencia de las actividades de RSC con el uso de estándares internacionales. Para ejecutar estas líneas de acción se publican los documentos que definen la política de RSC y el Plan de Sostenibilidad, que todavía es 2016-2018. La política de RSC realiza un ejercicio muy detallado y estructurado de lo que esto supone para la empresa, teniendo en cuenta cada uno de sus grupos de interés. Define nueve principios generales y seis más para cada uno de los

stakeholders. La aplicación de la política de RSC es supervisada por el Comité de Sostenibilidad, que reporta directamente al Consejo de Administración de MAPFRE, a la Comisión Delegada o al Comité Ejecutivo. La presidencia del Comité de Sostenibilidad la ostenta un miembro del Comité Ejecutivo de MAPFRE.

El tercer eje busca la contribución a la sociedad más allá de la actividad empresarial y hacer referencia a la Fundación MAPFRE para su desarrollo.

NOTAS PARA EL CASO

Responsabilidad social y filantropía: las fundaciones impulsadas por Larramendi en MAPFRE.

Términos clave: responsabilidad social corporativa, filantropía empresarial, liderazgo responsable, ética empresarial.

Resumen

El caso describe la creación de una de las fundaciones más grandes y con mayor impacto de España, la Fundación MAPFRE. Esta es promovida por la empresa que le da nombre, Grupo MAPFRE, gracias al impulso de uno de sus directivos más importantes, Ignacio Hernando de Larramendi. En el caso, se muestra la creación de varias fundaciones promovidas por el directivo, que terminan uniéndose casi todas en la que actualmente existe.

Asimismo, se repasan las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) implantadas en la empresa, permitiendo una cierta comparación entre las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa y aquellas llevadas a cabo por las fundaciones.

Objetivos de aprendizaje

Los estudiantes podrán estudiar el caso como ejemplo de actividad de RSC en la empresa y aplicar marcos teóricos de la ética empresarial. Se verá la diferencia entre filantropía y RSC, así como la importancia de un directivo a la hora de fomentar este tipo de actividades. Se asentarán los conceptos de ética empresarial y liderazgo responsable.

Más concretamente, se podrá aprender mediante este caso:

- La relación entre los valores personales del directivo y la actividad ética de la empresa.
- Los mecanismos mediante los cuales las empresas pueden desarrollar actividades de responsabilidad social corporativa y ética.
- La identificación en la práctica de teorías sobre la ética empresarial.

Aplicación del caso

Este caso puede ser utilizado en una clase de Ética Empresarial, Organización de Empresas, Administración o Recursos Humanos. Servirá para demostrar en la práctica los marcos teóricos referidos a la ética en la empresa y el liderazgo responsable. Muestra cómo la filantropía en su expresión de las fundaciones es diferente a la responsabilidad social corporativa, aunque ambas pueden tener su origen en los valores del directivo.

Planificación temporal para una sesión de 90 minutos:

- Lectura: 30 minutos.
- Respuesta de preguntas en grupos: 30 minutos.
- Resolución de preguntas y debate: 30 minutos.

Preguntas

- 1) Describa la diferencia entre filantropía y responsabilidad social de la empresa en base a las acciones llevadas a cabo por Larramendi en MAPFRE.
- 2) ¿Qué escuelas de la ética puede identificar en el pensamiento de Ignacio Hernando de Larramendi?
- 3) Destaque los elementos utilizados para la creación de una organización ética mencionados en el caso.
- 4) Debata sobre si las empresas debieran llevar a cabo actividades filantrópicas o no.

Lecturas recomendadas

- García, Alina (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros*, 5, 17.
- Torres, M.R.M., y Riaga, C.O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacio-

- nal y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118-134.
- Laraña, I.C. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Desclée De Brouwer.
 - Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 7 (3).
 - García, S., Dolan, S., y O'Connor, B. (2004). La ética empresarial. *Capital Humano*, 490, 30.

NOTAS

- ¹ Fundación MAPFRE, 2019.
- ² Fundación MAPFRE, 2020.
- ³ Memoria Anual Fundación MAPFRE 2006.
- ⁴ Hernando de Larramendi y Montiano, 1996, p. 243.
- ⁵ Hernando de Larramendi y Montiano, 1996, p. 245.
- ⁶ MAPFRE, 2019.
- ⁷ MAPFRE, S.A., 2017.

BIBLIOGRAFÍA

- DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DE MAPFRE: «Las Fundaciones: historia de MAPFRE», *El Mundo de MAPFRE* (51), 2006, pp. 38-39.
- FUNDACIÓN MAPFRE: «30 Años de la Fundación MAPFRE: ilusión y experiencia. Entrevista a D. Carlos Álvarez Jiménez», *Revista MAPFRE Seguridad*, 4 (100), 2005, pp. 15-20.
- FUNDACIÓN MAPFRE TAVERA: *Mecenazgo cultural de Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano*. Fundación MAPFRE Tavera. Madrid, 2002.
- HERNANDO DE LARRAMENDI, I.: *La empresa aseguradora española ante el Mercado Común*. MAPFRE Biblioteca de Seguros. Madrid, 1961.
- «La nueva dirección», *Riesgo y Seguro*, 1966, pp. 75-93.
- *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*. Editorial Actas. Madrid, 2000.
- ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones). Febrero de 2019. *Información del Seguro*. Recuperado el 03 de julio de 2019, de https://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=%2Fes-es%2Finformaciondelseguro%2Falmacenedatos%2Fevolucion+del+sector%2F2018%2F4t18%2Frk_total_sologrup_12m18.xls&FromMe

- nu=%2Fes-es%2Finformaciondelseguro%2Fpaginas%2Fultimosdatos
MAPFRE: *Ignacio Hernando de Larramendi*. Madrid, 1991.
- PONS PONS, J.: «The Insurance Market in Spain: from Fragmentation to Concentration (1880-2010)», *Entreprises et Histoire* (74), 2013, pp. 36-54.
- TORTELLA CASARES, G., CARUANA DE LAS CAGIGAS, L., GARCÍA RUIZ, J., MANZANO MARTOS, A., y PONS PONS, J.: *Historia del seguro en España*. Fundación MAPFRE. Madrid, 2014.

LA BASE DEL DIFERENCIAL HUMANISTA
EN MAPFRE

José Andrés-Gallego

*En el origen, el tradicionalismo institucional de Inglaterra
y el tradicionalismo político español*

**En el origen de un estilo empresarial. *Tres claves de la vida
inglesa* (1952)**

Al hablar de la dedicación de Ignacio Hernando de Larramendi a los seguros, ya se ha advertido hasta qué punto la suya fue una decisión aleatoria; había estudiado Derecho, se enteró de que se convocaban oposiciones al cuerpo superior de inspectores para trabajar en la Dirección General de Seguros, se presentó, ganó y ejerció como tal entre 1944 y 1952.

En aquellos momentos, era Inglaterra la que ofrecía mejores perspectivas en el sector de los seguros, y el futuro empresario tomó una decisión poco común entonces (eran tiempos en que era ese el idioma que estudiaba la mayoría de los bachilleres); entendió que le hacía falta conocer el mundo del seguro en Inglaterra y allá se fue, en viajes breves, entre 1947 y 1951, para dominar el idioma y estudiar ese sector concreto de la economía británica.

Eso quería decir, es obvio, que no trató tan solo de informarse sobre el funcionamiento del sector seguros y el predominio, en él, de los acuerdos de tipo contractual, sino, además, de los cauces por medio de los cuales se resolvían los litigios que pudieran surgir de esos acuerdos. Y eso exigía conocer dos cosas principales: cómo se

administraba la justicia por parte de los jueces ingleses y cómo se ejercía la defensa de los intereses de cada parte; esto es: cómo funcionaba la abogacía.

Probablemente, ya sabía lo que solía decirse sobre el llamado *common law* británico; en los países de la Europa continental (y la América ibérica), se habían asimilado las reformas racionalizadoras impuestas con la Revolución francesa (1789) y culminantes con el código napoleónico de principios del siglo XIX, en tanto que Inglaterra seguía fiel a un sistema jurídico —el *common law*— que suponía ciertamente la aplicación de las normas legales emanadas de las autoridades competentes, pero mantenía la primacía de la jurisprudencia y la fuerza de la costumbre.

Ahora bien, saber eso no bastaba para prever lo que Ignacio Hernando de Larramendi encontró en Inglaterra. Que sepamos, solo lo había abordado Emilio Gómez Orbaneja —al traducir el libro *Jueces y tribunales en Inglaterra, Francia y Alemania*, de Robert Ensor, publicado por la Editorial Revista de Derecho Privado en 1935—; había estudiado los procedimientos judiciales de Francia y Alemania *in situ*, como becario de la Junta para Ampliación de Estudios hasta 1930; pero le había sido denegada la que solicitó en enero de 1934 para estudiar lo mismo en Londres, en perspectiva inglesa por tanto, y hubo de conformarse con la bibliografía que tuvo al alcance.

Además, aún en 1934, lo designaron miembro del Tribunal español de Garantías Constitucionales y ya no pudo volver sobre el asunto como hubiera querido. Después, tampoco; ganó la cátedra de Derecho Procesal de la Universidad de Valladolid, en la que fue, por otra parte, separado del servicio en 1937. Se había ausentado en 1936, al estallar la guerra, y se encontraba en Francia, de donde regresó en 1938. Sería reintegrado al escalafón en 1941, pero con la sanción de traslado forzoso a la Universidad de Salamanca (Petit, 2012: 353; Cachón y Petit, 2014).

Lo suyo, en todo caso, era el procedimiento, y lo que expuso Ignacio Hernando de Larramendi en su libro de 1952 *Tres claves de la vida inglesa* era más amplio (y menos técnico; digamos que más vívido).

De la visión que fueron las *Tres claves de la vida inglesa* hay dos aspectos que, claramente, le habían sorprendido de manera particular: uno, que, en Inglaterra, nunca se había acometido una racionalización del derecho como la llevada a cabo en la Europa continental;

la otra, que las empresas privadas que llegaban a prestar un servicio concreto a la sociedad en términos tales que la suya podía considerarse propiamente que desarrollaban una función de interés público, obtenían un reconocimiento formal que constituía un aliciente decisivo —en términos de honor o de prestigio— para que subsistieran y mantuviesen esas prestaciones aunque no fueran ya especialmente lucrativas. El distintivo consistía en permitirles que antepusieran a su nombre la palabra *royal*.

Las primeras noticias que tengo del uso de ese adjetivo datan del siglo XIV; en 1952, era un privilegio que expresamente tenía que conceder el monarca, y así lo conoció Ignacio Larramendi. No podía prever que, en los treinta años siguientes, multitud de empresarios del ancho mundo de habla inglesa premiaran de ese modo sus propias iniciativas (o sea, que las calificaban ellos mismos de *Royal*). En Nueva Zelanda, llegó a prohibirse expresamente en la *Flags, Emblems and Names Protection Act* de 1981 (Macaulay, 1992).

Que el derecho británico siguiera siendo no solo consuetudinario y jurisprudencial, sino casuístico, requiere explicación. También en la monarquía española lo había sido hasta la imposición del orden liberal y la racionalización consiguiente, de las Cortes de Cádiz (1810-1813) en adelante; se promulgaban normas generales, pero eran muchas más las que se referían a la resolución de los casos concretos que se explicaban en el preámbulo correspondiente. Y esas resoluciones casuísticas, por más que no fueran propiamente sentencias judiciales, sino normas legales —reales cédulas las más de las veces—, se incorporaban a la jurisprudencia que, por analogía, aplicaban los jueces.

El propio hecho de que la aplicación fuese analógica implicaba, por otra parte, que los jueces lo debían llevar a cabo de acuerdo con su propia discreción, y eso hasta el punto de que llegaba a darse el caso inverso: que el rey firmara una resolución para un caso concreto y, si el juez competente en el caso consideraba que el mal que causaría esa medida podía ser mayor que el que intentaba corregir —o, simplemente, que las circunstancias habían cambiado y ya no era pertinente—, quedaba a su propio criterio lo que en la monarquía española solía resolverse con la frase «se obedece pero no se cumple». El juez, naturalmente, tenía que alegar las razones por las que «no cumplía ni hacía cumplir» esa norma, y eso hasta el punto de que, si no eran convincentes, podían dar lugar a que se le encausara a él mismo.

De esa manera, no solo la función judicial se ejercía con una libertad (y una responsabilidad) que suponía, al tiempo, un honor y un peligro difíciles de entender en la Europa de mediados del siglo XX, cuando escribía Ignacio Hernando de Larramendi su libro; hasta el triunfo definitivo de la revolución liberal, el juez se veía forzado a veces a actuar como verdadero legislador; dictaba normas cuando lo creía preciso para que no se repitieran los delitos que fuere y, si lo exigían las circunstancias, no antes, sino después de promulgadas, pedía la aquiescencia del monarca.

Estas iniciativas de los jueces no se planteaban como parte de un proyecto organizativo racionalmente perfecto, sino como cambios concretos para remediar aspectos concretos. Y eso daba una continuidad al orden legal que permitía que —en el caso de España, hasta las Cortes de Cádiz (1810-1813), en el de Inglaterra nada menos que en 1952— siguieran en funciones —adecuados al momento presente— organismos y cargos que tenían bastantes siglos de existencia.

Y bien, eso es lo que Ignacio Larramendi descubrió que era característico de la manera de organizarse en Inglaterra —concretamente en el orden jurídico y económico— en los años de la segunda posguerra mundial del siglo XX. Sin ir más lejos, la aseguradora británica de mayor envergadura y fama, la Royal Lloyd —a la que dedicó la tercera parte de *Tres claves de la vida inglesa*— había nacido en el siglo XVIII en la *Lloyd's coffee house*, una «cafetería», diríamos hoy, en la que dieron en reunirse los aseguradores londinenses, de manera que quienes deseaban tomar un seguro se acostumbraron a ir allí; el propietario tuvo el sentido práctico —empresarial— de procurar que siguieran haciéndolo, de manera que cualquier londinense que necesitara contratar o hacer efectivo un seguro supiera que tenía que ir a aquella *coffee house*. Una de las cosas que empezó a hacer fue imprimir y poner a la vista una hoja en la que figuraban los nombres de los tomadores de seguros que habían convertido su casa en oficina propia, añadiendo las condiciones económicas que ofrecía cada uno de ellos. Lo que sorprendió a Ignacio Hernando de Larramendi dos siglos después no fue solo que aquella *coffee house* se hubiera convertido en una de las principales aseguradoras del mundo, sino que seguía funcionando como una «lonja» de seguros. No tenía casi nada que ver, era obvio, con el establecimiento cafetero del siglo XVIII —ni el *Lloyd's* ni el *New Lloyd's coffee house*

que se abrió con la intención de competir con el primero (Burling, 2014: 13-15)—, pero había ido cambiando y creciendo reforma tras reforma sin llegar nunca a tomar una decisión que supusiera una transformación total.

Reforma a reforma, se fue adaptando a las necesidades y conveniencias de los usuarios hasta convertirse en una empresa de la que podía decirse que prestaba un servicio público insoslayable. Se le dio el calificativo de *Roque*⁸.

En Inglaterra, igual que en todo el mundo, una de las razones para crear una empresa era atender una necesidad cualquiera que no estuviese bien servida. Y eso hacía que, por lo general, las empresas que surgían así pasaran por un período en el que lo importante era que se supiera que ofrecía un servicio concreto; solían ser particularmente rentables, por ello, durante el tiempo que tardaba en surgir la competencia que ofrecía ese mismo servicio en mejores o semejantes condiciones. A partir de ese instante, los empresarios podían reorientar su iniciativa a la búsqueda de nuevas «lagunas» en la oferta de servicios. Al llegar a ese punto, sin embargo, se ponía de manifiesto que no eran ellos —los empresarios—, sino los consumidores o usuarios los que necesitaban que el servicio continuara prestándose y, por tanto, que la empresa subsistiera, y la manera de alentar a aquellos, aunque fuera menor el beneficio, era reconocerles el carácter de *royal*.

En *Tres claves de la vida inglesa*, subyacían, de ese modo, dos mensajes principales: uno, el que acabamos de decir, que suponía una cierta minusvaloración —respecto al continente europeo— del sector público o, si se quiere, una singular «institucionalización» del principio de subsidiaridad que tamizaba mucho más que en otros países los servicios considerados públicos; la otra, también en el orden institucional económico, la preferencia por emplear el poder legislativo para reformar lo que había surgido de abajo arriba, o sea, del sector privado, en vez de establecer patrones estatales apriorísticos por los que se encauzaran a la fuerza las iniciativas privadas.

Lo singular del libro de Ignacio Hernando de Larramendi no fue, con todo, que explicara esas cosas, sino que relacionara lo que vio en Inglaterra con el ideario político tradicionalista que profesaba y que, en su fuero interno, germinara una idea de la empresa consecuente con esa relación.

«Corporativismo», una palabra equívoca

Para entender mejor el alcance de lo que acabo de decir, es necesario recordar lo que se entendía por tradicionalismo en España y, aparte, cuál era la organización política que se había articulado desde 1936 en el seno del Régimen (como solía llamarse al acaudillado por Franco) para encauzar no solo la iniciativa empresarial, sino toda la actividad económica española. Claro es que, por sabido, solo recordaremos lo indispensable para saber qué criticaba Ignacio Larramendi cuando llamaba la atención sobre los «edificios» institucionales que surgen de la reforma de lo que hay que mejorar —y nada más que eso— y los creados de arriba abajo como construcciones ideales y, por eso, vacías.

Con el decreto de 20 de abril de 1937 —el de creación de Falange Española Tradicionalista y de las JONS como entidad política de carácter nacional que excluía de entrada cualquier otra agrupación—, Franco había asumido los «puntos» de Falange como la «norma programática» única y, en el noveno, se leía que España, «en lo económico», se concebía «como un gigantesco sindicato de productores». Este era el punto de partida. Entendida esa redacción de forma literal, se suponía que «lo económico» era una forma de concebir España y, de otra parte, que «lo social» era otro tanto; en ambos casos, en un sentido «totalizador». Queremos decir que la «España total» podía verse —toda ella— en perspectiva económica e, igualmente, toda ella, en perspectiva social y que, de ambas perspectivas, se podría afirmar que habían de enlazarse por el cauce de un único sindicato: si España, en lo económico, se concebía como un «gigantesco sindicato de productores», se organizaría «corporativamente la sociedad española mediante un sistema de sindicatos verticales por ramas de la producción», al servicio de la integridad económica nacional.

El adverbio «corporativamente» podía sonar muy bien a los tradicionalistas y lo aceptaban muchos falangistas (algunos, no); la concepción de la comunidad como un conjunto de órganos concertados entre sí podía encontrarse ya en el siglo XIII más que desarrollada y, en la preguerra del XX, la habían hecho suya todos los que afirmaban —y eran la mayoría— que la Gran Guerra (1914-1918) había dictaminado la muerte del liberalismo y de la democracia de partidos.

El corporativismo no era, en otras palabras, un patrimonio del tradicionalismo ni del fascismo. Que la unión hace la fuerza y que eso ha de articularse de la forma más eficaz, esto es: en personas y grupos concertados para lograr un fin, era un principio de sentido común. Pocos meses antes de declararse estatutariamente socialista, en el congreso de la Unión General de Trabajadores celebrado en 1928, se había aprobado una ponencia capital que apostaba por la articulación corporativa de la representación política estatal; los ugetistas habían coronado de este modo su colaboración con Primo de Rivera en la Organización Nacional Corporativa, de la que pronto hemos de hablar¹. La propia constitución vigente de la URSS (la de 1936) definía la Unión como ejercicio del poder por los trabajadores «representados por los soviets de diputados de los trabajadores» (artículo 2) y admitía dos formas de propiedad: la del estado y la de las asociaciones cooperativas que eran los koljoses (art. 5), parte fundamental de los cuales eran las «empresas colectivas» que se formaban en su seno (art. 7). Solo sobre esa base, se entendía que «la vida económica de la URSS e[ra] determinada y dirigida por el plan estatal de economía nacional» (art. 11), que, por tanto, era un plan que implicaba la organización corporativa de hombres y asociaciones. La propia Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas era eso precisamente, una corporación (federal) de repúblicas (art. 13) (Constitución, 1936).

En puridad, el mismo *laissez-faire* de los liberales no se oponía a lo evidente, sino que sostenía, por encima de todo, la libertad de asociación, también en el terreno empresarial, llevada, sin embargo, hasta el extremo de considerar toda intervención de la autoridad como lesiva y, en consecuencia, reduciendo la justicia distributiva al fuero de la conciencia individual de empresarios y capitalistas; en realidad, de propietarios.

No fue eso, con todo, lo que Ignacio Larramendi halló en Inglaterra, y hay que advertir que, aquí, también en el plano teórico, podía encontrarse una suerte de liberalismo corporativista que se acercaba mucho a lo que él descubrió por medio de la observación y las conversaciones con expertos (aparte de que leyera cuanto cayó en sus manos sobre ese asunto). No podemos asegurar que conociera la reflexión económica de John Stuart Mill en concreto; pero, si llegó a conocerla, tuvo que ver en ella reflejado algo de lo que desarrolló en el libro de 1952. John Stuart Mill pensaba que, en efecto, empresas

de gran envergadura, incluidas las de carácter propiamente capitalista, debían ser verdaderas instituciones sociales, y esto último en el sentido de que no habían de reducirse a organismos para hacer rentable el capital invertido, sino también para imponer un orden social más justo por medio de una especial atención a las necesidades de sus empleados. Cosa esta última que no solo daba prioridad a las relaciones capital-trabajo, sino que aconsejaba que la «corporativización» se extendiera también entre los asalariados de manera que pudiesen negociar de tú a tú con los empresarios. De este modo, podía lograrse lo que algunos denominaron una verdadera «democracia económica» (Christie, 1984).

Que uno sepa, John Stuart Mill no pasó de ahí, como pasó, en la práctica, Ignacio Larramendi, al proyectar la que llegaría a llamarse «responsabilidad social de la empresa», bastante más allá que a las solas relaciones laborales. Para Larramendi, esa concepción de la empresa privada debía constituir una contribución a la mejora de la estructura institucional española.

Es muy interesante, en cambio, saber qué deriva tomaron esos planteamientos en los Estados Unidos de América. Aquí, llegó al punto de ampliar de manera insólita para el mundo latino la decimocuarta enmienda de la constitución norteamericana, que se había aprobado en 1868 para reconocer la igualdad de derechos de todas las personas, cualesquiera que fuesen sus características étnicas. La enmienda había surgido como uno de los instrumentos que permitían afrontar legalmente los problemas raciales derivados de la abolición de la esclavitud. Lo singularísimo fue que, en la Corte Suprema, llegó a entenderse que esto no servía tan solo para acabar con el racismo, sino que también las corporaciones —toda corporación— tenían el carácter de persona y, por tanto, debían equipararse sus derechos a los de cualquier ciudadano; personas físicas y personas jurídicas debían ser iguales ante la ley, venía a suponer esa equiparación si se expresaba en los términos derivados del derecho romano. El caso del contencioso entre *Santa Clara County* y la *Southern Pacific Railroad* (1886) lo puso de relieve con particular claridad: la igualdad de derechos (*equal protection of the laws*) reconocida a toda persona en la 14ª Enmienda incluía como personas a las corporaciones de todo género. Sin duda, esta interpretación tenía que ver con el deseo de muchos norteamericanos de que no se aplicase, en cambio, a los negros, para quienes había sido promulgada princi-

palmente y, de hecho, se recurrió a la Enmienda para defender corporaciones más que para la defensa de personas físicas. Entre 1868 y 1896, llegaron a la Corte Suprema de los Estados Unidos ciento cincuenta casos que implicaban expresamente la 14ª Enmienda; pues bien, de ellos 135 tenían que ver con *business entities* y solo quince con personas negras.

Aunque las aguas volvieron a su cauce desde la segunda década del siglo XX y la jurisprudencia norteamericana volvió a centrar la llamada *Equal Protection Clause* en los asuntos relativos a la igualdad entre las personas físicas. Se aplicó sobre todo en el terreno de la educación y del acceso de los negros a los mismos centros educativos que los blancos, y en el de los derechos laborales y los conflictos que provocaban. Pero hubo un cuarto de siglo (1886-1910, *grosso modo*) en que la inmensa mayoría de las causas que los jueces hubieron de solventar en relación con la 14ª Enmienda tuvo que ver con las corporaciones empresariales y su naturaleza «personal» igualitaria (Kellman, 2000; Meyers, 2001; Hammerstrom, 2002).

Los sostenedores de los cuatro conjuntos de propuestas políticas que he mencionado hasta este momento (tradicionalistas, fascistas, socialistas y liberales o, mejor, librecambistas) disientían, sin duda, en la manera de constituir las corporaciones y basculaban desde la afirmación tradicionalista de que debía respetarse como tendencia natural, que surgiera de abajo arriba; la librecambista, que defendía lo mismo pero ponía el énfasis en la restricción de la libertad individual que suponía toda asociación y concebía, por ello, la corporación como un mal menor, aunque imprescindible, y la estatista, en la que coincidían socialistas, comunistas y fascistas, y se distinguía de las demás —sobre el papel— en que las corporaciones resultantes estaban definidas previamente como parte constitutiva del estado. En realidad, para estos tres grupos últimos, comunidad política y estatal eran lo mismo.

Lo que ocurrió después es que las veleidades corporativistas del fascismo italiano y la derrota de 1945 en la guerra mundial trastocaron varios conceptos básicos en los países latinos y, entre ellos, el «corporativismo» pasó a presentarse como una forma de fascismo o como una añoranza del pasado cuando se oía a los tradicionalistas suspirar por el buen resultado que habían dado, durante siglos, los gremios, frente a la novedad que, en el siglo XX, había comenzado a recibir el nombre de «sindicato».

En los países anglosajones, esa añoranza no se tenía en pie; las *corporations* seguían como columna vertebral de la organización social y económica.

Entendámonos: en el continente, también; pero, en él, y sobre todo en el ámbito latino, desde 1945, tras la derrota del fascismo, había que andar con tiento al emplear esos derivados de «cuerpo»; podían tildarte de fascista a la primera de cambio y, si te descuidabas, combinaban todos los motes y salían acusaciones tan esperpénticas como la de «católico militante conservador». Mezclaban churras con merinas; ya sé. Pero así eran las cosas. Por lo pronto, aquellas veleidades corporativistas aprobadas en el congreso de la UGT de 1928 fueron borradas de la historia, y la organización corporativa de la URSS quedó oculta también en el congelador que, al cabo, fue la «guerra fría».

Pues bien, pese a todo ello, Luis Hernando de Larramendi —el padre de Ignacio— y los tradicionalistas españoles en general no cedieron ante la confusión entre el corporativismo como solución natural y la derrota militar del fascismo en 1945; insistían en que la articulación corporativa de la sociedad no es una conveniencia, ni es suficiente valorarla como una necesidad; es, en rigor, un puro y simple hecho derivado del carácter interrelacional (preferían decir «social») de todo ser humano; pero debe surgir de abajo arriba. Ha de ser fruto de la libertad humana que se traduzca en acciones que busquen todo el bien posible y, más si cabe, hagan el menor mal que se pueda seguir. Mantenían, en otras palabras, el ideal de «la tradición creadora». El propio Ignacio Larramendi lo mantenía cuando, tras la muerte de Franco, al alba de la Transición (a la democracia de partidos políticos) levantaba acta de dos hechos: que la organización corporativa existía por todas partes, fuera cual fuese la forma de gobierno, y que la «democracia orgánica» ensayada en el Portugal de Salazar durante cuarenta y cinco años y en la España de Franco cerca de los cuarenta era, en realidad, una «simbiosis [...] de corporativismo y fascismo»:

En realidad la democracia inorgánica nunca ha existido de modo estable. Las fórmulas políticas basadas en el sufragio universal han estado apoyadas, y es la base de su arraigo político, por situaciones sociales o andaduras institucionales que les dieron en la práctica un carácter orgánico. La eli-

minación del derecho al voto en extensos sectores sociales y la desproporción de las circunscripciones es característica de Estados Unidos e Inglaterra, hasta el punto de que en el siglo diecinueve podría haberse considerado como oligarquía señorial-rural y no como fórmula real de democracia. El arraigo de la democracia europea ha dependido de sólidas estructuras que proporcionan base de estabilidad que atenúa la aplicación pura del sufragio universal. En Francia, sin tan profundas raíces sociales, el factor coordinador ha sido una administración pública con fuerza social superior a la de otros países. Los partidos políticos, institucionalizados en Estados Unidos e Inglaterra y probablemente en otros países, son otro factor de equilibrio y estabilización.

Pero lo son, venía a decir, precisamente porque interrumpen lo que constituye la esencia de la forma de gobierno llamada democracia: «Han llegado a convertirse en instituciones orgánicas que reducen el ámbito de opción del pueblo, cuyo sufragio tiene importancia psicológica pero no llega a constituir factor real de decisión, permaneciendo como símbolo de la influencia del individuo en el Estado. La diferencia entre republicanos y demócratas en Estados Unidos, o entre laboristas y conservadores en Inglaterra no ha llegado a ser sustancial, salvo en las promesas electorales. El sufragio universal se ha convertido en método de selección de dirigentes políticos tras un proceso orgánico de depuración, fórmula flexible de oligarquía con mecanismo de democracia clásica» (1977: 51). Esto último, sí, era lo que la definía como forma de gobierno en sentido estrictamente jurídico político: oligarquía con mecanismo de democracia clásica.

Ciertamente, expresiones como «tradición creadora» se repetirían tanto entre los tradicionalistas, que podían degenerar también en conceptos vacíos si no se «llenaban» con realidades y, en los días de los que hablamos, en concreto desde octubre de 1936, el poder supremo en la España sublevada el 18 de julio contra el Gobierno de la república —o sea, las dos instituciones desde las que podía llenarse el vacío— no estaba, en puridad, ni en los socialdemócratas, ni en los liberales, ni en los tradicionalistas, ni en los fascistas; se hallaba en el mencionado Gobierno de la república, cuyos miembros bastante tenían con sobrevivir, y en Francisco Franco, a quien

le interesaba convencer a Mussolini y a Hitler —y a sus adictos españoles—, que era uno de los suyos.

Se entiende así que el corporativismo del Régimen les pareciese a Luis e Ignacio Hernando de Larramendi un completo error destinado al fracaso. Y sorprende que la censura permitiera las sentencias rotundas que se hallan al respecto en *Tres claves de la vida inglesa*, en 1952: «La estatificación —escribe— no es el mejor sistema de defender el interés público [...]. La tendencia a la estatificación tiene el mismo origen que la que busca organizar la enseñanza en moldes uniformes burocráticos o “racionalizar” la justicia al modo continental. Es la solución fácil, útil para convencer a las masas, pero de naturaleza “impolítica”» (1952: 67).

Inglaterra le había demostrado que era mejor lo que ya hemos visto: parafraseando lo que acabamos de citar, la estatificación no era el mejor sistema de defender el interés público; el mejor consistía en reconocer el interés público de los servicios prestados por la iniciativa privada (siempre y cuando, naturalmente, la iniciativa privada asumiera la prioridad de servir al interés público, que era lo que venía a reconocerse al dar el título de *royal* a las empresas que lo merecían por esa razón).

«Coronaban» así un orden económico en el que subsistían gremios (*guilds*) antiquísimos, incluso «medievales», plenamente ajustados a las necesidades actuales.

El caso es que esto último es lo que repetían los tradicionalistas españoles como principio capital de su credo; seguían invocando las bondades de la organización empresarial constituida por los gremios hasta que la revolución liberal suprimió sus privilegios y, así, se impuso la libertad de crear empresas. En España, no se puede afirmar que la desaparición de los gremios fuera impuesta por ley; lo que supuso el real decreto de 8 de junio de 1813, en las Cortes de Cádiz, fue la imposición del régimen de propiedad y el de contratos, y eso —tras los vaivenes legislativos entre Antiguo y Nuevo Régimen que se sucedieron entre 1814 y 1840— terminó por hacer inoperante la organización gremial. En el siglo XX, sobrevivían algunos, con todo, especialmente entre los pescadores y, en general, los llamados «mareantes» (así en Iver, 2013).

Lo que descubrió Larramendi en Inglaterra era que, allí, la supervivencia respondía a un principio de derecho que no era el español ni el del resto del continente europeo y que, en el fondo, traslu-

cía un verdadero rasgo cultural, que era el empleo del derecho para mejorar lo real, más que para edificar lo ideal. Y eso era lo que daba a entender —creo— cuando empleaba la palabra «medieval» en *Tres claves de la vida inglesa* (1952) y decía: «El error fundamental en que han incurrido los que han querido inspirarse en el sistema corporativo del régimen económico medieval es que han creído que el poder público, en un momento determinado, podía crear unas instituciones equivalentes a las que tanto había costado formar naturalmente y, en lugar de organismo con alma y vida propias, surgieron máquinas burocráticas en las que nadie tenía fe y fracasaron» (1952: 89).

La imposición de la violencia

Es singular que, sin saber hasta dónde podían llegar sus divergencias, Ignacio Hernando de Larramendi fuera nombrado director general de la entonces Mutualidad de Seguros Agrícolas por un hombre ligado íntimamente al proyecto de convertir España en un gigantesco sindicato de productores. Me refiero a Dionisio Martín Sanz, que había alcanzado la presidencia de esa mutualidad en 1955 y, antes de que acabara el año, hubo de dar su visto bueno a la contratación del joven inspector de Seguros.

Dionisio Martín Sanz había nacido en un pueblo de la provincia de Valladolid (Tudela de Duero, 1909) y tenía veintidós años, por tanto, cuando su paisano Onésimo Redondo, poco mayor que él (1905), fundó las Juntas Castellanas de Actuación Hispánica (1931), uno de los primeros partidos españoles que se definían a sí mismos como simpatizantes del nazismo alemán tal como se manifestaba en aquellos días. Todavía en 1931, las JCAH de Onésimo Redondo se incorporaron a las Juntas de Ofensiva Nacional-Sindicalista (JONS), creadas en octubre de ese año por el filósofo y político zamorano Ramiro Ledesma Ramos, discípulo de Ortega y Gasset. En 1933, el abogado José Antonio Primo de Rivera, hijo del que había sido dictador con Alfonso XIII entre 1923 y 1930, formó Falange Española con vistas a las elecciones de noviembre de aquel año y, en 1934, optaron por fundirse con las JONS en el partido que pasó a llamarse FE de las JONS. Precisamente fue en el programa de Falange Española de las JONS que salió de esa fusión el lugar donde se asumía el propósito de convertir España en un gigantesco sindi-

cato de productores. Por ese puente —el de FE de las JONS—, Dionisio Martín llegó a la Comisión técnica central de Agricultura que Franco constituyó en octubre de 1936. De ella —la Comisión—, pasaría Dionisio a la Subsecretaría del Ministerio de Agricultura, confiado a su amigo Raimundo Fernández—Cuesta en 1938, en el primer Gobierno que formó Franco². Se mantuvo como subsecretario hasta 1939³ y, en 1943, se incorporó a las primeras Cortes reunidas por Franco como procurador por representación sindical. Y de procurador en Cortes continuaba en 1955 (y seguiría hasta 1976) (Santos, 2002). Vivió, por tanto, muy de cerca la evolución de España y, en concreto, la del estado y la administración española.

Pero la vivieron también los Larramendi y el resultado no fue el mismo, como vamos a ver.

Antes de que ambos —Dionisio Martín e Ignacio Larramendi— llegaran a la presidencia y la dirección general, respectivamente, de la Mutua de Seguros Agrícolas —en concreto, en la veintena de años que mediaron entre 1955 y 1936—, habían sucedido muchas cosas que marcaron su modo de pensar y de vivir. Basta decir —para empezar— que Larramendi aseguraba sesenta años después de la segunda fecha (1936), que «fácilmente pudo haber ocurrido en España en 1936» lo que ocurrió en los países del Este: que se impuso un régimen político marxista (1996: 94).

En esos países, la deriva hacia el comunismo tuvo otra cronología; en algunos ya había sucedido en los años 1917-1921, y en esos y otros más ocurrió en 1945. España quedó en medio y, según el empresario cuya obra estudiamos, «el ambiente inmediatamente anterior a estas elecciones [las de febrero de 1936] estaba [ya] cargado de los peores presagios». La formación del Frente Popular —cara a esos comicios justamente— los suscitó sobremanera. Por ello, los carlistas optaron por formar candidaturas de coalición donde fuera posible; en Cataluña se llamó Frente Catalán de Orden y, en la candidatura electoral que surgió de él para el distrito de la provincia de Gerona, iba Luis Hernando de Larramendi, el padre de Ignacio (2000: 57).

Al Frente Popular se le atribuyeron 82.466 votos en toda la provincia y, con eso, cinco escaños en Cortes, mientras que el Frente de Orden obtuvo 60.000 y hubo de conformarse con dos: Joan Estelrich y Carlos Badía i Malagrida, dos diplomáticos que pertenecían a la Lliga catalanista. El primero de aquellos seis fren-

tepopulistas era José Puig Pujadas, reo de implicación en la Revolución catalana de Octubre de 1934, que cumplió dieciséis meses de cárcel al ganar aquellos comicios —los de febrero de 1936— y, en consecuencia, fue liberado de inmediato. *El Herald*o, periódico mensual de Figueras, de orientación evangélica protestante, dio noticia del triunfo del Frente d'Esquerres con una caricatura digna de *El Motín*, en la que un fraile con aspecto de gorila representaba lo que se habría impuesto de haber ganado el Frente Catalán. Pero eso era el colofón del editorial, titulado *¡Alegrémonos!*, cuya redacción es un ejemplo óptimo de cómo puede uno presentarse como un conservador muy comedido y acabar con una esperanza que supone que ha de haber violencia por medio (aunque sea tan solo violencia legal): en el editorial, se declaraban —por este orden— ajenos enteramente a la política y, de inmediato, liberales. Se alegraban, por tanto, del resultado de las elecciones, que era el de «la cruzada nacional para *reconquistar la República*». Se trataba de recobrar las libertades políticas definidas a finales del siglo XVIII, que ahora exigían, sin embargo, terminar con «el poder eclesiástico» y «la soberanía papal» que avasallaba a los españoles, se entiende que mientras gobernaron los vencedores de las elecciones de 1933, que eran ahora perdedores.

Llamo la atención, de pasada, sobre el hecho de que se presentasen como actores de «una cruzada nacional». Hace años, publiqué un breve estudio sobre el uso de esa palabra que se hacía en aquellos meses y advertí que, muy entrado el siglo XIX, se había convertido en un término propio del liberalismo político incluso más extremo⁴. Podía deberse, en parte, al medievalismo idealizado que fue el romanticismo.

Eso, es obvio, hay que tenerlo en cuenta para entender cómo, en el bando contrario, ya durante la guerra de 1936, se empezó hablando de «cruzada» en el mismo sentido en que lo hacía el redactor de *El Herald*o de Figueras (y tantos otros) y el concepto se fue reforzando hasta convertirse en definición de la guerra (y ello a pesar de la renuencia de bastantes obispos a llamarla así; veían el peligro de que los militares sublevados actuaran como «cruzados» que, como aquellos de la Edad Media, no dudaban en meter en vereda a los propios obispos). De hecho, no hablaron de que la guerra fuese una «cruzada» en la *Carta colectiva* dirigida por el episcopado español a todos sus hermanos del mundo entero, ya en 1937.

Luis Hernando de Larramendi ante el Frente Popular y ante Franco

En San Sebastián, que era donde residía en aquellos momentos la familia Hernando de Larramendi y Montiano, Ignacio pudo ver lo mismo que —quizá con mayor brutalidad— cundió por toda España, no solo, pero sí especialmente en las regiones donde la CNT (Confederación Nacional del Trabajo) tenía mayor fuerza, como era Cataluña. En San Sebastián, tras las elecciones de febrero de 1936, podía esperarse que el peso de los carlistas y de los nacionalistas vascos frenara la violencia que se desató por doquier; pero, aun así, Larramendi hijo recordaría «los conflictos que a diario aterrorizaban el ambiente después del triunfo del Frente Popular» y señalaba, entre ellos, el asalto al Círculo Carlista existente en la capital guipuzcoana. «Inmediatamente, con la velocidad y decisión temerarias que le caracterizaban, mi padre montó sin más recursos que los propios un mitin de réplica, que no tuvo más trascendencia que la simbólica, porque la gente, asustada, se encerraba ya en sus casas» (2000: 57).

El miedo había ganado también los pueblos; los hacendados salmantinos afiliados al Bloque Agrario, por ejemplo, procuraban mantener abiertos los cauces legales en las negociaciones que tenían que afrontar con la parte trabajadora, pero hicieron un pedido de armas cortas a una empresa extranjera por si tenían que defenderse de un atentado o cosa parecida. No habían llegado aún las armas mediado julio de 1936 (Rodríguez Almeida, 1986: 223).

Era así; la gente tenía miedo; un temor, simplemente, a perder la vida; pero algunos, como acabamos de decir, percibían —cada cual a su modo— que aquello trascendía la alternativa entre morir violentamente o, sencillamente, vivir; era también la forma de vivir lo que se hallaba en juego incluso en los aspectos más íntimos de cada persona. El 29 de marzo de 1936, en los locales de la Lliga Catalana de l'Alt Empordà, en Figueras, se ofreció un banquete de homenaje a los dos miembros de la *Lliga* que habían ganado un escaño en el *Parlament* catalán y los otros dos que lo habían conseguido en las Cortes españolas por encabezar la candidatura en la que iba Luis Hernando de Larramendi. Ya sabemos que los dos últimos eran los diplomáticos Joan Estelrich y Carlos Badía i Malagrida; añadamos que los del *Parlament* de Cataluña eran Tomás Carreras y Artau

—filósofo y catedrático de ética de la Universidad de Barcelona—, el mercantilista Joan Vallés i Pujal y el historiador Raimon d'Abadal.

Resulta revelador que, en ese homenaje, se mezclaran dos cosas que parecían contradecirse: que recurrieran a la forma de homenajear que se había impuesto en el siglo XIX —ofrecer un banquete con discursos— y oír en estas últimas expresiones que hacían pensar que se encontraban en un momento histórico de enorme gravedad y de alcance occidental por no decir universal.

Vallés se refirió a la «grave situación político-social de España» y exhortó a todos a afrontarla con valentía y sin rastro de deserción. «No es posible hacer de profeta —añadió—, pero, sean los que sean los hechos que ocurran, los diputados de la Lliga siempre se moverán dentro de las directrices del patriotismo» (término que, en aquellos momentos, se refería seguramente a Cataluña, concebida, no obstante, como la llamada a salvar España).

Ratificó esto último, seguidamente, Joan Estelrich al presentar el catalanismo como «la única idealidad [*idealitat*] dentro de España, capaz de salvarla con el ejemplo». No ocultó «el peligro de destrucción de la sociedad española» que percibía en aquellos momentos hasta el extremo de peligrar «nuestra civilización»; «hoy, en Cataluña, la única fuerza conservadora, dando a la palabra el sentido más liberal, es la Lliga. En la Lliga, por tanto, deberán enrolarse los que quieran salvar nuestra civilización»⁵. No lo añadió; pero era una invitación que no dejaba a un lado el carlismo catalán.

Las huelgas y atentados contra la propiedad que se repitieron en los meses siguientes en toda España (Sánchez Pérez, 2011; Plaza, 2012) no velaron la actitud anticatólica de muchos militantes de izquierda; en algunas diócesis (me consta documentalmente en Toledo y Granada [Martínez Sánchez, 2015, y Titos, 2005, respectivamente]) muchos párrocos dejaron sus parroquias y se refugiaron en las sedes del obispado, y eso no por, digamos, precaución, sino porque, de forma explícita, militantes del Frente Popular les dijeron que o se iban o los mataban.

Al estallar la guerra mediado julio de 1936, todo eso se desbordó y es de justicia decir que lo hizo en los dos bandos. No es el tema de esta investigación y, como historiador, he rechazado expresamente la unilateralidad de los historiadores que solo estudian la barbarie de una de las dos zonas, sea la una o la otra; desconfío de los recuentos que coinciden a favor de la militancia del historiador que los hace y

he intentado aportar elementos de juicio en otra perspectiva, la de los españoles que, en los dos bandos, hicieron lo posible por salvar a sus enemigos políticos o a gente en la que vieron, simplemente, personas. Algo he publicado sobre eso y a ello me remito⁶.

No se trata de implantar el buenismo, sino de contribuir a que el panorama de lo que sucedió se acerque más a la realidad; la mayoría de los españoles, incluidos los movilizados en ambos ejércitos, no querían la guerra; la insistencia de los dirigentes de las dos partes en librar y ganar la batalla de la propaganda es reveladora de que era así (Rollo, 2013). No se trataba solo de lavar la respectiva cara con vistas a atraerse la simpatía del resto del mundo, sino también de «movilizar» a su respectivo favor a los propios españoles, a quienes veían demasiado tibios. Al jesuita Toni le obligaron los censores del Régimen a quitar, de un texto que iba a publicar en 1937, la referencia a los muchos españoles en edad de tomar las armas que veía en las terrazas de los bares mientras los de su quinta luchaban y morían en el frente⁷.

Digámoslo con todas las palabras que hacen al caso: la represión, en ambas zonas, especialmente hasta noviembre de 1936 (en ambas), fue obra de cobardes que, armados hasta los dientes, se atrevían con enemigos totalmente indefensos.

Eran el contrapunto de los idealistas, que, en el frente o la retaguardia respectiva, solo veían la parte buena.

Posiblemente, Luis Hernando de Larramendi no veía a Franco con simpatía —al menos, política— desde el momento en que el brioso militar «africano» fue designado gentilhombre de cámara por el rey Alfonso XIII; honor (y nada más que honor) que era, ante todo, una manera de expresar el regio aprecio. Que no tenía buen concepto de él al estallar la guerra, se deduce de lo que comentó Luis Hernando de Larramendi a su hijo Ignacio el 17 de julio de 1936, según los recuerdos de este, cuando empezaron a llegar a San Sebastián noticias de la sublevación del ejército de Marruecos y sonó el nombre de Franco; «fue cuando mi padre me dijo que, si él iba a dominar la situación, “todo estaba perdido”. Nunca pude enterarme por qué pensaba así, aunque obviamente no le tenía simpatía y quizá previó su actuación cruel en la posguerra» (2000: 82).

En todo caso, lo que colmó ese vaso de disconformidad en Luis Hernando de Larramendi pudo ser la manera en que se hizo con el poder.

El alzamiento de julio de 1936 había fracasado; lo que pretendían y esperaban los militares sublevados era una mínima resistencia militar del Gobierno republicano que podrían liquidar en unas semanas. Pero se encontraron con que no fue así e intentaron salvar lo que habían conseguido, reorganizarlo y, para ello, reorganizarse ellos mismos a fin de conseguir la mayor eficacia bélica y ver si, de ese modo, podían —paso a paso— enderezar la situación.

Entre los historiadores, se ha discutido si el alzamiento lo secundó —se comprende que en las cuarenta y ocho horas siguientes— la mayoría de los oficiales del Ejército o si no fueron mayoría. Sin ánimo de terciar en el debate, quizás habría que valorar mucho más el papel de la indecisión. Quiero decir que hay indicios suficientes para pensar que el 18 de julio de 1936 muchos oficiales se inhibieron y esperaron a ver qué sucedía antes de decidirse por un bando o por otro, y una de las primeras cosas que ocurrieron es que las autoridades civiles del Gobierno de la república y los que permanecieron fieles a ella, en todos los lugares donde había un arsenal, se encontraron con eso mismo: la duda de si contaban con la oficialidad suficiente para que el propio ejército regular defendiera el orden constituido. Y, en la duda, abrieron los depósitos de armas a los líderes de los sindicatos contrarios al golpe militar, los principales, la CNT y la UGT, y se encontraron con que muchos de esos líderes, especialmente anarcosindicalistas, no se plegaban a los oficiales correspondientes del ejército, sino que se erigían en mandos propiamente militares.

Seguidamente, como diría, no sin cierto gracejo, en sus memorias, uno de los íntimos del general Emilio Mola, Félix Maíz (2008), los sindicalistas armados —llamados «milicianos» en adelante, como miembros de las «milicias populares» que eran— dieron prioridad a hacer la revolución en la retaguardia, y los militares alzados aprovecharon para reorganizarse y superar la situación de derrotados.

Contaron para ello, es cierto, con millares de voluntarios que se fueron incorporando a las banderas de Falange y a los tercios del Requeté, y eso aunque los varones que adoptaron esa decisión no se considerasen ni lo uno ni lo otro. Sencillamente, fueron la Falange y el Requeté los cauces principales de la gente que consideraba que la república constituida entre 1931 y 1936 había sido, simplemente, un desastre.

En los meses siguientes, los jefes de los militares alzados, cons-

tituidos en Junta de Defensa Nacional, comprendieron que la dirección de la guerra debía estar en una sola mente para hacerla más eficaz; el 28 de septiembre de 1936, tomaron la decisión de designar a Franco «Jefe del Gobierno del Estado español», con el título de «Generalísimo» del ejército y con «todos los poderes del nuevo Estado»; estas frases se recogieron en un decreto que firmó el general Cabanellas y así se publicó en el *Boletín Oficial de la Junta de Defensa Nacional* correspondiente al día 30. Los historiadores han dado versiones diferentes de lo que sucedió en aquellos días. En principio, se puede asegurar que, entre el 28 de septiembre y el 2 de octubre, Franco se convirtió en jefe del Estado por el sencillo procedimiento de quitar la expresión «del Gobierno» que se lee en el *Boletín* de la Junta y acabamos de transcribir. Supongo que cualquier historiador que lo pensara diría —a mi juicio, con razón— que, si esta actuación de Franco puede considerarse un golpe de estado de guante blanco, lo que se hizo fue poner el hecho consumado delante de los generales que formaban la Junta. ¿Cómo? Consiguiendo que todos los periódicos con mayor tirada de la España que se definía, de momento, «nacionalista» publicaran el contenido del decreto del día 30 en las cuarenta y ocho horas siguientes con la expresión «Jefe del Estado» en vez de «Jefe del Gobierno del Estado».

El golpe de estado del 29 de septiembre de 1936 y *El sistema tradicional* de Luis Hernando de Larramendi

¿Por qué lo permitieron y acataron los generales que habían decidido el nombramiento tal como lo publicaron? Algunos historiadores quitan importancia a ese cambio de nombre, el del «Jefe del Gobierno del Estado», dado que fue seguido del reconocimiento de que todos los poderes quedaban en sus manos, tanto si continuaba como jefe del Gobierno como si hacía lo que hizo, que fue dejar la frase en «jefe del Estado», y sostienen, por tanto, que la pregunta que nos hacemos —por qué lo toleraron los demás generales— no procede.

No entraremos en ello; sí hay que reconocer que había un agravante que invitaba al silencio; no se olvide que el golpe de mediados de julio de 1936 había fracasado y que eso dio una importancia decisiva al Ejército de África, que era el que mandaba Franco. Aun

así, las fuerzas con que contaban seguían siendo insuficientes —o así lo creían—; justo por eso, hubieron de contar con los voluntarios como fuerza de choque. Al principio, a la mayoría de los millares de voluntarios que se afiliaron a Falange o al Requeté (o a alguno de los grupos menores que aparecieron o se reforzaron entonces, como Acción Ciudadana, una especie de somatén en su origen), se le habían confiado misiones auxiliares o secundarias, como la vigilancia de las fronteras, pero, ya en el verano de 1936, comenzaron a luchar en el frente.

Esto último —la abundancia de voluntarios— dependía, sin duda, de que el sentimiento nacional fuera todo lo emocional que hiciera falta, en la retaguardia, para que los varones en edad de tomar las armas se afiliaran. Y, en esas circunstancias, sacar a luz las disensiones entre los generales sublevados y descubrir que había entre ellos una pugna por el poder personal —sobre todo entre partidarios de Mola y partidarios de Franco— podía debilitar excesivamente el respaldo popular y dar alas al enemigo para rehacerse.

El avance desde Navarra por la cornisa cantábrica —donde el levantamiento no triunfó— era lento y costoso. Ignacio presenció la entrada de los requetés en San Sebastián, por Ategorrieta, con su hermano Luis Manuel, el día 13 de septiembre de 1936. «Hacia las doce de la mañana, llegaron los “cuarenta de Artajona”», que era la compañía número 4 del tercio de Lácar, mandada por el capitán Ignacio Ureta Zabala. «Fue impresionante, venían andrajosos, con boina roja sucia, algunos con alpargatas, “bragados” más que por la lucha por andar en el monte. Eran voluntarios carlistas de ese pueblo; quién sabe lo que ahora pensarán sus hijos y nietos. No hubo defensa ninguna, la noche anterior había sido la huida por el puerto y por carretera hacia Bilbao. [...] San Sebastián estaba absolutamente vacío, casi nadie se atrevía a salir de sus casas, solo nosotros, jovencitos imprudentes» (2000: 83). Pocas horas después, las calles donostiarras rebosaban, por el contrario, de gentes brazo en alto, el «saludo imperial» de los falangistas españoles. ¿Era premonitorio que los donostiarras creyeran que había que saludar así a los requetés?⁸ En todo caso, lo cierto era que Franco y los suyos habían conseguido actuar con mayor rapidez; al mando del Ejército de África, habían avanzado de norte a sur por Extremadura hasta unir el este de España con la zona dominada por el Ejército del Norte, al mando de Mola. Pero Franco decidió retrasar unos pocos días la llegada y presunta toma de

Madrid para dar un golpe de efecto: liberar a los más de dos mil militares y civiles, hombres, mujeres y niños, que se habían hecho fuertes en el Alcázar de Toledo y llevaban dos meses soportando un asedio durísimo. El 27 de septiembre de 1936, Franco tomaba la ciudad llamada «imperial»; el 28, los de la Junta de Defensa lo designaban «Jefe del Gobierno del Estado». Lo que siguió, ya lo sabemos.

Nos interesa, sin embargo, saber lo que, de todo esto, podía llegar al abogado Luis Hernando de Larramendi y, si en vez de ceñirnos a los periódicos más leídos entonces, buscamos en los de tirada menor, podemos aproximarnos más a la confusión que se creó entre la gente común (la que leía periódicos y hablaba de lo que sucedía). En el acto de investidura de Franco, presidido por el general Cabanellas como militar más antiguo de los que constituían la Junta de Defensa Nacional, este debió decir estas palabras: «Señor jefe del Gobierno del Estado español: en nombre de esta Junta que presido, os entrego los Poderes del Estado»⁹. Si ahora buscamos la noticia en el periódico soriano *El Avisador Numantino*, tenemos que esperar al 3 de octubre y admitir que es que no le habían llegado los «reportajes» necesarios, como alegó su redactor. Sea por lo que fuere, en la primera página, se transcribía el decreto de 30 de septiembre y, por tanto, aparecía Franco como jefe del Gobierno del Estado español, como también se le llamaba en el título de un artículo de la página 2: *Resumen de los sucesos más destacados*.

Pero, en este, las palabras atribuidas a Cabanellas al investir a Franco ya no eran solo las que hemos leído, sino que se cambiaban varias y, en concreto, se añadían las que pongo entre corchetes: «Os entrego [en absoluto todos] los Poderes del Estado», le habría dicho.

En la página tercera se insertaba la felicitación de la Comisión Gestora de la Diputación provincial —de Soria, se supone—, fecha 30 de septiembre y dirigida al «Jefe del Estado», en tanto que, en la cuarta, se añadía la que habían dirigido, al parecer conjuntamente, los gobernadores militar y civil de la provincia al «Jefe del Gobierno del Estado».

La guinda la ponían al pasar de la página tres a la cuatro; en la tercera, advertían que la Junta de Defensa Nacional había publicado «un interesante decreto» en cuyo artículo primero se prohibían «todas las actuaciones políticas y las sindicales obreras y patronales de carácter político» y se autorizaban únicamente «las agremiaciones sometidas exclusivamente a la autoridad de esta Junta de Defensa Na-

cional y de sus delegados». En la página 4 (bajo el título *Al cerrar*) se hacía saber, no obstante, que, el 2 de octubre, «el Jefe del Gobierno del Estado español» había promulgado «una importantísima ley» sobre la organización del nuevo «Estado nacional» en la que declaraba, primero, que «la dirección y administración del Estado se ajustar[í]a a los principios nacionalistas» y que, para ello, se creaba «una Junta técnica y distintas Comisiones» (concretamente, de Hacienda, Justicia; Industria, Comercio y Abastos; Agricultura, Trabajo, Cultura y Enseñanza, Obras Públicas y Comunicaciones —los dos últimos sectores, en una sola Comisión— y varios cargos y organismos más entre los que surgía la «Secretaría General del Jefe del Estado»¹⁰.

El redactor de esta última reseña se excusaba de publicar la ley íntegramente por falta de espacio. Pero lo cierto era que, con ello, tal vez sin proponérselo, evitaba poner el énfasis que se percibía en la norma cuando hablaba de la creación de la «Junta Técnica del Estado» y señalaba al «Jefe del Estado» en el segundo y cuarto artículo como la última instancia que tomaría, en cada caso que se presentara, la decisión final correspondiente. Así constaba en el *Boletín Oficial del Estado* que se publicó en Burgos el viernes 2 de octubre de 1936 con la identificación de «Año 1» y «número 1»¹¹.

El mismo día 2 de octubre se publicó el último número del *Boletín Oficial de la Junta de Defensa Nacional* (que desapareció, naturalmente).

Es por completo inverosímil que Luis Hernando de Larramendi no siguiera esta guerra de nombres (y de jurisdicciones) sin descubrir que, detrás de ellas, había un golpe de estado y que Franco acababa de establecer una dictadura, aunque no la llamara así. No cabe asegurarlo; pero es posible que el antifranquismo de Larramendi padre e hijo tuviera, en ese hecho, un hito decisivo. El gentil-hombre de Alfonso XIII se alzaba con el santo y la limosna.

Esa era la situación política de febrero de 1937, cuando Luis Hernando de Larramendi escribió *El sistema tradicional*, un libro en que, manteniéndose en el plano teórico, repudió expresamente «La dictadura», título de uno de los capítulos y, en conjunto, el «derecho nuevo» del que los juristas que respaldaban Falange Española habían comenzado a hablar. Su hijo lo consideraba mucho después «su más ambiciosa obra política». Lo escribió en San Sebastián, «recluyéndose un mes en el Hotel Londres, y [...] la miope censura de entonces no dejó publicarlo en 14 años. Eran miembros de esa cen-

sura grandes personajes públicos, muchos de los cuales han pretendido luego dar ejemplo de libertad... Para mí fue una satisfacción, en 1952, en una minúscula aventura editorial con otros amigos carlistas, publicar ese libro, burlando a la censura, bajo el cambiado título de *Cristiandad, tradición y realeza*. Fue una de las grandes satisfacciones de mi vida comprobar la satisfacción de mi padre [...] Merece leerse todavía por la sabiduría intemporal que encierra... *El sistema tradicional* —dice mi padre— no necesita implantarse, está siempre implícito en la naturaleza social: por eso la sociedad, no sabiéndole interpretar en muchas ocasiones de manera afirmativa [...] [lo] echa de menos por vía inagotable de exclusión, sabiendo decir, respecto a cada nuevo intento o fórmula desafortunados, ¡eso no es!» (2000: 58); expresó esta última que quizá parafraseaba intencionadamente el título del artículo *No es esto, no es esto*, que había publicado José Ortega y Gasset en *Crisol* el 9 de septiembre de 1931, cuando se convenció de que la política de la segunda república comenzaba a tomar derroteros excluyentes [Ortega, 1931]).

Las medidas palabras que empleaba Luis Hernando de Larra-mendi en el capítulo dedicado a «La dictadura» en *El sistema tradicional* eran, en todo caso, inadmisibles para quien defendiese la legitimidad de Franco en calidad de jefe del estado. Para el autor, la dictadura era respuesta de la propia revolución a su fracaso, y este al recurso de la revolución a la violencia. Para explicarlo, no necesitaba decir que eso era lo ocurrido por el desgobierno de España a que se había abocado el Frente Popular:

Cuando la descompuesta violencia contradictoria de todas las tiranías revolucionarias sueltas hace ya imposible la vida social, la vida política, al hombre, la Revolución acude al *poder personal*: precisamente, su enemistad excesiva y temática. Pero no al poder personal abonado, justificado, determinado por la tradición y los justos títulos, sino a cualquiera, al más impreparado de los hombres, al más inexperimentado de los desconocidos, o al más desacreditado de los tiranuelos en circulación (2011: 90).

Y hay que reconocer que una selección fisonómica como esta última no resultaba digerible para quienes admiraban a Franco, máxime si añadía otras señas de identidad, por más que remitieran

a la primera guerra mundial (1914-1918) y no a la que se libraba en España cuando escribía el libro; bastaba cambiar por «guerra española actual» la expresión «guerra europea»:

La guerra europea acreditó la indispensable necesidad del mando único de tal modo que, desde entonces, los que quieren pasar por monárquicos pero tienen formación revolucionaria, llaman generalmente a la monarquía: la unidad de mando, bajo la impresión general de aquella experiencia [...] o sea la supresión absoluta de la vida democrática y de partidos para dejar en plena eficacia la *unidad de mando* en el ejército [...] y en los *plenos poderes* de los dictadores.

¿Era esta que sigue su consideración de Francisco Franco?: «El dictador no es un director de orquesta que se ha metido inesperadamente a dirigir; habitualmente solo lee en un pentagrama la partitura de su instrumentación y no sabe ni tiene costumbre de leer, sobre la marcha, simultáneamente, en cada compás, los múltiples pentagramas de que se integra el canto y acompañamiento para los instrumentos de cuerda, de viento, de metal y de parche que componen la orquesta. Ni sabe más que la propia partitura» (2011: 91, 98).

Las razones de Laín Entralgo

Sabemos que Luis Hernando de Larramendi atribuyó a Laín Entralgo la prohibición de publicar *El sistema tradicional* y, ciertamente, basta leer lo que el más tarde prestigioso humanista (hasta entonces, aventajado becario del Colegio del Patriarca, en el antiguo reino de Valencia, ahora afiliado a Falange) escribía por esos mismos días (1937) en el primer diario que tuvo FE de las JONS, *Arriba España*, de Pamplona. *Arriba España* había comenzado a publicarse el primero de agosto de 1936 y era fruto de uno de tantos golpes de mano como se dieron en uno y otro bando en aquellos días: mientras la mayoría de los nacionalistas vascos que había en Navarra se inscribían en los tercios del Requeté o en las banderas de Falange para sumarse al alzamiento militar e ir al frente, los locales de *La Voz de Navarra*, precisamente el diario nacionalista vasco de Pamplona, fueron asaltados; debía correr el 19 de julio, porque ese día salió su

último número. Y fue su maquinaria la que se requisó por las bravas para fundar *Arriba España*. Enseguida, la existencia del diario atrajo a un grupo de universitarios —incluido el filósofo Eugenio d'Ors, también Dionisio Ridruejo, Laín, Antonio Tovar, entre otros— que hizo del diario de Falange su primer portavoz¹². Y, en él y entre otras muchas cosas, Pedro Laín Entralgo explicó su visión del tradicionalismo de modo suficientemente claro para entender que, en efecto, impidiera después —cuando pudiera influir directamente en la censura del Nuevo Estado— la publicación de *El sistema tradicional*.

El entonces joven psiquiatra veía cuatro polos que atraían a los españoles en 1936 (y, por tanto, al ser polos que atraen, dividían)¹³; no mencionaba a los tradicionalistas con este término, sino que hablaba de los «restos de la gran cultura tradicional española», cuyo último bastión había sido la revista *Acción Española*, publicada entre 1931 y 1937. Esta descripción acotaba tácitamente los criterios de Laín; dejaba claro que no hablaba de la gente común, sino de los españoles con la formación necesaria para leer una revista que llamaremos —provisionalmente— «intelectual», como ellos mismos comenzarían a llamarse. (En rigor, todo trabajo humano es obra «intelectual»).

Y tampoco se refería Laín estrictamente a todos los tradicionalistas cultos, sino a los que habían desarrollado, conscientemente o no, la convicción de la superioridad de la tradición española y, por tanto, lo que ya era más bien un nacionalismo fundado en la idealización del pasado (diríamos que «España como pensamiento», que es como tituló el escritor José Pemartín la presentación del último número de *Acción Española*, el 89, ya en marzo de 1937¹⁴).

Ahora iremos a las posibles razones por las que Luis Hernando de Larramendi no les era simplemente conocido, sino apreciado y hasta «clasificado», pero no se contaba entre los colaboradores de esa revista. La *Acción Española* podía considerarse un nacionalismo latino en el que se partía de la base de que cada una de las culturas romances (en especial, la francesa y, a continuación, la española) tenía sus propias características y requería total autonomía. No podían incluir la italiana por el peso que, aquí, tenía su propia obra, el fascismo, que se diferenciaba, entre otras cosas, por su mayor disposición a la violencia y por su mero posibilismo en relación con la monarquía.

El propio nombre —*Acción Española*— no remitía al tradicionalismo español ni tampoco al fascismo, sino al nacionalismo tradi-

cionalista francés que había tenido su portavoz en la revista *Action Française* y su mentor más relevante en el escritor Charles Maurras. Maurras era, en Francia, quizás el principal definidor de esa «Unión latina» (Dard, 2017).

Incluía desde luego el catolicismo, pero de la manera en que también lo defendía, en España, Ledesma Ramos, agnóstico como lo era Maurras: como un componente constitutivo del ser de ambos países. Eso sí, lo defendían con tal fuerza que personas como el cardenal primado de España en aquellos días, Isidro Gomá, veía con buenos ojos la revista.

Había sido en uno de los números de 1932 donde Luis Hernando de Larramendi había aparecido por primera y penúltima vez; se trataba del homenaje que se brindó por esos días a Ramiro de Maeztu en el Ritz de Madrid con ocasión de otorgarle el premio Luca de Tena, que se había instituido en 1929 para premiar a periodistas que defendieran los valores del diario *ABC*. El acto había sido organizado por los responsables de *Acción Española* y, por tanto, lo presidía el director de la revista, marqués de Quintanar. En una crónica publicada por los propios organizadores, se introdujo la «clasificación» de los más distinguidos espectadores —entre los presentes, se entiende— de manera acaso inconsciente, pero no desdeñable: Quintanar «sentó a su derecha a D[on] Ramiro de Maeztu, y a su izquierda al marqués de Luca de Tena, y, sucesivamente, a ambos lados, en la mesa presidencial, a los señores García Mercadal y Pujol, de *Informaciones* —que con Aznar, director de *El Sol*, formaban el jurado del Premio Luca de Tena—, marqués de Valdeiglesias, Hernando de Larramendi, Barreto, Herrera Oria, Tarduchi, Enríquez de Salamanca, Luca de Tena (Fernando) y Madariaga, respectivamente directores de *La Época*, *Criterio*, *La Nación*, *El Debate*, *La Correspondencia Militar*, *Medicina*, *Blanco y Negro* y *Libertad*, de Valladolid»¹⁵.

No pondríamos la mano en el fuego por la veracidad de la excusa que se dio; la de que estaban fuera de Madrid los directores de *El Sol* (Aznar) y *El Siglo Futuro* (Senante); con su ausencia, definían perfectamente el abanico de posturas que estuvieron presentes: desde la «derecha» de los inspirados en Ortega y Gasset hasta la izquierda del periódico del Partido Integrista, ambos exclusive. (La izquierda del integrismo era el carlismo).

Aún volvemos a hallar a Luis Hernando de Larramendi en las

páginas 325-328 del ejemplar de *Acción Española* correspondiente al 16 de enero de 1933 (se trataba de una revista quincenal); transcribían en esas páginas un discurso que había pronunciado en el Monumental Cinema, en Madrid, el domingo 8 de enero, y lo primero que llama la atención es que se insertara como una de las «actividades culturales», propias y ajenas, que llamaban satisfactoriamente la atención de los redactores. En realidad, el texto —y más aún con los párrafos que no se transcribían— tenía suficiente envergadura para incluirse como un artículo más de *Acción Española*. El hecho de que no se hiciera así, sino como uno de los últimos éxitos del «secretariado tradicionalista», hace pensar que los mentores de la revista lo veían con simpatía pero no como algo propio. No es extraño, porque el autor de *El sistema tradicional* nonnato no ocultaba su reticencia ante el concepto de «nación» como algo muy distinto del concepto de «patria», y los colaboradores de *Acción Española* defendían los dos y sabían que no era una distinción bizantina. Esa misma reticencia, por cierto, la heredaría su hijo Ignacio, quien asumía expresamente la distinción usual entre nacionalismo y patriotismo; «el primero se asienta en el odio, resentimiento y, en muchos casos, venganza; el patriotismo es manifestación de amor profundo a lo propio y respeto al amor a la patria de los demás», recordaría en *Utopía de la Nueva América* (1992: 114n).

Ahora hay que ser fieles a la historia y decir que no fue eso quizá lo que indujo a insertar el texto en *Acción Española*, sino el hecho de que —según ellos— hubiera hablado de la «monarquía tradicional», afirmación que suponía deformar *pro domo sua* lo que, en verdad, había sucedido. El lector, en efecto, podía pensar que era el tema de la conferencia; pero no hubo tal; Luis Hernando de Larramendi había hablado sobre el «Régimen natural y orgánico de España y de las civilizaciones cristianas»; debió animarse a definir «el sistema tradicional» y «pronunciar cierta palabra que parte del público interpretó como una alusión a la Monarquía» y uno de los espectadores expresó disconformidad; ante ello, una buena parte del público del patio de butacas se dispuso a dejar el salón, mientras que, en los anfiteatros, se oían gritos que disuadieron a Luis Larramendi de continuar la conferencia; recomendó serenidad para que el ciclo no se interrumpiera; lo organizaba ciertamente el secretariado tradicionalista y allí estaban presentes Víctor Pradera y el conde de Rodezno,

Tomás Domínguez Arévalo. No pasó más; a la salida, se formaron grupos de asistentes en la plaza de Antón Martín y en la calle de León, y los miembros de los cuerpos de seguridad que se hallaban en ella los disolvieron pacíficamente¹⁶.

En realidad, lo que escribía Laín Entralgo sobre el tradicionalismo como el primero de los «cuatro polos y cuatro dimensiones» que enumeró en *Arriba España* en 1937, se ceñía primero a *Acción Española*, pero luego se ampliaba, de manera inconsciente, a un espectro mucho más amplio que venía a coincidir con el que acabamos de ver en la entrega del Premio Luca de Tena: decía que «sus hombres, campeones de la Hispanidad Cultural durante los años más turbios de España, carecieron, sin embargo, de una visión revolucionaria-auténticamente revolucionaria [*sic*], del problema español, y por esto no consiguieron llegar a los senos del pueblo ni arrastrar el brío de la juventud».

Quizá no se dio cuenta de que lo escribía en Navarra, donde la juventud masculina y tanto o más la femenina se había movilizadado como un solo hombre a favor del alzamiento militar, y eso —casi seguro— sin leer *Acción Española*.

«Otro polo de la escisión cultural española —seguía Laín Entralgo— tenía por nombre europeísmo y por palenque la *Revista de Occidente*. Había en él información copiosa y actualidad formal en lo científico; pero sus gentes no supieron hermanarlas con el ser de España, ante cuyas manifestaciones más excelsas tomaron una criminal actitud hostil».

Después, los comunistas:

El comunismo ortodoxo o leninista era el tercer polo en la vida y en el mosaico cultural de España. Había en él vigor, cierto aire de juventud, promesas de dicha futura. Pero la revolución que postulaba solo había de calmar —en el mejor de los casos— un hambre de pan, que al fin y al cabo es un hambre parcial: y el materialismo dialéctico es cosa demasiado superficial y burda para la hondura humana de las mentes españolas. Por lo cual solo sujetos tan vulgarmente sectarios como los de «Leviatán» cayeron en la red de la llamada cultura marxista. (Ellos entonces; luego, ¿quién lo creyera?, mentes mucho más finas, porque Dios ciega al que quiere perder).

Por fin, la acracia, concepción también, y profunda, de la cultura hispana:

El último de los polos de atracción en lo cultural fue, por extraño que parezca, un anarquismo que podríamos denominar racial o celtibérico. En rigor, el anarquismo faísta es la versión autóctona del comunismo. Y aun cuando la producción literaria del anarquismo no permita hablar sin sacrilegio de una cultura anarquista, es lo cierto que este sentimiento de independencia racial coloreaba a veces, inesperadamente, producciones culturales de más valor subido: por ejemplo, la de Valera, [...]; la de Ganivet, y más recientemente la de Valle Inclán, y, sobre todo, la de Baroja.

Falange no venía a anular sino a superar estos cuatro haces reuniéndolos:

El Nacional sindicalismo, que tiene hambre y sed de unidad y de totalidad, ha de superar esa escisión cultural de España creando cultura a la vez tradicional e inédita, que tome de cada uno de aquellos polos lo mejor o lo único bueno. La más pura catolicidad tradicional de la tradición; la anchura universal del europeísmo; el ansia de pan del comunismo [...]; y la vitalidad primera del ímpetu celtibérico. Entonces la Cultura Nacional sindicalista no tendrá cuatro polos, porque será una y universal: tendrá cuatro dimensiones, como San Pablo atribuye al hombre en gracia. Cuatro dimensiones, *quae sit longitudo, et latitudo, et sublimitas, et profundum*¹⁷.

Universal y una y, a la vez, larga, ancha, sublime y profunda. «Nadie —repíte— piense servir a la cultura nacional sindicalista, si no se halla atento al pensamiento de todos los que piensan, para aceptarlo o para aniquilarlo: para justipreciarlo, en todo caso. Decía santo Tomás, ya en la vituperada Edad Media, que la verdad había que tomarla de donde estuviese, sin preguntar quién la tenía, y esto parecen haberlo olvidado los tradicionalistas a ultranza que no pasarían de Suárez o de Melchor Cano»¹⁸.

Esa era la cuestión: que se veía la «tradición creadora» como

una forma de quedarse, en realidad, en Suárez y, por tanto, a comienzos del siglo XVII.

Nobleza obliga

Antes de ir a esto, querría deshacer una posible confusión, aunque exija algunos párrafos en los que no aparezcan ni Luis ni Ignacio Larramendi. Y es que, realmente, nobleza obliga. He hablado del fascismo español y es necesario advertir que lo he hecho en el sentido que ellos mismos —los fascistas españoles de los años treinta— daban a esa palabra. Es de justicia subrayarlo porque, del lado comunista, se había comenzado a llamar «fascista» a cualquier persona que fuese «de derechas». No entro en esta cuestión porque no pasaba de ser un recurso al insulto, réplica de las «hordas marxistas» que veían por todas partes los portavoces del bando de Franco, quienes, de esa manera, reemplazaban a Bakunin con Marx y convertían a este en inspirador de los mismísimos anarcosindicalistas, sus enemigos en el seno de la I Internacional sesenta años atrás. (Recuérdese que esta primera gran organización institucional de lo que ellos mismos llamaron «movimiento obrero» tuvo, entre otros problemas, el enfrentamiento entre marxistas y seguidores de Bakunin en torno a cómo organizar esa comunidad: si con los criterios de eficacia a ultranza de Marx o como una democracia en perpetua constitución de abajo arriba, según la idea que tenía Bakunin de la política [Angaut, 2007]).

En puridad, es muy difícil definir lo que fue el fascismo en sentido estricto, entre otras cosas porque puede unirse a duras penas con una propuesta de estricta filosofía política, que es donde debería encontrarse la definición necesaria. Además, no he hallado ningún texto donde Ignacio Larramendi hablase de ese asunto. Al revés, veremos uno, en su momento, en el que subrayó la convicción de que había hecho bien ante dos cosas que sucedieron desde 1936: una, haber tomado parte en la guerra civil afiliado al Requeté; la segunda, no haber aceptado jamás ningún tipo de colaboración con el Régimen (como se llamaba al de Franco).

En teoría, el fascismo se caracterizaba por una concepción «totalitaria» del estado; pero este otro adjetivo, que se había puesto de moda en aquellos días en todo el Occidente, no era tampoco fácilmente definible. Se aproximó a lograrlo Luis Hernando de La-

rramendi en *El sistema tradicional* (1937) al recordar que los tradicionalistas llevaban precisamente un siglo «razonando, aclarando y demostrando que nada hay más lejano del absolutismo que su tradición». «La realidad práctica ha venido, como era fatal, a justificarlos, y en una hora trágica que divide la atención de las muchedumbres inmensas¹⁹ entre las atracciones del absolutismo de Stalin, por un lado, y, de otro, las germinativas experiencias de Alemania e Italia buscando un orden nuevo en el Estado totalitario, España presenta su vieja y perfecta fórmula política legitimista: el *orden* orgánico sustancialmente natural y experimentado de todos los fueros legítimos» (2011: 153). Era, precisamente, el criterio con que su hijo Ignacio entendería el orden político y jurídico inglés, una de cuyas piezas principales era la primacía de una constitución que no estaba escrita, sino «experimentada» y, diríamos colectivamente «memorizada», de manera que su existencia dependía completamente de que los ingleses la mantuvieran viva en sus modos de vida (y, por lo mismo, dejaría de existir en el momento en que fuera olvidada, incluso sin necesidad de rechazo). Los filósofos llamaban a eso memoria «ecstática», que solo existe realmente mientras se mantiene en la mente —compartida— en forma de hábito (Chawla, 2014).

Hay, en la frase que se acaba de citar, un detalle importante que —a lo mejor por fortuna— hoy es difícil de entender, no hablemos de justificar: decía Luis Larramendi que verdaderas muchedumbres estaban inmersas en la atracción que suscitaba, en unos, el comunismo ruso y, en otros, el totalitarismo italiano y germano. Eso es fundamental. No es posible entender lo sucedido en el mundo entre guerras si no se parte de la base de que el liberalismo se consideraba tan superado como pudiera considerarse el tradicionalismo y que lo atractivo, lo nuevo, el futuro se veía en esas nuevas formas de gobierno, el fascismo y el comunismo.

Tal modo de ver la realidad era —en parte— de muy sencilla explicación: la guerra de 1914 y las revoluciones de 1917 habían certificado el fracaso del liberalismo, que se veía como algo tan viejo y caduco como su oponente tradicionalista. La segunda parte —el atractivo del comunismo y del fascismo— es más difícil de entender si no se acepta un criterio vital de primer orden: que la belleza es mucho más convincente que la razón, y tanto el comunismo como el fascismo eran, en enorme medida, formas estéticas de expresarse y de vivir. Falange era un «estilo», escribirían en esos días Laín En-

tralgo y bastantes más, y no es preciso recordar hasta qué punto fueron dos importantes semilleros del arte de vanguardia (por más que Hitler arremetiera contra él, quizá cuando advirtió, precisamente, su eficacia, que podía volverse contra sus pretensiones) (Egbert, 1970; Traverso, 2010).

Lo malo, es obvio, es que, en esos casos, el estilo y la belleza revestían lo que era, en puridad, puro y simple absolutismo, para el que, ahora, se había encontrado un sustituto que no tuviera el sonido arbitrario y esclavizante de «fascismo» o «estalinismo»: la palabra «totalitarismo».

Tal era su fuerza que tenía más predicamento que la de «fascismo» hacia 1936, cuando estalló la guerra, y, como la de «imperio», tomada del fascismo italiano y del Reich alemán, fue expresamente reinterpretada, además, *modo hispano*. Ortega mismo tomó parte en esa reconsideración; había publicado en 1923 *El tema de nuestro tiempo*, que era, a su juicio, la subjetividad como principio básico de la cultura y de la vida y, en 1934, se preparaba la tercera edición alemana, para la que redactó una introducción, un «Prólogo para alemanes». En el libro, Ortega volvía por los fueros de la razón como superación de la subjetividad y del historicismo. Ahora bien, en el caso de España, eso abría un horizonte creativo de máxima importancia, dado que, a su entender, los españoles no habían asumido los principios de la «modernidad»; España no había llegado a ser totalmente «moderna». Claro que eso podía ser ahora una ventaja (si es que era cierto): la superación de la modernidad (tan vinculada al subjetivismo y el historicismo) no presentaba, para los españoles, la rémora que podía implicar en otros países.

Y la edición alemana le llevó a concluir que uno de esos otros países era Alemania, y que interesaba a los alemanes comprender que su obra, *El tema de nuestro tiempo*, habían de entenderla de manera distinta a la de un español. En el «Prólogo» (que no se publicó hasta 1958, y esto último en su lengua originaria, la de los hispanos), venía a recordar, por eso mismo, que España había sido, en la historia de Europa, «el primer pueblo imperial, cronológica y cuantitativamente», y que, en España, se había inventado «la idea moderna del Estado, el gran Estado nacional, algo completamente distinto de los Estados antiguos». Incluía, en esa invención, la expulsión de judíos y moriscos y la preocupación por la «pureza de sangre» (1958: 79). España, en suma, era posiblemente el país más

capacitado para trasladar la experiencia que había hecho hacía siglos de varios de los cambios fundamentales hacia los que se caminaba en Europa. (Hacía pocos meses que había llegado Hitler al poder).

En una nota introductoria publicada en 1958 delante del «Prólogo», se aclaraba que continuaba inédito porque Ortega se había negado a que se incluyera en la tercera edición alemana *Del tema de nuestro tiempo* al saber lo ocurrido en Múnich en 1934, en la «Noche de los cuchillos largos», la del 30 de junio al primero de julio de ese año; noche que los alemanes prefirieron llamar *Röhm-Putsch*. Agentes de las SS y de la Gestapo habían hecho una sangrienta purga en el seno del propio Partido Nazi. Sobre todo habían caído miembros de la *Sturmabteilung* (SA), incluido Ernst Röhm, su fundador y líder, ministro sin cartera del Gobierno de Hitler. La SA era una fuerza paramilitar nazi que había llevado la violencia callejera a tal extremo y por iniciativa propia, que Hitler llegó a verla como una amenaza a su propio poder. Por eso se optaría por hablar del *Röhm-Putsch*, «Golpe de Röhm», de quien Hitler temía precisamente un golpe.

Hemos dicho que algunos —no pocos— militantes de FE de las JONS admiraban sobre todo el nazismo. Pues bien, antes de seguir adelante, es de justicia subrayar que, con la prudencia que el momento exigía, hubo también falangistas que pusieron por escrito sus reservas en relación, precisamente, con la idea nazi de «Imperio».

El joven historiador Manuel Ballesteros Gaibrois lo dejó claro antes de que acabase 1937, en el segundo número de *Jerarquía* —la llamada «revista negra de Falange»—, que empezó a publicarse en Pamplona (y en Pamplona murió al año siguiente): «Si vamos a crear el Estado Nacional Sindicalista con la Justicia de nuestro estilo, nos hemos ganado el Imperio». Pero, «al decir Imperio, no nos encontramos en nuestra ansia y en nuestro destino con ninguno de los otros nacionalismos que también gritan Imperio. Si antes se dijo “ancha es Castilla”, hoy puede decirse “amplio es el mundo”; vuelva cada uno por los fueros de lo que es justo que le corresponda y siga la tierra dando vueltas»²⁰.

Repetía la idea Pedro Laín Entralgo, a su modo, en *Arriba España*: a la descomposición de la democracia en Italia y en Alemania —explicó—, coronada por la marcha sobre Roma de Mussolini en 1922 y la victoria electoral de Hitler en 1933, ha seguido la creación de un nuevo orden.

También en España. Pero con originalidad. Porque nuestro Imperio no viene como el alemán a través de una serie de victorias democráticas; ni como el italiano, mediante una Marcha sobre Roma apenas arriesgada. Viene por la vía de una guerra atroz [...].

[...] no caigamos en la tentación de racionalizar los acontecimientos con arreglo a esquemas preconcebidos o importados²¹.

Eran los días en que Pío XI decía públicamente que, después de la encarnación, muerte y resurrección de Jesucristo, no hay más raza que la raza humana, y varios de los universitarios falangistas que tomaron el relevo como equipo directivo de la Secretaría General de la Falange resultante de las fusiones que hemos dicho, dejaron claro, en la prensa, que el totalitarismo español no era racista, al mismo tiempo en que afirmaban que era católico. Uno de quienes lo advirtieron fue Laín Entralgo²².

Este ya largo *excursus* parece imprescindible. Era, decíamos, de justicia. Ahora cabe añadir que, quien tuvo ocasión de tratar con Ignacio de Larramendi durante años, pudo advertir que sus convicciones no solían eliminar la reflexión y el esfuerzo por asumir todos los aspectos que presentan las cosas y las personas. Entiendo así su libro *Anotaciones de sociopolítica independiente* (1977), fechado —quizás con una precisión simbólica— el 18 de julio de 1976, en los meses, por tanto, que siguieron a la muerte de Franco (noviembre de 1975) y uno diría que en el punto de partida de la Transición (como se dio en llamar justo a eso, la transición de la dictadura de Franco al parlamentarismo de partidos políticos que otros llamaban «sinarquía», algo así como «cogobierno» en sus raíces griegas [Mury, 1946]).

Dejémoslo, por tanto, en que la transición de la dictadura española de partido único a lo que entonces (1977) empezaba a convertirse en la Transición por excelencia, permitió a Ignacio Larramendi reflexionar sobre lo que veía e introducir avisos importantes; observó la frecuencia con que, en aquellos días, gobernantes y políticos de la oposición, incluidos líderes sindicales, viajaban «para tomar contactos y recibir instrucciones en países extranjeros» y le pareció que era «uno de los síntomas de la especial psicosis colectiva de este período de transición». La consideraba «una obsesión por el qué dirán» que podría tener consecuencias graves: la principal, que la política espa-

ñaola se supeditase inconsciente o conscientemente a consejos que convenían a los países en los que se buscaba criterio o respaldo y no a los españoles.

Claro que no era menos duro con quienes preferían el continuismo: «Si queremos verdaderamente una España nueva, más justa y más pura, debemos lograr una España transparente y esto no se puede conseguir en una dictadura que exige institucionalmente la ocultación y la oscuridad. Cabe preguntarse si, detrás de la insensata acción continuista que ha creado peligros innecesarios al cambio político actual, no late precisamente el terror de una línea de transparencia que abriría a los españoles los bastidores socioeconómicos de muchos años de oscuridad, mucho más guardados en este período de transición que los valores espirituales con que se pretende amparar».

Claro que seguía existiendo la solución en el tradicionalismo (cuidado: como criterio y conjunto de criterios de actuación, sin reducirlo a pura ideología y mucho menos a partido). Lo explicaba así en aquellos días:

La batalla de las libertades concretas y los derechos indispensables a la dignidad de hombres y pueblos va unida a la crisis del cristianismo. La defensa de los fueros durante ciento cincuenta años, romántica y anacrónica, puede ser el símbolo de lo que España todavía tiene que ofrecer al mundo del futuro [...]. La sustancia del fuero está en el derecho a ser, la autonomía individual y colectiva, que surge no solo en su contenido territorial de modo tan potente que su exceso podría ser un grave peligro para España, sino en otros aspectos de creciente importancia de la estructura social y sociológica. Autogestión y participación, palabras tan seductoras como poco conocidas y mal empleadas, tienen en su fondo un substrato común con el fuero, derecho del hombre a tomar parte activa en las decisiones colectivas que le afecten (1977: 84-85, 232, 104-105).

Resaltemos lo que había asumido con estas últimas palabras: fuero, autogestión y participación. Ahora sí vale la pena volver sobre aquella afirmación de Laín Entralgo de que, al final, los tradicionalistas se quedaban en Melchor Cano y Suárez.

¿Francisco Suárez? Mejor, Juan Roa Dávila

Si se nos permite jugar con las palabras sin deformar la realidad, podríamos concluir que Laín no iba descaminado en cuanto a lo que parecía en el siglo XX el hecho de defender una postura que se expresó con fuerza muy particular en torno a 1600; pero no tenía que ver con Francisco Suárez ni Melchor Cano, a quienes él citaba, sino con Juan Roa Dávila. Es cierto que, en los días de los que hablamos antes —la posguerra española del siglo XX—, el redescubrimiento de la tradición política española no distinguía cabalmente —que uno sepa— entre Suárez y Roa Dávila (por fijarnos en los extremos y dejar en paz a Melchor Cano, cuya obra solo tocaba la política —en lo que uno conoce— por elevación, en el *Tratado de la victoria de sí mismo* (1551) y *De locis theologicis* (*Sobre los lugares teológicos*, Salamanca, 1563). Especialmente en el primero, donde hablaba de los siete pecados capitales, los políticos pueden verse reflejados sin demasiado esfuerzo (claro que hablamos de los del siglo XVI únicamente). Pero Suárez y Roa Dávila coincidieron en formar parte de la siguiente generación; habían nacido en 1548 y en 1552, respectivamente, y —ellos sí— trataron directamente de teoría política.

Casi aseguraría que Ignacio Hernando de Larramendi no esperaba que sus hijos le tributaran el homenaje póstumo de publicar digitalmente la obra principal de Roa Dávila, en la versión que habían apadrinado en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, en 1970, los juristas e historiadores José Manuel Pérez-Prendes y Vidal Abril. En 2009, ya habían abierto boca con la obra de Juan de Mariana, que, entre otras muchas cosas, había defendido el tiranicidio en estado puro, por decirlo así, no mucho antes de que su correligionario Francisco Suárez se apresurara a poner condiciones para hacer efectivo algo de semejante envergadura (Crespo, 2009).

Decía que las diferencias entre ambos no eran apenas conocidas en los días de la guerra civil española (1936-1939); cabía remitirse, desde luego, a algunos pioneros, como el filósofo y jurista Eloy Bullón, cuya obra más significativa al respecto fue —creemos— *El concepto de la soberanía en la escuela jurídica española del siglo XVI*. La segunda edición se hizo imprimir exactamente en 1936, no sabemos con qué intenciones, si la de recordar ese concepto —el de soberanía— a los diputados en Cortes del Frente Popular, a los generales alzados mediado julio o a Franco. Pero fue en la posguerra cuando se

puso de relieve —insuficientemente, por cierto, en el día de hoy— hasta qué punto Francisco Suárez aceptó el punto de partida —el origen de la autoridad en el pacto constitutivo entre pueblo y gobernante—, con tal monto de condiciones que debían cumplirse para que el pueblo se negara a obedecer (y no digamos para que fuese lícito recurrir al tiranicidio) que, a la larga, tuvo su pensamiento tanta influencia en el tradicionalismo como en el liberalismo, concretamente, en el positivismo jurídico²³.

Acaso aún más que Suárez, Juan de Mariana iba a ser uno de los españoles más leídos en los doscientos años que siguieron a su vida; Roa Dávila, no. Pero es que la obra de Roa Dávila había ido a parar a la Inquisición y no saldría de allí si no es con enorme dificultad y vigilancia, en tanto que Mariana, colaborador de la Inquisición como fue, tuvo el honor de que su obra se quemara públicamente en la Sorbona. Como premio —todo lo diferido que se quiera— sería reeditada con «Discurso preliminar» del republicano federal y seguidor de Proudhon que fue Francisco Pi y Margall, a cuya izquierda solo quedaba el anarquismo, y —atención a la fecha— en 1939, como corolario de la guerra civil, contaría con el estudio del joven falangista y conde luego de Beretta, Manuel Ballesteros Gai-brois (1939), quien derivaría de inmediato hacia el estudio de la historia de la América de habla hispana.

¿Por qué Roa Dávila para Ignacio Larramendi? Verán; un grupo humano se constituye en comunidad política al dotarse de una autoridad, según Aristóteles. Esa dotación implica un pacto, en el que la autoridad elegida —sea individual o corporativa— se compromete —según el ideario cristiano recogido por el tradicionalismo— a respetar el derecho divino y el derecho natural y, además, las condiciones concretas que se especifiquen en esa suerte de contrato. Los juristas y teólogos castellanos del siglo XVI advertían precisamente que, en Castilla, no se le había puesto ninguna condición a quien, un día, comenzó a ejercer la autoridad, a diferencia de lo que había ocurrido en la corona de Aragón. Pero eso no significaba que, en Castilla, el poder de la autoridad fuese absoluto. Nunca nadie puede transgredir los dos derechos, el divino y el natural. El repudio de la autoridad absoluta se encuentra explícito en la obra del castellano Diego de Covarrubias, una de las cumbres de la filosofía del derecho del siglo XVI, y es justo eso —la ley divina y la ley natural— lo que esgrimía para afirmar tal cosa.

Roa Dávila no entendía la democracia como una forma de gobierno —como alternativa de la aristocracia y la monarquía, y de todos los sistemas valorados en Grecia—, sino como una condición que ha de cumplirse en todo régimen, y no solo para constituir, sino también para cambiar y, por lo tanto, legislar a la hora de establecer nuevas instituciones y nuevas leyes que modifiquen la costumbre, especialmente cuando se trata de los impuestos y su distribución.

En otras palabras, entendía por democracia la participación de todos los súbditos en el ejercicio de la autoridad. Cómo debiera ser esa participación no es lo fundamental. Lo decisivo es que se dé realmente, cualquiera que sea la forma de gobierno. De esa manera, si es participativa, la propia monarquía se podrá considerar democrática. Sin duda, que la participación conlleva «tomar partido» y, por tanto, actuar como «partido» no supone contradicción, como afirmaría Rousseau. Podría decirse que, en suma, si hay participación al alcance real de todos, hay representación democrática. Al revés, no; cuando delegamos el poder, no lo enajenamos, sino que lo confiamos a alguien que forma parte de la comunidad y, como tal, se las tiene que arreglar para saber —realmente— cómo quiere ser gobernada. Si no lo hace así y obra de tal manera que conculca el pacto constitutivo, puede plantearse la licitud del tiranicidio.

Puro Francisco de Vitoria. A esa postura es a la que se opondría tácitamente Suárez casi en los mismos días en que la defendía Roa Dávila.

Ignacio Hernando de Larramendi no dio muestras jamás de plantearse la licitud del tiranicidio, y es posible que no leyera nunca a Roa Dávila; pero su concepción de la *politeia*, incluida la empresa, arraigaba en esos principios. Basta leer su *Panorama para una reforma del estado* (1996).

¿Qué tiene esto que ver con la empresa? Todo. La finalidad del emperador no es suscitar el bien común, sino asegurar la mejor convivencia, afirmaba el obispo de Hipona bastantes siglos antes. En el siglo XVI, Francisco de Vitoria había añadido otra observación en la misma línea, y es que —si se me permite parafrasear a san Agustín— el emperador lo será legítimamente en virtud de un pacto (condición que supone que ningún emperador romano lo fue legítimamente); en el pacto constitutivo de la comunidad política —sigue Francisco

de Vitoria—, la persona física o jurídica investida como autoridad no está fuera de la comunidad, sino que —casi siempre— forma parte de ella. El pacto constitutivo es, por tanto, singular (y sus consecuencias, también): no es un pacto entre comunidad y autoridad, sino un pacto que se da en el seno de la comunidad, entre quienes la constituyen. Y esto sí lo suscribían padre e hijo, Luis e Ignacio Hernando de Larramendi.

Mutatis mutandis, eso lo asumiría y lo concretaría Ignacio en la distinción entre «democracia absoluta» y «democracia institucional». «La absoluta propone elegir parlamentos y que estos elijan gobiernos, y en realidad elegir partidos políticos que a su vez elijan parlamento y gobierno. La democracia institucional, junto a una legitimación de acceso al poder, mantiene la fuerza y la influencia de la serie de estructuras civiles que participan en la nación y la realidad pragmática del poder político, humanizándolo, dificultando su prepotencia e impidiendo el absolutismo» (1996: 58).

Es un principio capital porque implica que el pacto originario de la comunidad política no supone jamás la cesión de «toda» la autoridad a la persona o personas elegidas. El gobernante tiene que tomar decisiones en «sintonía» con sus súbditos, siquiera sea en el sentido de que tiene que escucharlos y atender sus razones, aunque, a la hora de la verdad, le parezcan un error de tal envergadura que no se crea obligado a hacer lo que ellos quieren. Luego, eso sí, tendrá que responder de esa decisión de optar por una solución distinta.

Esto último también: «En lo público, todo poder debe ser responsable, o sea, efectivo, y preocupado activamente por el servicio o la función que lo justifica ante los ciudadanos. [...] La responsabilidad de eficacia de los gobernantes debe exigirse en compensación de las ventajas que reciben. Es lo que se ha venido conociendo como *legitimación activa*» (1996: 78).

En el fondo, era esta una variante del «mandato imperativo», institución con la que habían acabado, en España, las Cortes de Cádiz, pero que mantenían en su programa los tradicionalistas. Hasta entonces (1810-1813), los representantes en Cortes del llamado «estado llano» o «tercer estado» tenían frecuentemente que firmar un documento en el que los municipios como corporación les señalaban los asuntos que debían defender; de forma que, si no lo cumplían y no justificaban por qué no lo habían hecho, podía

procesárseles y exigírseles responsabilidades. La introducción del régimen liberal de corte francés no solo supuso, por tanto, una racionalización igualitaria de las elecciones, sino la consideración de que los elegidos no representaban tan solo a sus electores —los de cada circunscripción—, sino a la «nación» y, en consecuencia, su mandato solo era representativo, no participativo; podían hacer uso de su voto como les pareciera. No deja de ser llamativo que fuera esa una de las diferencias principales con la propuesta democrática de Rousseau, que defendía la democracia directa y el mandato imperativo. Con el tiempo, solo mantendrían este principio dos movimientos tan distintos y significativamente marginales como el tradicionalismo y el anarquismo.

No sabemos qué pensaba Ignacio Hernando de Larramendi sobre el mandato imperativo; pero, si se lo planteó alguna vez, seguramente le parecía una alienación en los representantes electos el hecho de que, por contar con su voto, pudieran hacer de su capa un sayo a la hora de tomar decisiones que obligaran a los demás, sus súbditos. Para mí que le hubiera alegrado saber que fue eso, la anulación del mandato imperativo, uno de los motivos por los que los diputados americanos en las Cortes de Cádiz disintieron de la constitución de 1812 (Porrás, 2013).

En realidad, la responsabilidad (se entiende que jurídica) de las autoridades que reivindicaba Ignacio Larramendi iba aún más allá; en el mandato imperativo, el representante se comprometía a defender unos fines concretos; en la exigencia de responsabilidad por el modo de ejercer el poder, evocaba más bien el «juicio de residencia» al que eran sometidas las autoridades de la monarquía hispánica cuando acababan su mandato: se nombraba un juez que debía escuchar a todo aquel que tuviera algo que decirle sobre el modo en que esa autoridad había sido ejercida; aparte, se revisaba cuidadosamente toda la documentación probatoria, especialmente la fiscal y, en general, la que implicaba manejo de dinero. Al final, se dictaba sentencia.

Esto no aseguraba que no hubiera corrupción e injusticias; lo que hacía es ponerlo sumamente difícil y mantener en las autoridades delegadas del rey, mientras ejercían como tales, la sombra que implicaba el hecho de que, después de todo, tuvieran que rendir cuentas (Mariluz, 1952, 1953; Herzog, 1994, 1997; Collantes, 1998).

La opinión (reservada) del singular jurista que era Manuel Marina

Adviértase que el Régimen ya se había disuelto entre 1975 y 1977, cuando Larramendi escribía estas cosas, y que se había mantenido hasta el final —y más— el resultado principal de los criterios estatistas en la propia iniciativa empresarial; en 1941, se había creado el Instituto Nacional de Industria (conocido como el INI) para suplir la iniciativa privada, adelantándose a ella y asegurando así el servicio correspondiente —justo con el criterio que rechazaba Larramendi en 1952— y, hasta 1980, el INI siguió siendo el grupo empresarial mayor y más importante de España. Su enorme haber empresarial se fue privatizando en la década siguiente y el propio Instituto Nacional de Industria se suprimió en 1995; pero fue sustituido por una denominada Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (el SEPI) y por un entramado de «Instituciones oficiales no integradas en la Administración pública regular» —claro está que llamadas de otro modo— que multiplicarían la intervención de los gobernantes para un objetivo muy distinto: contar con instrumentos autónomos que permitieran una transparencia menor y, por tanto, una eficacia mayor si la opacidad servía para buscar mejoras y no para medrar. Y ya se ve que no era eso lo que pensaba Larramendi que debía ser una empresa; al revés, él creía fundamental la transparencia y la independencia política.

El padre de las Bases para la Organización Sindical promulgadas en 1940 había sido Gerardo Salvador Merino, jurista abiertamente partidario del entendimiento con los nazis, a quien Franco había nombrado delegado nacional de Sindicatos en septiembre de 1939, en los días precisamente en que Hitler forzó el desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial. En los meses siguientes, Salvador demostró una eficacísima capacidad para convocar multitudes y para rescatar a antiguos sindicalistas revolucionarios para la Organización Sindical de Franco. Acusado de haber sido masón, fue procesado en 1941 ante el Tribunal para la represión de la Masonería y el Comunismo y condenado a doce años de cárcel, que Franco conmutó por doce años de exilio interior que cumplió en las Baleares (Sevillano, 2014).

La Organización Sindical quedó incólume y no hubo marcha atrás en la sindicación única y vertical. No solo no la hubo, sino que se dio un paso más, que fue el de forzar la sindicación de todos los

asalariados (Aparicio, 1976, 1980). Hasta entonces, esto podía darse por supuesto; pero, en verdad, era tan solo eso, un supuesto que había que hacer realidad.

El nuevo delegado nacional de Sindicatos era hombre de muy distinto temple, con todo, por más que militara entre los falangistas que se negaban a proclamarse corporativistas. Nada tenía que ver con el tradicionalismo y sí, en cambio, con la pertenencia a la Iglesia católica. Me refiero al navarro Fermín Sanz Orrio, jurista también, que se mantendría en el cargo hasta 1951.

Sanz Orrio introdujo cambios ideológicos muy significativos para hacer aceptable la unidad sindical por lo menos a los católicos como él. En ese orden de cosas, quizá fue el principal la organización de la Asesoría Eclesiástica de Sindicatos. Cada sindicato tendría un capellán, y eso en los tres niveles principales: el nacional, el provincial y el municipal. El primado y otros obispos lo admitieron expresamente como un servicio que el «Estado pedía a la Iglesia» y nada más que eso.

Pero es obvio que eso podría tranquilizar a los que recelaban de los colaboradores de Franco que hacían guiños al nazismo. No cambiaba, con todo, lo que Ignacio Larramendi criticaría en 1952. En 1943, ya lo había advertido al nuncio Cicognani el jesuita y jurista aragonés Manuel Marina, mano derecha de Ángel Herrera Oria en *El Debate*, antes de incorporarse a la Compañía de Jesús²⁴:

No puede hacerse [una crítica] definitiva por el estado de gestación en que aún se halla la obra. Es sumamente plausible la tendencia a superar los antagonismos de clase, pero de hecho se está incurriendo de nuevo en una prepotencia de las clases capitalistas sobre las clases obreras contra todo lo que habría podido esperarse. Los Sindicatos de Base no despiertan ningún interés en las masas obreras, que reciben sin duda con gusto las mejoras que se les otorgan, pero sin el menor entusiasmo.

La actuación de los grandes Sindicatos Nacionales es muy diversa, a menudo poco eficiente y demasiado burocrática, aunque hay que reconocer también en ellos esfuerzos meritorios y un proceso de perfeccionamiento.

Quizás uno de los defectos fundamentales es el de querer encajar todo el orden económico de la Nación dentro de una

simple Delegación, de una Vicesecretaría, de una Secretaría, de un partido político..., siquiera este aspire a una íntegra representación nacional.

Otro defecto, tal vez el más grave, es la falta de espontaneidad de este movimiento sindical que dista así mucho del ideal corporativo tradicionalmente expuesto por los sociólogos cristianos²⁵.

Esa última crítica —que el religioso presentaba como la principal— apuntaba a la línea de flotación y, por tanto, se refería a la cuestión de ser o no ser: Franco había optado por el sindicato único y gigantesco que querían que fuese España en lo económico y, en consecuencia, por principio, no había lugar siquiera para que se encauzara esa «espontaneidad» de que hablaba Marina y, años después (1952), Ignacio Hernando de Larramendi. En el planteamiento del jesuita, «espontaneidad» quería decir —sin duda— libertad sindical. Pero libertad sindical implicaba, a su vez, dos cosas capitales que no siempre habían cumplido los sindicatos de izquierda y de derecha, revolucionarios y contrarrevolucionarios, que existieron hasta los días de la guerra: no solo suponía libertad para crear y dar vida a los sindicatos, sino libertad de los obreros para sindicarse o no y, una vez sindicados, para ejercer la propia libertad en el seno de la correspondiente agrupación. En esto —por desgracia— hay que decir que ni la UGT ni mucho menos la CNT y el largo etcétera de sindicales menores podían dar lecciones a los del Sindicato Vertical. Quedaban lejos los años (1916-1923 ante todo) en que forzaban a sindicarse en su organización, a punta de pistola si hacía falta, a todos los asalariados de la empresa de la que se tratara en cada caso (Olábarri, 1995). Quedaban lejos; pero el comportamiento que esas sindicales tuvieron e impusieron desde febrero de 1936, más la guerra, no hacía pensar precisamente en que se arrepintieran.

Lo que había quedado de aquel gigantesco sindicato que tenía que ser España

En 1926, el dictador Miguel Primo de Rivera había introducido una solución novedosa, la Organización Corporativa Nacional. Respondía al lema «el sindicato libre en la corporación obligatoria».

Se respetaba la libertad sindical (exceptuada la CNT y el comunismo); pero los conflictos había que resolverlos obligatoriamente, sin huelga ni amenaza previa de ningún tipo, en «comités paritarios» —de patronos y obreros— que formaban parte de la administración estatal.

El resultado no había sido malo para los segundos —los obreros—; la paridad de representantes, si abocaba al empate, daba el voto dirimente al representante del Gobierno y, de hecho, la mayoría de las veces resolvía a favor de los trabajadores. El problema es que la Organización se había orientado a cumplir el deseo de Primo de Rivera de atraerse a la UGT, y los ugetistas solo aceptaron bajo la condición de que los militantes de los sindicatos católicos no pudiesen tomar parte en las elecciones de representantes obreros en los comités paritarios. La razón que aducían es que eran mixtos y, ciertamente, lo eran muchos de ellos. Pero otros, no.

Eso había tenido un serio efecto: a los miembros de los comités se les remuneraba, y ello supuso la creación de los que, luego, se llamarían «liberados», y, además, se dieron subvenciones para la construcción de edificios a fin de que las entidades representadas en esos comités tuvieran vida real; cosa que generó un primero —y no desdeñable— patrimonio sindical privado. En 1930-1931, los líderes de la UGT optaron por retornar a la lucha sindical (incluso revolucionaria al cabo, en 1934) y el resultado de la obra del dictador vino a ser de hecho contrario al interés de conseguir una política que siquiera fuese estable. La Unión General de Trabajadores —que no era oficialmente socialista— se declaró tal en 1931, al tiempo de la proclamación de la república, y ya contaba con un plantel notable de los inmuebles que llegarían a constituir su red de «casas del pueblo», fruto de su colaboración con el dictador jerezano.

La verdad es que, en la segunda posguerra mundial, en la mayoría de los países occidentales europeos, las relaciones laborales se encauzaron conforme a ese principio: libertad para organizar sindicatos obreros y sindicatos patronales —se comprende que dentro de la ley— y obligación de que sus representantes —elegidos por los sindicatos— llevaran los problemas al comité paritario formado, por lo tanto, por los sindicalistas elegidos por los trabajadores y los patronos elegidos por los propios patronos (Hyman, 1995)²⁶.

Es revelador que, proclamada la república (1931), el presidente del Gobierno —Manuel Azaña— encauzase la petición del ministro

de Trabajo —el socialista Francisco Largo Caballero— para la formación de «jurados mixtos» que eran, en realidad, muy semejantes a los comités paritarios. Había una diferencia principal: los comités de 1926 en adelante formaban una organización piramidal, de abajo arriba, hasta la jurisdicción estatal. Los jurados mixtos no pasaban de la esfera local, aunque se hallaban bajo la tutela directa de una autoridad provincial, el delegado provincial del Trabajo. Solo el artículo 101 de la ley de 1931 contemplaba la posibilidad de que el ministro del Trabajo concertara «formas especiales de sostenimiento de los organismos mixtos» «con entidades administrativas oficiales de carácter regional o provincial»²⁷.

La verdad es que esto permitía a los representantes de los sindicatos seguir cobrando prestaciones por actuar en los jurados mixtos. Pero incluso eso se adelantaba al tiempo que diremos «mental» en que muchos vivían. Lo que entonces producía recelo en muchos europeos era la atracción que ejercía el marxismo soviético, en particular en los medios obreros; opción que, en esos años, se mostraba —expresamente— como partidaria de la violencia que pudiera acabar con las instituciones y personas que sostenían los estados de Occidente.

Desechada esa solución, en el caso de la España de Franco, el instrumento principal —que no único— para intentar que los trabajadores confiaran en la Organización Sindical podía ser el carácter electivo de los cargos sindicales llevado a efecto con la máxima honradez. Y no fue cosa que se le escapara a Sanz Orrio. A ese fin respondió —si bien o mal, es otra cosa— la orden de 3 de octubre de 1944 en la cual se dictaron normas para la garantía de las elecciones sindicales (que, por lo tanto, formaban parte del proyecto que se iba a desarrollar)²⁸.

Seguía siendo, sin embargo, una pirámide truncada por la convicción de que, al cabo, era desde arriba desde donde debían recibir el aliento y —también— la orientación las instituciones básicas mencionadas. En el fondo, la idea de Sanz Orrio podía acercarse un poco más a la de la Organización Corporativa Nacional que había diseñado Eduardo Aunós con Primo de Rivera, en 1926, si es que la presencia de esas hermandades, cofradías, gremios y sindicatos de que hemos visto que se hablaba era completamente libre; pero ahora se comprende mejor que advirtiera que él no era corporativista; recuerden que aquella Organización

se basaba en el principio «el sindicato libre en la corporación obligatoria», pero que esta «obligación» era tan solo la de aceptar el arbitraje corporativo, el del comité paritario; no se trataba de que sirviera como cauce para hacer efectiva la política económica del Gobierno, que es lo que seguía en pie en la Organización Sindical española del Régimen.

La gestión de Sanz Orrio no cambió la actitud de los Larramendi; en *Tres claves para la vida inglesa* (1952) aún había más frases que difícilmente podían gustar a los censores estatales españoles; Ignacio Hernando de Larramendi no mencionaba el país a que se referían, pero no dejaban la menor duda de que miraban hacia él y desde él:

La falta de exigencia operante de finalidad y función, que solo surge de la voluntariedad, es el gran defecto de las asociaciones de incorporación obligatoria, que pueden mantenerse artificialmente, sin objetivos de interés para sus miembros, o con una función no beneficiosa para la comunidad de ellos o del país, faltando esa posibilidad de inmediata adecuación de necesidades a instrumento (1952: 116).

Cualquier lector medianamente culto de 1952 podía deducir que ese era el caso de la Organización Sindical formada por Franco y, a lo sumo, podía dudar de si habría otro país en Europa que pecara de ese mismo defecto. De lo que no podía dudar era de que esa frase describía el Sindicato Único español y el rechazo que suscitaba. No era, en definitiva, la opinión de Ignacio Hernando de Larramendi y su progenitor y nadie o casi nadie más; era lo que pensaban, por lo menos, todos los españoles disconformes con el Régimen, incluidos aquellos que tampoco estaban conformes con el Frente Popular, cuyo gobierno, al final del invierno y durante la primavera de 1936, había sido el detonante de la guerra civil.

*Para una semblanza de Ignacio Hernando de Larramendi***La figura del padre**

En suma, la unificación de todos los partidos que existían en la España rebelde en 1937 en uno solo, por decreto de Franco, había acabado por crear un sistema autoritario, dictatorial, en el que se mantuvo el léxico fascista el tiempo imprescindible —hasta bien entrados los años cuarenta— para lograr que unos se sintieran algo semejante a «controladores» del Régimen; otros se dieran cuenta de que podían participar —y participaran— en el control sin hacer dejación de sus principios fundamentales —y de su modo de expresarlos—, mientras otros más mantenían distancia sin que por eso depusieran las armas en la guerra que había comenzado en 1936. Consideraban estos últimos que el 18 de julio se habían pronunciado contra un orden político que asfixiaba la libertad hasta sofocar las creencias y convicciones más íntimas; no se habían alzado para imitar la «marcha sobre Roma» de Mussolini en una «marcha sobre Madrid» que tuviera un objetivo semejante al del *Duce* italiano. «La llamada “conspiración de la derecha” [de 1936, pensaba Ignacio Hernando de Larramendi] fue en gran parte un intento de defenderse del propósito de extender la influencia soviética en la nación sur de Europa» (2000: 34). Se refería, sin duda, a lo que, en los tiempos del Régimen, se llamaba «alzamiento nacional».

Luis Hernando de Larramendi se había incorporado a la tercera opción —la de rechazar la continuación de la dinámica que se había introducido con el Frente Popular y también la que había surgido del golpe de estado de Franco—; fue uno de los muchos tradicionalistas que rechazaron la unificación que añadió la «T» a FE de las JONS al convertirla en «Falange Española Tradicionalista y de las Juntas de Ofensiva Nacional-Sindicalista». «Tras el Decreto de Unificación [de abril de 1937, recordaría de su padre su hijo Ignacio], abandona toda actividad política, rechazando la cartera de Justicia que, por intermediarios, se le ofrece en uno de los gobiernos de Franco» (2000: 58).

Quizás con todo esto se comprenda mejor que, en 1998, Ignacio Hernando de Larramendi escribiera estos párrafos:

Después de un examen de mi larga, agitada, variada y fructífera vida, hay dos hechos de los que me siento especialmente orgulloso, aparte del de haber creado una gran familia, que permanece unida y con éxito profesional independiente. Estos hechos son:

Mi participación en la Guerra Civil, en el ejército carlista de Navarra; no he vuelto nunca a sentirme con más dignidad, que era la de los que me rodeaban.

Ninguna persona de los «Larramendi», directa ni indirectamente, ha participado después de la guerra en la política y gestión franquista, que hubiésemos considerado traición a la línea de nuestra historia familiar (1998: 11-12).

Podemos objetar, sin duda, que, de todo lo que acabo de decir, fue consciente Luis Hernando de Larramendi; pero es más discutible que lo fuese su hijo Ignacio Hernando de Larramendi, que cumplió entonces (1937) dieciséis años. No se trata de negar que una persona de esa edad pudiera cavilar por su cuenta y riesgo. Lo que querría subrayar es que —además y sobre todo— el hijo no opinaba como su padre por feliz coincidencia, sino que vivía con la mirada puesta en él cada vez que se planteaba qué debía hacer. No es que se «alienara» en la voluntad de su padre; seguramente, lo que hacía es reflexionar sobre lo que le oía, desde luego sobre la base de que la opinión de su padre le inspiraba suma confianza.

Lo que acabo de decir es más hondo de lo que puede parecer, y han cambiado tanto las relaciones paternofiliales que me va a ser

difícil explicarlo. Comenzaría por dejar claro este hecho: Ignacio Larramendi pertenecía a una generación en la que el padre —cuando era hombre cabal— inspiraba respeto y uno diría que veneración. Afirmar esto parece una obviedad porque se supone que es propio de todos los tiempos; pero no es del todo así y, además, lo que es propio de casi todas las personas suele manifestarse de forma muy distinta en cada una de ellas y en diversos momentos de la vida de cada cual.

Ya director general de MAPFRE desde 1955 —y no digamos en 1990, cuando adelantó su jubilación— Ignacio Hernando de Larramendi era consciente de que su perfil de empresario, digamos de éxito y relevantemente innovador, podía convertirse en gran sorpresa cuando advertía su inclinación por el carlismo; lo hacía con frecuencia pese a ello; aunque escogiera momentos de distensión en la conversación que mantenía, por muy empresarial que fuera, y, además, solía añadir una frase mínimamente divertida que hiciera ver a la otra parte que se trataba de una herencia familiar a la que era fiel. Fácilmente podía pensarse que no tenía por qué serlo; la fidelidad familiar no está reñida con la disensión política. Mas, para él, se diría que era un modo de mantener —primero de todo, en sí mismo— la conciencia de pertenecer a un linaje concreto.

A la hora de la verdad, se percibía que se trataba de dar continuidad a la personalidad de su padre, no en el sentido de asumirla como propia —aunque es claro que lo era—, sino como quien, de esa forma, mantiene viva la figura del padre, de manera que no permite que se borre de su propia existencia.

En gran medida, si uno relee los relatos que él mismo redactó sobre sus raíces familiares, llega a la conclusión de que, en verdad, su padre, quizá sin proponérselo, reunió en una sola realidad la trayectoria profesional como jurista, singladura política como carlista y una convivencia familiar que lo convirtieron a él mismo y a los suyos en un conjunto del que podía decirse que constituía por sí solo una tradición a perpetuar.

Solo que esa tradición tenía raíces —y, sin lugar a duda, consecuencias— que no se reducían a la relevancia que pudiera tener su padre —Luis Hernando de Larramendi— en la vida política española. Más que explicar —que me resulta muy difícil—, pondré un ejemplo que ilustre el fondo de lo que querría expresar: es posible que su hijo Ignacio no fuera consciente de que, al hablar como ha-

blaba de su padre, podían pesar más de lo que él mismo creía los ratos en que Luis Hernando de Larramendi se sentaba entre sus hijos, en casa, y simulaba que era un pescador. No es que diera más importancia a esto —que, a lo mejor, sí se la daba—, sino que su padre representaba para él una suma de actitudes debidamente aunadas entre las que tenía más eficacia de lo que cabe suponer la dedicación a los suyos cuando se le ocurría simular ante ellos que pescaba en el pasillo de la casa.

Cuarenta años después, su hijo Ignacio decía esto: «Nunca he podido dejar de recordarle con admiración, ni las enseñanzas que de él he recibido y que en lo posible quiero transmitir a mis hijos; en parte lo intento con los comentarios que hago en este libro» (2000: 35).

¿Por qué decía antes que era un mundo mental en el que el padre inspiraba respeto y uno diría que veneración, y que este otro aspecto es necesario subrayarlo? Porque en Estados Unidos —donde empezó, me parece, el cambio— en la posguerra de 1945 y casi a la vez en Inglaterra, ya en los años sesenta en España y en casi todos los demás países de la mitad occidental del continente europeo, la civilización precisamente occidental dio un giro capital, una de cuyas principales señas de identidad —según los expertos— fue y es la negación de la autoridad paterna, generalmente sobre la base —en el caso de aquellos que intentaban fundarlo— de que la moral que los padres habían inculcado a sus hijos era, sencillamente, hipocresía.

Hablo de un hecho conocido y muy bien estudiado en la historiografía anglosajona (Altschuler, 2003); en la misma posguerra en que el joven Ignacio Larramendi expuso su admiración por la forma de valorar la tradición en el orden económico inglés, los años cuarenta y primeros cincuenta del siglo XX, salió a la luz un hecho histórico de enorme carga ética; la nueva generación de jóvenes norteamericanos que se sentían atraídos por la música afro (el jazz, años después el rock) descubrieron la incoherencia que había en la euforia de sus padres como pertenecientes a la gran nación que había derrotado al fascismo, al mismo tiempo en que sus hijos veían y oían y sentían el racismo que esos mismos padres mostraban ante los descendientes de los esclavos traídos de África, cuya música iba ganándoles a ellos, a los jóvenes «blancos». Y, en adelante, muchísimos pensaron y muchos afirmaron de forma taxativa que sus padres eran, sencillamente, unos hipócritas.

Por raro que parezca, esa es una de las raíces principales del cambio cultural al que asistieron todos los que vivieron las consecuencias de ese planteamiento. No son ajenos a ello, sino todo lo contrario, algunos de los bellos reclamos de mayo del 68: por ejemplo, «Prohibido prohibir». Si no hay autoridad en el padre, no hay autoridad ni, por tanto, canon, ni en la estética, ni en la moral, ni en la política.

¿Que, ni en Europa ni en los países de habla hispana, se daba un *apartheid* como el que subsistía de hecho en Estados Unidos? En efecto, así era; pero había otras formas de explotación o rechazo del prójimo que inducían al mismo juicio; también ganó a muchos jóvenes europeos la convicción de que la moral de sus padres era hipócrita. Si no la clave, era la estética un elemento principal que llevaba a los jóvenes de una orilla del Atlántico a ver en los de la otra ribera un espejo en el que se reconocían como movidos por el mismo impulso —exactamente el mismo—; era, ante todo, el rock, que ya había adquirido el carácter de himno de las nuevas generaciones y, por ello, seña de identidad de una juventud que, así, se había convertido en intercontinental (o, al menos, eso es lo que parecía). Elvis Presley, los Beatles, definitivamente los Rolling Stones sobresalieron entre los agentes comunes del cambio.

En España, la forma dictatorial del Régimen fue decisiva para que no se viera con toda claridad la importancia de esos motores compartidos con medio mundo (Garrigó, 1970; Gómez Pérez, 1971; Villena, 1975; Álvarez Cobelas, 2003; Nadal, 2006). La propia forma dictatorial del Régimen invitaba a negarle autoridad.

No puedo detenerme en un asunto que exigiría una larga explicación (que, a mi juicio, vale la pena sin lugar a duda); pero no es fácil comprender la importancia que tenía para Ignacio Hernando de Larramendi la figura del padre —la del suyo en concreto y él mismo como padre de familia que transmite un modo de ser que le parece fecundo y bueno— sin llamar la atención sobre todo eso. No hay que olvidar que los pocos o muchos occidentales que tenían nociones de filosofía del derecho aprendían en los manuales que la autoridad política se funda por extensión y analogía en la autoridad paterna. Y, en aquella coyuntura (la del 68), aún había más: la enésima negación gnóstica de la divinidad de Jesucristo. Si no había padre, no podía haber hijo. Así lo vio y lo escribió inmediatamente, aún sin que terminara el año 1968, el trío de ecumenistas francófonos

que formaban entonces Le Guillou, Clément y Bosc; en 1973, Le Guillou ahondaría en las «gnosis modernas» en *El misterio del Padre*.

Les recuerdo que el gnosticismo es una alternativa al cristianismo cuyas primeras manifestaciones conocidas son del siglo II, pero que acaso procedían de creencias esotéricas muy anteriores. Para los gnósticos, Jesús era un demiurgo, un semidiós, no el hijo de Dios padre.

La guerra y la posguerra de los niños, los muchachos y algunas otras gentes

Lo que he indicado sobre el punto de partida del cambio cultural a que me refiero en el mundo anglosajón tiene que ver —tal vez— con el alcance que daba el propio Ignacio Larramendi al retroceso de la fe cristiana en la Inglaterra de los años cuarenta y primeros cincuenta, y lo que eso podía suponer para el propio orden económico británico: «La influencia culminante de lo económico en el desarrollo de su mentalidad [la inglesa, se lee en *Tres claves de la vida inglesa*, 1952:133] ha servido para preparar más rápidamente el terreno a una ordenación conveniente de su vida comercial; pero a la larga conducirá a la desaparición del sistema creado, ya que una excesiva preocupación por todo lo terreno hace fácil en un principio, pero no estable, el desarrollo del libre comercio y de la libertad en general».

Poco antes había advertido, en el mismo libro, que el avance de lo que consideraba «materialismo» en la mentalidad de los gestores de la economía británica era solo una de las posibles causas de que el porvenir de Inglaterra no le pareciese tan halagüeño como el presente (el del entorno de 1950) y que, probablemente, venía de antiguo, quizás —llegó a apuntar— del siglo XIX.

Antes aún, había cuestionado si tendría que ver con la Reforma protestante que tamizó el cisma inglés del XVI. Me permito decirle ahora que sí y que, en rigor, todas las fechas que manejó (el cisma inglés del XVI, el tamiz protestante que acabó de imponerse en el siglo XVII, la orientación antropológica de la ciencia inglesa del XIX) son hitos de un proceso que demuestra la resistencia de un orden económico estable a morir.

En el pensamiento social de Luis Hernando de Larramendi —su padre—, la base era la misma: «Apartad a los nacidos de la

autoridad de sus padres de naturaleza o de quien haga sus veces y no hay familia, ni se crían los hijos». Hay algo sagrado en la familia, evidentemente. En ella está ininterrumpida la sucesión humana, en ella está [...] la primera y perdurablemente reproducida potestad legítima de la sociedad humana: el Padre. [...] La potestad del padre es ley de Dios natural y expresamente positiva» (2011: 135, 140).

En el fondo, se puede adivinar la forma de ser hijo consecuente con esa idea de la paternidad cuando se lee, en *Así se hizo MAPFRE*, que una de las grandes satisfacciones de la vida de Ignacio fue comprobar la que sentía su padre: «¡que ese libro» (que el abogado había escrito en 1937 y al que pertenecen las frases que acabo de citar) «se publicara, y que lo publicara un hijo suyo!» (2000: 58).

Para Ignacio, era sin duda muy importante saber de la existencia de una carta escrita por su padre a su amigo el arquitecto Eduardo Gamba desde San Sebastián y en la primavera de 1938: «Ya está aquí también Ignacio, que llevaba tres semanas, no obstante sus 16 años, solo, rodando por todos los frentes en busca de su hermano y haciendo caminatas enormes en camiones que paraba en las carreteras, en tren, a caballo y a pie, por tierras para él desconocidas, de Aragón y de Cataluña, y a menudo bajo la metralla. Es un hombre». Su hermano —un año menor, o sea a los quince— se había alistado en el tercio de San Miguel y no había manera de encontrarlo (Hernando de Larramendi, 2000: 82).

Posiblemente, Ignacio Hernando de Larramendi no llegó a saber nunca que, en la misma ciudad donde entonces vivía, San Sebastián, hubo otros que hicieron lo que él hizo. José María Hernández-Sampelayo —futuro subsecretario del Ministerio de Información y Turismo con Alfredo Sánchez Bella—, falseando los documentos que hizo falta, se inscribió con trece años en la 1ª Bandera de Vizcaya, en Falange, con un pariente de parecida edad, y así fueron enviados al frente de batalla. También corría el año 1938 y, más que probablemente, las razones por las que lo hizo fueron muy semejantes. En su caso, sus padres habían sido sorprendidos por la guerra en Madrid y él sentía esa ausencia, por más que hubieran confiado su persona en un pariente de toda confianza (Hernández-Sampelayo, 2020).

Por esos mismos meses (1938), Manuel Azaña, en calidad de presidente de la República, ordenaba la leva que, con la que siguió en 1939, recibiría el nombre coloquial de «la quinta del biberón».

Concernía a todos los varones nacidos en 1920 y, por tanto, no fueron pocos los que no habían cumplido los dieciocho años. Iban, eso sí, obligados, fuera cual fuese su posición política. Pero otra vez es de justicia señalar que no faltaron los que solo tenían catorce y no puede decirse que los forzara nadie; remito a Piera, 2006. No todos fueron a la fuerza.

Si se quieren buscar las diferencias que pudiera haber entre unos y otros, este historiador empezaría por preguntarse por qué muchos de los campesinos aragoneses que fueron movilizados por los anarcosindicalistas catalanes que se adueñaron de la mitad oriental de la región e impusieron la colectivización de la propiedad por fas o por nefas, se llevaron a sus hijos a las trincheras. Ya avanzada la guerra, las autoridades del ejército republicano reaccionaron ante tamaño disparate; se arbitraron varios cientos de colonias infantiles en la costa y el *Hinterland* mediterráneo, en Cataluña y en Valencia, y también en el Pirineo oriental, y ordenaron trasladar a ellas a todos los niños que se hallaban como acabamos de decir (Crego, 1989).

Hubo, en efecto, una «guerra de los niños» en los dos bandos; a nadie le extrañaba que jugaran precisamente a eso, a la guerra, con frecuencia en las cercanías de los cuarteles.

Era, como se ve, una situación con perfiles muy diferentes, que no admiten maniqueísmo. No eran malos contra buenos. Y hubo hombres y mujeres que, sin necesidad de renunciar a su modo de ver las cosas, comprendieron que razones tenían todos, unos y otros, y que, en casos como este, solo cabe que el que tiene más fuerza renuncie a ejercerla sobre quien tiene menos. En 1941, acabada la guerra, en plena euforia oficial por la victoria y con la censura estatal en su apogeo, unas monjas afincadas principalmente en Cataluña y en el Norte español, publicaron una *Breve historia* de su calvario durante aquel trienio de la guerra civil, y empezaron a describirlo como si regresaran a mediados de julio de 1936. El lector se sorprende otra vez de que lo permitieran los censores del Régimen; a lo mejor, pesó el hecho de que llevara el *nihil obstat* del obispo de Gerona, José Cartañá. Lo cierto es que comenzaba evocando «la gravedad del momento, dejándonos ver la horrible furia con que el desorden, la escasez de trabajo y la esclavitud que, en el obrero, ha ejercido el capital, alegando deseos de reivindicación, se levanta soberbia buscando la realización de su negro programa en el crimen y en la profanación».

Y añadían seguidamente:

El pueblo español, unido hasta ahora con fingidos lazos fraternos, rompe las débiles ligaduras y, sediento de bienestar, se lanza a la lucha contra su hermano, abriendo desde su principio brecha trágica, mancha indeleble que solo un perdón generoso puede borrar (*Breve historia*, 1941: 5).

Sin duda, eso era lo principal en aquel momento, el perdón; pero no era lo único. En cada uno de los dos bandos, se había librado una guerra interna que, en uno, llegó a ser sangrienta (en Cataluña en «los hechos de mayo de 1937» [Orwell, 1938]) y, en el otro, fue resuelta, a su modo, por Franco.

Ignacio Hernando de Larramendi se licenció en Derecho justo en aquellos días, en 1941, hizo oposiciones al Cuerpo Superior de Inspección de la Dirección General de Seguros en 1944 y en ella permaneció hasta 1952, a las órdenes de Joaquín Ruiz y Ruiz, que era el director general desde 1939 y lo sería hasta 1951. En cuanto al cometido principal que les correspondía, baste decir que tenían por delante la necesidad de hacer frente a las primas debidas por las personas y las cosas que, estando aseguradas, habían sido dañadas por la guerra de 1936-1939, indirecta o directamente, y que se calculaba que el conjunto debía de ascender a setecientos cincuenta millones de pesetas; una cantidad a la que los aseguradores no podían hacer frente.

Ya en mayo de 1940, pocas semanas antes de la creación del Sindicato Nacional del Seguro, se había promulgado una ley de Regulación de los Seguros de vida, con la que se intentaba afrontar uno de los sumandos adeudados por medio de la creación de un Consorcio de Compensación de Seguros, que fue la entidad que sirvió para resolver el problema. Ni que decir tiene que el tal problema no radicaba en que hubiera una institución, sino en que se creara un sistema de compensación que tuvieran que aceptar todos: tomadores de pólizas (o sus herederos), incluidos los que no reclamaban daños, y aseguradores.

Se haría lo mismo —crear el correspondiente Consorcio de Compensación y compartir las pérdidas— en los demás sectores afectados (accidentes individuales y «motín», que era el concepto que aparecía ya en la legislación prebélica y que se entendió ahora como «guerra» que había dañado propiedades aseguradas. El formado con este último fin se llamó Consorcio de Compensación

para los Aseguradores de Motín y se creó por ley de 24 de junio de 1941. Tres años después, fue bautizado de manera más púdica como Consorcio de Compensación de Riesgos Catastróficos sobre las Cosas.

También en 1941, se creó el Consorcio de Compensación de Aseguradores de Accidentes Individuales (Sánchez Ceballos, 2017).

El pormenor de lo que se hizo no es cosa para detallar aquí. Baste decir que no acabaron de resolverse todos los expedientes hasta 1956 (Tortella, 2014: 200-201), al año siguiente de la incorporación de Ignacio Hernando de Larramendi a la dirección de la Mutua de Seguros Agrícolas, que él mismo comenzó a llamar MAPFRE.

Había tomado parte en el gran proceso liquidador que acabamos de recordar desde 1944, tras ganar las oposiciones, y el conocimiento que hubo de adquirir sobre aquella problemática se vertió en su primer libro, *El riesgo catastrófico en los seguros personales* (1947), por el que recibió el Premio Marín Lázaro. De aquellos años junto a Ruiz y Ruiz, recordaba en particular la importancia que tuvo para su futura actividad fuera de España la asistencia al Congreso Internacional del Seguro que el mencionado director general organizó en Santander en 1947 —claro es que con la ayuda de sus colaboradores, incluido Ignacio—. Santander había sufrido un incendio catastrófico en 1941 y era el lugar más adecuado: «España estaba en aquel momento [de 1947] en sus horas bajas, los franceses nos habían aislado, no nos permitían cruzar sus fronteras, y todo lo español quedaba fuera de los circuitos internacionales. Joaquín Ruiz, muy imaginativo, había solucionado de modo muy aceptable los grandes problemas en el seguro después de la Guerra Civil y decidió invitar a una reunión a personalidades del seguro mundial para dar a conocer lo que estaba haciendo y el interés que podía tener en el mundo» (2000: 93).

No era el menor la conversión de aquellos tres Consorcios de Compensación en un solo organismo permanente; fue quizás el primero que tuvo este último carácter en el mundo; el incendio de Santander había convencido a Joaquín Ruiz de la necesidad de mantenerlo y hacerlo, además, de manera que no fuera una suerte de cauce seco; dicho de otra manera, arbitró los medios precisos para que el Consorcio contara con un fondo económico capaz de hacer frente a nuevas catástrofes.

El Congreso de Santander —resumiría Larramendi— «fue un éxito, sobre todo por ser la primera reunión internacional de aquella época en España. Como yo sabía algo, pero muy poco, de inglés, y tenía ánimo inquieto, me pidió que colaborase en la organización junto a Fernando Herrero, Manolo Suárez Inclán, Salomé Baldasano y Elvira Suárez Inclán. Entonces la Dirección General de Seguros estaba llena de santanderinos influyentes.

Período interesante y divertido de mi vida, no ya por el provecho que después obtuve, sino por sí mismo. Fue mi primera participación en una reunión colectiva, además con aceptable responsabilidad, y conocí allí a Ralph Blanchard, Bruno de Mori, William Juul, David Ainge, William Delaney, Edmundo Merchan y George Lutfalla, protagonistas importantes del seguro en diferentes países (2000: 93).

Ignacio Hernando de Larramendi, la mentalidad puritana y la verdad

En sus recuerdos de Joaquín Ruíz, el director general a cuyas órdenes trabajaba, hay un detalle divertido y revelador de un aspecto de la forma de ser del empresario que da lugar a estas páginas. El director general de Seguros pensó que la Dirección General debía contar con un helicóptero para atender a los accidentados que requerían una actuación urgente; así que concertó una entrevista con los responsables de una empresa británica y allá se fue con su esposa y los inspectores Fernando Herrero e Ignacio Hernando de Larramendi, más Esteban Olascoaga, que era el chófer particular de Joaquín Ruíz. Viajaron, pues, en automóvil. Como empresario, al final de su vida, valoraba —negativamente, por cierto— la utilidad de ese viaje. Lo singular es que no tenía el menor empacho en añadir una anécdota que se asomaba a la ética de los viajeros, incluida la suya propia: para hacer frente a los gastos del viaje, solicitaron desde luego las dietas previstas por la legislación española y, con ellas, hicieron un fondo común. Y añade: «Se iba gastando, siempre en restaurantes de lujo, pidiendo además los platos más caros; ninguno queríamos ahorrar si otros no lo hacían».

Conociéndole, no cabe duda alguna de que este no es el comentario de un hombre puntilloso que no quiere dejar fuera del libro todo lo que sabe, y eso por una mentalidad moralista que le exige sinceridad aunque vaya en su contra. Sin duda alguna, es un comentario tenuemente jocoso que procede de su capacidad de reírse de actitudes como esa, de cuya responsabilidad no se excusaba. Era, simplemente, que, de verdad, habían hecho eso y tuvo esas consecuencias. «Al llegar a París —sigue—, pasando por toda la costa atlántica francesa, se nos había acabado el dinero, aunque todos, incluso Olascoaga, teníamos una reserva escondida» (2000: 196).

Llamo la atención sobre esta anécdota y la relaciono con el moralismo porque era esta una característica de la época entre la gente culta de todo el mundo cristiano (y es obvio que no empleo aleatoriamente este adjetivo, en vez del de «católico»; el legalismo moral se había acentuado con la Reforma, que surgió —no hay que olvidarlo— como reacción a la inmoralidad que Lutero encontró en su segundo viaje a Roma y en el propio seno de la curia pontificia. (Lo raro es que no lo repudiara en el viaje anterior, el primero; cosa que ha ocupado a los especialistas en el tema pero que aquí no hace al caso). El legalismo moral a que tendieron los cristianos desde entonces y hasta entrada la segunda mitad del siglo XX, tiene una de sus principales razones de ser en ese hecho histórico, el luteranismo como —primeramente— reacción ética, y no doctrinal ni mucho menos teológica. Esto vino después.

Y —lo que aquí hace al caso— dio lugar a finales del siglo XVI a que en la Iglesia se asumiera el legalismo moral luterano y pasara a formar parte del catolicismo más culto (y, consecuentemente, más conservador), una parte de cuyos máximos valedores españoles se integraría en el carlismo sobre todo desde los años sesenta del siglo XIX. Fue esta última, en sí, una pura y simple opción política; Isabel II les había defraudado desde ese punto de vista y, al final, había contribuido a que la revolución de 1868 se pudiera presentar justamente como una réplica moralizadora. Que ese y otros aspectos se abocaran al mayor fracaso sería otra cuestión; para entonces, ya se había dado esa entrada de los llamados entonces «ultramontanos» o «neocatólicos» en el carlismo. En adelante, hubo un carlismo culto que propugnaba el legalismo moral a ultranza y un carlismo, digamos popular, que era católico pero no tenía nada de puritano. Gran

parte del primero renegaría de Carlos VII en 1888 y pasaría a constituir el Partido Integrista. No era esta última, entonces, una adjetivación peyorativa: ellos mismos se consideraban y se decían «los íntegros», en el sentido de querer que se hiciera realidad la «íntegra» concepción católica de la vida pública. Los «engaños» a su esposa, obviamente con otras mujeres, que se atribuían a Carlos VII no fue el único ni el principal, pero sí uno de los argumentos más importantes para romper el tradicionalismo en 1888 (Obieta, 2018).

Que el carlismo que hemos llamado popular se mantuvo junto a don Carlos no significa, claro es, que quedara sin hombres cultos en su seno; pero lo que sabemos sobre algunos de ellos —Navarro Villoslada, por ejemplo— invita a pensar que se mantuvieron fieles a don Carlos porque, en el orden moral, eran, sencillamente, más tolerantes.

Pues bien, a mi juicio, en este último sector de leales cultos hay que situar a Luis Hernando de Larramendi y a sus hijos, incluido Ignacio. Basta asomarse a las páginas de la *Guía sociológica de aspirantes al matrimonio: Centón enciclopédico de filosofía científica materialista pedantísima*, que el padre de familia —don Luis— terminó probablemente en 1919 y publicó en 1920, para hallar algunas frases —con un toque de humor como todo el libro— que un puritano se abstendría de poner por escrito: así cuando sentencia que «el tango argentino, la *matchicha* y demás respetables producciones tienen cierto valor eliminatorio conveniente contra el artritis²⁹, puesto que no hay quien deje de sudar bailándolos o aun simplemente presenciando sus contorsiones; [...] sucede algo parecido a lo que esos vales vieneses que le llenan a usted de vagas ansiedades e indefinibles anhelos, pero no le dicen el nombre y la dirección de la amada ideal, ni le proporcionan la renta para pedirla a los padres en matrimonio».

Eso tiene que ver, sin duda, con su propia afirmación de que «la primera descripción de las sensaciones que se experimentan al entrar en el matrimonio se refiere al impulso del varón para abrazar a la desposada». «No han faltado sabios colegas míos, célibes al servicio de la ciencia y encanecidos en su estudio, que apreciaban muy discutible la oportunidad de esa descripción; aun el hecho real mismo merecía su desaprobación y o [*sic*] le negaban existencia o declaraban no comprenderle. Pero a mí me parece que la cosa no puede estar más clara, ni tener mayor transparencia sociológica». Concreta-

mente, ocurre así porque el varón «es *ario* [*sic*]. La toma en sus brazos de la misma manera que los arios y sus descendientes griegos y romanos, al llegar a su nueva mansión la desposada, cogíanla en los brazos, la alzaban sobre el suelo y la internaban en la casa, cuidando mucho de que no tropezase en el umbral. Es la misma solemne ceremonia actualmente [...]. Por más impaciente que sea ese imperativo instintivo de los arios del día, prescinden del detalle del umbral y no abrazan a la novia hasta la escalera» (1920: 39-42).

En privado, su hijo Ignacio sonreía al menos cuando alguien bromeaba sobre cosas parecidas y, en más de una ocasión, añadía algún comentario que se acercaba al humor de su padre. En todo caso, no sentía rubor ochenta años después de la edición de aquella *Guía*, cuando se refería a «los dos meses de luna de miel, en 1950», que pasó en Londres, por más que dedicase gran parte de ese tiempo a la redacción de *Tres claves de la vida inglesa*. «Al regreso, buscamos y encontramos rapidísimamente un piso para vivir, en diciembre de 1950 [...] donde afortunadamente seguimos viviendo; sus 140 metros nos han permitido constituir felizmente una larga y brillante familia de 9 hijos» (2000: 43).

En el fondo, en Ignacio Hernando de Larramendi, esta desinhibición a la hora de hablar, incluyendo detalles que se acercaban (y solamente se acercaban) a lo íntimo, debía tener relación con dos cosas (además de ser hijo de su padre): una es la seguridad en sí mismo; la otra, su manejo de la verdad.

En cuanto a lo que llamo «manejo» de la verdad, me refiero a su actitud ante las ocasiones en que podía decir u ocultar la verdad. Hombre realista —y veraz—, la franqueza con que ponía incluso por escrito cómo la «manejaba» remite nuevamente a esa falta de puritanismo a que me he referido. Cuando escribió *Así se hizo MAPFRE* (2000), a finales de 1999, no tuvo inconveniente en advertir, del propio libro que ultimaba: «No son memorias personales, que requerirían algo a lo que no estoy dispuesto; no digo ninguna mentira pero no digo todo lo que pienso». Y al final del mismo párrafo, en bastardilla: «*No digo todo lo que pienso, pero todo lo que digo lo pienso*». «He dedicado una parte principal de mi vida a defender: *La verdad frente a la mentira* y el engaño; solo la verdad dignifica y salva».

Y bastante más adelante: «Existe cultura de la verdad y cultura de la mentira, que es ocultar lo que existe y la realidad. Hace casi

cincuenta años decía yo a un jefe mío, Joaquín Ruiz y Ruiz, director general de Seguros, del Ministerio de Hacienda, que “yo casi nunca decía mentiras”, me replicó: “¿Cómo se atreve a reconocer eso?”; “Porque tengo respeto por la verdad”; y si hubiese dicho que nunca había faltado a ella, habré mentido, puesto que se dicen mentiras blancas, sobre todo cuando se pregunta algo indiscreto que podría conducir a perjuicio de terceros. He procurado en toda mi vida y en MAPFRE, decir siempre la verdad. Solo así cabe confianza y respeto de empleados y clientes. Identifico la verdad con el bien y la mentira con el mal en esa lucha permanente entre ambas, aunque parece que el éxito de “la vida de negocios” es saber mentir con habilidad. No lo he hecho, y una muestra es que en mi MAPFRE no se han dado comisiones irregulares para ninguna operación inmobiliaria u otra clase de soborno en esa área ni en otras, ni apoyo en “recalificaciones” a amigos y correligionarios. MAPFRE ha actuado con “verdad”, reconociendo responsabilidades, como en los lesionados a terceros en automóviles, sin agotar trámites judiciales, por ejemplo. Es “norma MAPFRE”, y razón de su éxito hasta ahora» (2000: 19, 160-161).

Eso tenía inconvenientes, no cabe duda; si uno era veraz con él y, sin necesidad de hablar mal de nadie, le daba su opinión sobre la marcha negativa de un asunto sin que él se la hubiese pedido (aunque la agradeciera), podía hacer lo que decimos los españoles que aprendimos a hablar antes del 68: te ponía en berlina. En las Colecciones MAPFRE 1492, una de las menos completas es la que se refiere a «Portugal y América»; se contó, claro está, con historiadores de lengua portuguesa, quizá sin excepción, y también se confió a un portugués la coordinación de los autores que aceptaron. Pues bien, como aquello no terminaba de arrancar, el coordinador de las Colecciones fue a Lisboa, vio cómo iban a las cosas, previó cómo podían terminar y, de regreso a Madrid, expuso llana y escuetamente a Ignacio Hernando de Larramendi: «La colección “Portugal y América” no va a salir». Era una forma de introducir la necesaria conversación; lo que procedía era poner remedio, y de eso se siguió hablando en aquella ocasión.

Pues bien, el coordinador dio un brinco en la silla donde estaba sentado cuando, unos días después, reunidos los tres mencionados y algunos más, pidió Ignacio al coordinador portugués que informase sobre el asunto; lo hizo en tono discretamente positivo y él replicó:

«Pues José Andrés cree que no es así y que no va a salir». José Andrés hubiera preferido decirlo él, a su manera y a los propios responsables portugueses personalmente; pero cometió la equivocación de eludirlo cuando lo vio tan claro antes de regresar de Portugal.

La seguridad en sí mismo como recurso empresarial y, también, político

Como no se trata de apologías, esto último da pie para apuntar otra consecuencia de esa veracidad, y es que alguien que tuviese esa inteligencia que a veces se halla en personas enormemente frías y secundarias y activas (aquellas que solemos considerar muy «cerebrales» y los psicólogos denominan «flemáticas»), alguien flemático inteligente, digo, podía conseguir que Ignacio Hernando de Larra-mendi confiara en él justo por percibir que le decía la verdad por encima de todo, y resulta que no era así.

Alguna vez le sucedió. Pero confiar en los demás —con el criterio más realista— le compensaba.

Podía esto ser fruto de esa mezcla que recién apuntamos: la de combinar la seguridad en sí mismo con la confianza que algunas personas llegaban a inspirarle. Explicado de otra manera, cabría preguntarse si, a una persona como él, le era más asequible confiar en los demás justo porque la seguridad en sí mismo le llevaba a cortar por lo sano, sin más, cuando alguien traicionaba esa confianza. Porque, en efecto, cortaba; en apariencia al menos, no le temblaba el pulso; probablemente, tenía claro que la mutualidad llamada MAPFRE no era suya y que, por ello, la decisión de prescindir de alguien, si hacía falta, implicaba defender un interés tan legítimo como pudiera serlo el de esa persona; de la empresa, sencillamente, dependían otras personas.

Es curioso que esa confianza en sí mismo, la llamara «soberbia» o que, al menos, vinculara ambos rasgos:

Cada uno tiene su clase de soberbia, como tiene su clase de impaciencia o de iracundia. En mis actuaciones empresariales y fundacionales he pecado de ella. Me creía que todo lo podía hacer, olvidando límites de futuro, y no consultaba, lo que aún agudizaba el defecto.

Pero él mismo deslizaba esa valoración hacia la manera de designar el rasgo que reconocía en sí mismo: «La mayor parte de mis actuaciones originales han sido posibles por mi seguridad en el futuro, aun excesiva. Preveía lo que tenía que ocurrir y ocurría. Fue importante en mi primera etapa en MAPFRE, ante un entorno contrario a todo lo que yo consideraba deseable. Lo que hice solo pude hacerlo por la “seguridad de la soberbia”; de otro modo me hubiese conformado con lo de mis competidores en los años cincuenta y sesenta».

Desde luego, pagó factura por actuar así: «La soberbia fue útil en mi evolución operativa, pero me llevó a una excesiva confianza en mis fuerzas, en mis pretensiones, en mis decisiones; de ahí que deseando dejar una MAPFRE perfecta, bastante bien atada, mantuve demasiada confianza en lo que creía que iba a ocurrir, lo que desgraciadamente no solo me afectó a mí, sino a MAPFRE en general y a algunas personas en concreto» (2000: 103).

Doy fe de que fue así.

Y también doy fe de que esa era su «soberbia»; nada tenía que ver con una persona que respirase prepotencia o presunción o superioridad. Al revés, quizá también tenía que ver esa seguridad con la tendencia, se diría que sistemática —un verdadero hábito—, a hablar bien de las personas más cercanas. Uno diría que demasiado bien, y eso porque quien percibía lo rotundo de esa tendencia podía llegar a minusvalorar esas alabanzas. A todas luces, podían ser excesivas. Una vez, uno de sus colaboradores se lo comentó divertidamente a Lourdes, la esposa de Ignacio Hernando de Larramendi; le dijo que había observado lo bien que hablaba su esposo de todas y cada una de las personas que trabajaban con él y que eso le hacía feliz, dado que, en consecuencia, también hablaría muy bien de él; comentario que, a mi modo de ver, no le hizo a Lourdes gracia alguna; no sonrió siquiera al escucharlo.

Pero era así; de sus propios hijos, dejaba la impresión que él mismo puso por escrito alguna vez: «Tengo motivos para confiar en su desinterés, su dignidad y su capacidad de trabajo y sacrificios» (2000: 43). No sé si escribió alguna vez lo mismo de sus colaboradores profesionales; pero, de viva voz, no era precisamente parco en elogios. Que eso respondía a una actitud real, se deduce de lo que llegaría a afirmar del que era presidente de MAPFRE cuando él se incorporó, en 1955, Dionisio Martín: «Tuvimos buena amistad a pesar de diferencias de

criterio, de carácter y de ideología, y me respaldó, a pesar de su defecto de desconfiar en sus colaboradores»; «nunca acababa de tener confianza firme en sus parientes ni en sus colaboradores, ni en la evolución de sus empresas, ni en MAPFRE» (2000: 276, 325).

De Ignacio Hernando de Larramendi sabemos ya lo suficiente como para entender que lo situara ideológicamente en las antípodas; no había aceptado la unión entre la llamada Comunión Tradicionalista y Falange Española de las JONS, a la que, en cambio, había llegado Dionisio Martín Sanz. Con la unificación de que nació FET y de las JONS —donde continuó Dionisio Martín—, Franco había querido liquidar la pluralidad partidista de la República y lo que parecía haber logrado era que los intereses personales e incluso los de grupo —legítimos o no— fuesen los encargados de romper esa pretendida unidad. Se diría que, en puridad, había logrado convertir la política en una especie de esfera privada en vez de pública. Las tensiones entre unos y otros se dirimían en el seno del propio Régimen, y la censura estatal se encargaba de impedir que las luchas trascendieran fuera de los despachos donde se ventilaban. Cabe incluso pensar que, al cabo, la sistemática crítica del partidismo como vicio del pasado que se hacía desde el Régimen y sin distingos se reducía, de hecho, a valorar principalmente (nada menos que) la inestabilidad que producía la proyección de las luchas partidistas en la gente común. Con el Régimen, se había conseguido eliminar las luchas de partidos políticos legales —por la vía simplísima de reducirlos a uno solo—, pero siguieron vivas las peleas internas. Antes se daban en el seno de cada partido y ahora solo ocurrían en uno.

Que, dentro de él, además, se generase una articulación en «familias políticas» recordaba, a decir verdad, los «amigos políticos» de la Restauración borbónica española, la de 1874-1923, cuando las reuniones generales de partido aparecían en la prensa como de «los amigos del señor» Silvela, Sagasta o quien fuera. La diferencia estaba en que, en la Restauración, los llamados así, «amigos de», eran los que, en rigor, formaban cada uno de los partidos de gobierno y estaban llamados a ocupar los cargos por lo menos hasta el nivel provincial. Ahora era lo mismo, pero no coincidían con un partido, sino que todas las «familias» estaban dentro del único que había y, en consecuencia, puede que tuviesen más fuerza que antes.

La Mutua de Seguros Agrícolas había nacido antes de la guerra; existía desde 1933 y, en 1955, en ella convivían gentes del Régimen y personas ajenas al Régimen; había hombres de Falange, como Martín Sanz; había monárquicos de don Juan, voluntariamente exiliados junto a él en Portugal, y otros que continuaban en España. También había gente que, en los días de la República, militaba en la CEDA y, a su manera, continuaba en plena posguerra en posiciones parecidas. Por definición, eso sí, tenían que ser propietarios; sus promotores tenían un propósito muy claro, que era dotarse de un instrumento para hacer frente a los accidentes laborales que sufrieran trabajadores agrícolas contratados por los mutualistas y, entre ambos rasgos definitorios —el político y el de la propiedad—, había muchas otras actitudes, de todo tipo, que les permitían convivir, ser amigos incluso, y disentir si hacía falta.

Así se aprecia en lo ocurrido en 1955 en la Junta General de la Mutua de Seguros Agrícolas, reunida para nombrar un nuevo presidente. Hubo dos candidaturas y las dos estaban respaldadas en último término —de manera distinta— por personalidades del mismo origen. Si Dionisio Martín procedía de las Juntas de Onésimo Redondo, de ellas mismas llegaba el ministro de Trabajo, José Antonio Girón de Velasco, que era quien respaldaba al candidato alternativo, Ernesto Castaño Arévalo, mutualista salmantino que ya formaba parte de la directiva de la Mutualidad antes de la guerra y que había cursado una relevante carrera política. Pero en otra dirección: había sido diputado de la CEDA y uno de los fundadores de la Federación Agraria Católica (que Franco había forzado a integrarse en la Organización Sindical en 1940 pese a la enorme resistencia que encontró en ella) (Rodríguez Almeida, 1986; Robledo, 2007).

No faltaban tampoco los lazos familiares que se entrelazaban con los políticos y con los económicos, Ernesto Castaño era cuñado del delegado de MAPFRE en Salamanca, Joaquín González Coca, que, a su vez, estaba emparentado con Fernando Coca de la Piñera, director general de Previsión en 1955, y todos ellos vinculados a la familia que daba nombre al Banco Coca, que había contribuido a financiar el ejército de Franco durante la guerra y, a la sazón (1955), experimentaba un notable crecimiento (García Ruiz, 2001; Prado, 2006).

La Mutua no era un convidado de piedra en todo esto; en la República, los trabajos para extenderla por tierras salmantinas ha-

bían llevado a negociar precisamente con Ernesto Castaño como directivo que era del Bloque Agrario Salmantino, constituido en 1931, con el que la Mutua acabó por establecer relaciones institucionales muy estrechas. Ignacio Hernando de Larramendi hablaría más tarde de «la unión de MAPFRE con el Bloque» (2000: 225); es posible que tuviera que ver con los asuntos que se habían discutido en la Asamblea provincial que los del Bloque Agrario celebraron en Salamanca en noviembre de 1931, entre los que se sopesó la necesidad de contar con servicios mutualistas y de asesoramiento jurídico y económico (Rivas, 1986: 232).

La heterogeneidad de los orígenes institucionales —fueran políticos, mercantiles o familiares— de la candidatura de Castaño era parecida a la de Dionisio Martín. Digamos que eran hombres del Régimen o respetados en el Régimen (los más jóvenes, como Ignacio Hernando de Larramendi, quizá desconocidos, pero, por la misma razón, ajenos a todo tipo de sospechas). También respaldaban a Dionisio Martín gentes que procedían de la CEDA, además de los falangistas, y, de otra parte, contaba con el apoyo decidido de propietarios principales del sector olivarero; estaba particularmente ligado al sector agrario cerealista y olivarero de la provincia de Jaén (más la de Salamanca y Valladolid).

Es de justicia reconocer que, como otros hombres de Falange, su preocupación por los más pobres no dejaba lugar a duda. La devastación de la guerra seguía mostrando las uñas entre 1945 y 1946, años en que la tasa de mortalidad de la provincia de Jaén se elevó en más de cinco puntos, que, en el caso de los niños, supuso el aumento del 90 al 150 por mil de los nacidos, y los expertos no dudaron en atribuirlo en gran medida al hambre, el raquitismo y la avitaminosis. Quizá tuvo que ver con todo eso el hecho de que, desde el Instituto Nacional de Colonización, que se había creado en 1939, se diera preferencia a esa provincia y se aprobara en 1953 lo que dio en llamarse «el plan Jaén», técnicamente titulado Plan de Coordinación de Obras, Colonización y Electrificación» y que se invirtiera en obras hidráulicas y de colonización.

Fíjense que eso quiere decir que los diseñadores de esa otra «empresa» (lo era, en el sentido más amplio, el plan Jaén) intentaron ir a la raíz; no bastaba repartir comida a los hambrientos, sino reestructurar el orden económico. Y eso no era ajeno, en concreto, ni a la Mutua de Seguros Agrícolas ni a Dionisio Martín, que era, preci-

samente, uno de los mutualistas más fuertes —por la envergadura de su patrimonio agrícola y por sus dotes personales de hombre de empresa y con ideas propias—; tenía una marcada «preocupación social», por decirlo con un término coloquial.

El plan Jaén pondría en regadío 11.363 hectáreas hasta 1964. No se planteó con el reparto de las tierras como criterio principal, sino sobre la base de respetar la estructura de la propiedad y hacer posible que el mayor número posible de jornaleros contaran con un huerto como complemento a los jornales que ganasen. Para conseguir esto último, los gestores del plan Jaén adquirieron algunas grandes propiedades antes de comenzar las obras. Lo malo fue que esos predios no bastaban para hacer otra cosa que lo que acaba de decirse; los grandes propietarios se resistieron con éxito a desprenderse de sus tierras y, a la hora de los resultados finales, los que poseían fincas superiores a las cincuenta hectáreas en las zonas que pasaron a ser regables sumaban mucho más de tres mil hectáreas, o sea, casi un tercio del total, y los pueblos de colonización que se construyeron se situaron estratégicamente para que quienes los poblaran pudieran trabajar a jornal en los latifundios. Fue el caso del poblado de Guadalimar del Caudillo, que se alzó cerca de Torrubia, donde tenía propiedades Dionisio Martín Sanz, que fue premiado, como vimos, en 1955, cuando el plan Jaén apenas echaba a andar.

Hay que decir que este último hecho no significa necesariamente que Dionisio Martín contribuyera al desarrollo del plan Jaén para emplearlo en provecho propio, ni que quienes lo diseñaran pensaran en el provecho de unos pocos. Supuesto el respeto a la estructura de la propiedad existente, organizar la colonización de manera que se pudiera asegurar el trabajo de los asalariados beneficiaba a unos y otros —jornaleros y propietarios— y, para averiguar otras posibles intenciones, haría falta ser capaz de lo que ningún ser humano es capaz —meterse en la conciencia del prójimo—; ya hemos dicho que los diseñadores se cuidaron de que se adquirieran grandes propiedades para repartirlas después, y —añadimos ahora— no solo se trataba de distribuir las parcelas que produjeran el complemento necesario para completar el jornal e independizarlo de su continuidad; una parte importante se destinó a parcelas capaces de producir lo necesario para el mantenimiento de una familia sin necesidad de completarlo con salarios. Esta fue, en general, una de las facetas que fracasaron, sin embargo; los nuevos propietarios sabían cultivar cereales y olivos, pero

se pretendía que produjeran algodón y tabaco y se puso de manifiesto que, simplemente, no sabían y, en el plan, no se había previsto esa eventualidad con la eficacia suficiente. Muchos fueron abandonando aquellas tierras (Araque, 2006: 16-21).

El fracaso fue relativo porque la agricultura era importante desde el punto de vista social, pero no lo era en la misma medida desde el punto de vista de la producción; los agraristas españoles del tiempo, como el propio Dionisio, pensaban que la agricultura como modo de vivir debía dejar paso —sin desaparecer— a concebirla como actividad económica en sí misma. No definían lo que entendían por tal porque empleaban la expresión «actividad económica» en el sentido que todos daban por sabido y que nos atrevemos a definir como la actividad de producción de bienes y servicios en sí misma, prescindiendo de lo que, en puridad, no se prescinde porque va implícito en los conceptos de «servicio» y «bien», que es su repercusión en la vida de los seres humanos. Querían decir, en último término, que las explotaciones agrícolas tenían que regirse con los mismos criterios que las empresas industriales y que eso suponía concentrar capitales mucho mayores de lo que era habitual en España. Eran imprescindibles, por lo pronto, para introducir «los medios de tracción» —las máquinas— con que ya se podía contar. Para entonces, se había promulgado la ley de concentración parcelaria (1952) y hemos visto que se hallaban en marcha los planes de colonización. Los propios premios a «Explotaciones ejemplares» (como el otorgado a la de Torrubia) iban directamente a fomentar esa transformación, que suponía, ciertamente, eliminar puestos de trabajo que podían calificarse, sin embargo, de puro «subempleo». Los empleos habían de crearse preferentemente en los sectores industrial y de servicios y, en la agricultura, únicamente en la medida en que hicieran falta asalariados que pudieran ser bien retribuidos (además de propietarios de patrimonios rurales que fuesen suficientes para mantener una familia sobre la base de que se transformasen en el sentido que se ha dicho (Maceda, 2014)³⁰.

La preocupación por el desarrollo económico como parte del desarrollo integral de las personas

Que Dionisio Martín Sanz se guiaba por ese tipo de planteamientos, lo demostrarían sus críticas a los Planes de Desarrollo que

comenzaron a definirse y aplicarse en 1964 y se sucedieron hasta 1975. Ciertamente, suponían un cambio en la política económica de tal envergadura que lograron cambiar la estructura económica de España y, en tal sentido, relegaban definitivamente aquella idea de convertir en un gigantesco sindicato de productores. Es lógico, por tanto, que surgiera el enfrentamiento de los hombres de la Organización Sindical con los llamados «tecnócratas», que eran quienes proponían y aplicaban los Planes (Beltrán, 1994). Y hay que decir que Dionisio Martín, como procurador en Cortes, se convirtió en uno de los críticos sistemáticos de la planificación, precisamente porque entendió que prevalecía lo económico sobre lo social. Probablemente, fueron sus críticas las que influyeron decisivamente para que lo que había comenzado a llamarse «Plan de Desarrollo», con o sin el adjetivo «económico», pasara a recibir el nombre de «Plan de Desarrollo Económico y Social» (Martín Sanz, 1969b, 1972).

Más importante fue, obviamente, que esto último se palpara en el paso del I al II Plan. En el segundo (1968), se ponía explícitamente la elevación del nivel de vida, la más justa distribución de la renta y el respeto a la libertad y dignidad de la persona por encima del crecimiento de la producción, de su financiación y de la adecuación de las infraestructuras a todo ello (Alsina, 1987: 91).

Aun así, el problema volvió a plantearse al morir Franco (1975) y respetarse la libertad de expresión. Fue entonces —que yo sepa— cuando Ignacio Larramendi salió en defensa del sentido común: «Un entretenimiento intelectual de los últimos años, y no solo en nuestro país, ha sido el ataque sistemático al concepto de desarrollo económico, después de que durante mucho tiempo se había imputado al espíritu incivil de la derecha obstaculizar el progreso técnico y económico de los pueblos. Pudiera pensarse que el desarrollo pasaba a ser palabra negra, que humilla la dignidad del hombre. Frente al objetivo de mejora económica, base de un nivel que permita alcanzar la cualidad humana, difícil de obtener en la miseria, se ha llegado a calificarlo de instrumento degradante de opresión». «Los ataques al desarrollo son una falacia; nadie tiene derecho a renunciar al bienestar económico de quienes en muchos casos no han llegado a alcanzarlo en un grado apreciable».

A cada uno lo suyo, sin embargo: «Los tecnócratas, de tanta influencia en los últimos años, han impedido los intentos de reforma fiscal para mejorar la equidad distributiva de la renta española. Si

llegamos a sufrir por ello consecuencias graves, habría que imputarles la responsabilidad no solo por no haber protestado, sino por aprovechar esa situación» (1977: 54, 55, 92).

Pese a los manejos que hiciera para lograr la presidencia de la Mutua de Seguros Agrícolas en 1955, Dionisio no perdería de vista ese aspecto —el de la justicia— a la hora de gobernar la que pronto fue MAPFRE. Cuarenta años después, Ignacio Hernando de Larramendi señalaba otra afinidad entre ambos: Dionisio Martín se esforzó por «evitar la influencia endogámica y las desviaciones de los directivos en su propia comodidad, y compensación entre ellos de decisiones» (1995: 21). ¿Qué quería decir esta última frase? Quizá que había dirigentes de la Mutualidad que tomaban decisiones en provecho propio y, a veces, en beneficio de dirigentes que actuarían recíprocamente.

En todo caso, eso implicaba una tercera afinidad, y es que ambos tenían en mucho la articulación corporativa de la comunidad; aunque la concebían de manera sustancialmente distinta.

La prioridad de hablar cara a cara y ver los gestos (o escuchar, al menos, la voz)

Cuando Ignacio Hernando de Larramendi daba suelta a sus recuerdos, una cosa que llamaba la atención —porque se repetía— era que, con frecuencia, incluía en el relato a las personas a quienes conoció y trató a raíz del suceso concreto de que hablaba en cada caso. Por ejemplo, más de sesenta años después, en 1999, al referirse a varias personas que conoció y trató en San Sebastián durante la guerra (1936-1939), escribió que se relacionaba con el secretario de la AET, «un navarro al que luego no vi nunca más, Miguel Ángel Astiz, y con el jefe de la AET, José María Olazábal Zaldumbide, de una familia carlista de Bilbao muy importante y con quien tuve buena amistad, que no pude estrechar porque él formaba parte de los colaboracionistas y, en mi familia, nunca aceptamos esa postura» (2000: 85; Olazábal, 1946). Con frecuencia, era como si tuviese la impresión de haber hallado a alguien «valioso» y haber perdido, sin embargo, la posibilidad de enriquecerse con el tipo de beneficio en que consiste la amistad.

Puede pensarse que ese es un criterio compartido por muchos otros empresarios, y es cierto (aunque habría que pensar si es que,

para ser empresario, hace falta, entre otras muchas virtudes, la que acabo de mencionar); una de las cosas que tardó más en descubrir el historiador que escribe estas líneas es que, para hombres de empresa, tener amigos es una parte del «capital humano» que alguien puede ofrecer. Al menos, eso dedujo —el historiador a quien me refiero— de la frecuencia con que Ignacio Hernando de Larramendi le echaba en cara, jovialmente, tal o cual fallo cometido «por ese amigo tuyo». El historiador —funcionario público— reaccionó durante mucho tiempo aclarándole que no seleccionaba a los colaboradores por razones de amistad, sino que buscaba al mejor en cada caso. A lo que el empresario solía responder con un «va, va, va», propio de quien, al tiempo, se diría que expresa que no le da importancia y que, además, no se lo cree. El historiador tardó mucho en comprender que lo que, en el sector público, se tacha de amiguismo, en el sector privado es contar con amigos que resuelvan eventuales problemas de la empresa.

Esto último —me parece— no tenía que ver con la confianza: una cosa es valorar que uno tenga amigos que resuelven problemas cuando hace falta y otra distinta fiarse de él. No tardó mucho el historiador que menciono en comprender que Ignacio Hernando de Larramendi no se fiaba de él; así que optó por esperar (quiero decir: seguir con su trabajo y sus criterios de selección de las personas a la espera de que llegase el día en que se fiara; día que, efectivamente, llegó).

Eso tenía costes relevantes en alguna ocasión; cada vez que el empresario salía de viaje, el coordinador de las futuras Colecciones MAPFRE 1492 sabía que, al regreso, le dejaría ver que había contrastado su opinión —la del coordinador— con la de otro historiador, y que este le había hecho saber que habían elegido lo peor del mercado o que, al menos, los había mucho mejores, a quienes él —el interpelado— conocía muy bien y con quienes podía mediar para que tomaran parte en las Colecciones.

El empresario se lo hacía saber con un jovial «Me han dicho que tu amigo...» y el coordinador que menciono se apresuraba a defender sus criterios éticos, hasta que llegó el día en que optó por decirle que esperase a contar con la obra de la persona que le había propuesto y vería si era buena la solución o no. Solo pondré un ejemplo con nombre y apellido, dado que el principal protagonista —un historiador francés, Xavier Guerra— falleció ya hace años y,

en el día de hoy (2021), el libro que escribió para las Colecciones MAPFRE 1492 no solo ha sido reeditado, sino que constituye un verdadero clásico de la historiografía americanista, y eso hasta el punto de que acabo de comprobar que hay incluso versión pirata que se ofrece gratuitamente en Internet. Me refiero a *Modernidades e independencias*.

El coordinador de las Colecciones adivinó lo sucedido: Ignacio Hernando de Larramendi había hecho un viaje a París y había pedido que se le concertara una entrevista —un almuerzo o una cena, sin duda— con un historiador de campanillas. No sabía que los historiadores franceses tampoco atan los perros con longaniza y sucedió lo que era de temer; Xavier Guerra no valía un duro. El coordinador de las Colecciones MAPFRE ya se había curtido en esas lides, sin embargo, y esta vez replicó con la misma jovialidad y, al salir del despacho de Ignacio Hernando de Larramendi, lo que hizo fue asegurarse de que el contrato con Xavier Guerra ya había salido de Madrid rumbo a París y con la firma del director general de MAPFRE.

Estaba ya curtido porque ya hacía tiempo que Ignacio Hernando de Larramendi le había dicho que quería conocer personalmente a los autores de los futuros libros que formaron las Colecciones MAPFRE 1492 y que lo harían en almuerzos y cenas. Cuando escuchó semejante propuesta, el coordinador de las Colecciones tembló; adivinó lo que ocurría y lo que iba a suceder; el empresario quería conocer y tratar con sabios, seguro de mantener con ellos conversaciones que le abrieran las puertas del Olimpo, aunque solo fuese para escuchar relatos y opiniones de sabios como ellos, formas de ser muy ajenas a las del mundo de la empresa. Y se iba a encontrar con personajes, muchos de los cuales harían una de estas dos cosas, si es que no intentaban las dos: primera y principal, venderle la burra, o sea, asegurarle que él —el autor— llevaba entre manos otro proyecto de enorme envergadura y trascendencia que sería moco de pavo para los presupuestos de MAPFRE. La segunda previsión era que pedirían información sobre los libros ya encargados y clamarían que cómo no habíamos contado con Fulano y Mengano —sus amigos—, que lo harían mucho mejor, o que habíamos olvidado un tema de importancia incalculable y que teníamos a mano el principal especialista.

El coordinador de las Colecciones se dio cuenta de la carga enorme de trabajo que esas cenas y almuerzos supondrían: tendría

que escuchar lo que nadie podía imaginarse y sin la posibilidad de ponerlos en evidencia, por pura educación, y luego, a solas, habría de poner de manifiesto, ante Ignacio Hernando de Larramendi, la tramoya que se ocultaba después de la comedia que acababa de presenciar. Pues bien, sucedió tal cual y con creces.

No era solo —el del coordinador de las Colecciones— un temor suscitado por el tiempo que iban a perder, sino, ante todo, por la impresión que iban a suscitar en el empresario; una impresión, pensaba, tan general, que iba a parecer realmente corporativa. Y eso añadió a las conversaciones que seguían a solas a las cenas y a los almuerzos un mensaje reiterativo, que era un órdago: consistía en asegurarle que las cosas eran así, pero que esas mismas personas escribirían un buen libro y, en algunos casos, un libro excepcional.

Pasó bastante tiempo antes de que Ignacio Larramendi llamara a su despacho al que había sido coordinador de las Colecciones MAPFRE 1492 y le dijera escuetamente: «Ya sé lo que os pasa; los hombres de empresa tenemos la compensación del dinero; en cambio, vuestra única compensación es el ego». El historiador asintió sonriendo y no añadió ninguna glosa; ya estaba dicho todo.

Todo, se entiende, de lo que entonces había pensado Ignacio Larramendi. Episodios como ese se daban de tarde en tarde, pero se daban: un día caía en la cuenta de algo que consistía principalmente en conocer mejor a una persona o desentrañar lo que, para él, era una incógnita, y el procedimiento se repetía. Doy fe que lo hizo varias veces con el coordinador de las Colecciones y supongo que lo haría con otras personas. El coordinador pudo deducir, sin temor a equivocarse, que confiaba en él cuando le dijo por primera vez que le convenciera en folio y medio de que debía aceptar tal proyecto que alguien le había propuesto. No fue la única vez; se hizo algo tan normal —no digo muy frecuente— que, a partir de un momento, Ignacio Larramendi llegó a la asombrosa conclusión de que el historiador de que hablo sabía de todo. Así salieron adelante algunos proyectos de verdadera importancia cultural, como los inventarios de la Biblioteca Colombina o la Colección Documental del Descubrimiento, que se convertiría en el instrumento empleado por varios embajadores españoles para informar a sus pares en países iberoamericanos de las razones por las que el Descubrimiento no era cosa que debiera celebrarse con el embajador de Italia como representante, por lo menos simbólico, de Cristóbal Colón.

La buena fama que Ignacio Larramendi sembró a favor del historiador y coordinador de aquellos proyectos resistió incluso el día en que le preguntó quién era el Tudense. Hacía muchos años —quizá cuando estudiaba la carrera— en que se había cruzado en su camino el *Chronicon mundi* de Lucas de Tuy; pero, sencillamente, le falló la memoria y se lo dijo. No parece que influyera demasiado ese fracaso en Larramendi, a juzgar por el mismo énfasis que puso en esos días en comentar a otras personas que, por fin, había descubierto que había cosas que el susodicho no sabía. De hecho, hubo otro día en que volvió a llamar al historiador al despacho y le espetó una nueva conclusión a la que había llegado: «Ya sé por qué no eres académico de la Historia»; tras una leve pausa, añadió la razón. El historiador sonrió, respondió con ese tono que no es solo pregunta ni tan solo afirmación, sino ambas cosas a la vez: «Ya te has dado cuenta...». Él hizo un movimiento afirmativo con la cabeza y cada cual siguió en lo suyo, que era la tarea del día.

En su relación con el empresario, había recibido, es verdad, lecciones de otro signo. Que a Larramendi le interesaba especialmente el mundo hispano se ve con toda claridad en el proceso de expansión internacional de MAPFRE que se estudia en otro lugar. Basta repasar la cronología de la penetración de la Mutualidad en países distintos de España. Que, en esa preferencia, incluía sin ninguna reserva el mundo de habla portuguesa, es fácil comprobarlo también. Ahora bien, en el antiguo bachillerato hispano se estudiaba el tratado luso español firmado en Tordesillas en 1494 como hito capital en la relación entre ambos mundos, y eso, sencillamente, porque el tratado consistió en repartirse el mundo en dos mitades, e Ignacio Hernando de Larramendi sabía perfectamente que ese hito se veía de manera distinta en la historiografía portuguesa y en la española.

Así que pensó que era la ocasión más propicia que podía encontrarse para reunir en un solo volumen ambas visiones, claro está que tratadas ambas por un primer espada portugués y otro español. Se lo dijo al coordinador del proyecto y este escribió a un académico español, visto que ya contaban con el académico portugués. Recibió la respuesta en pocas horas, quizás un par de días (no había aún correo electrónico): él no solía plantearse obras de esa naturaleza, respondió el historiador invitado. El comentario de Ignacio Hernando de Larramendi fue rápido y directo: «Claro, le has escrito, y las gestiones

hay que hacerlas de viva voz siempre que se pueda. Cuando hablas con alguien, le ves venir».

El asunto contiene más sustancia de lo que puede parecer y se presta a interpretaciones muy diversas. La mía es esta: como hombre seguro de sí mismo, no era tímido; le gustaba conocer gente y hablar con ella. Sin duda, los resultados de ese gusto se extendían a aspectos muy diversos, que eran acaso consecuencias, pero que no por eso eran poco importantes. Cuando hablas con alguien, es cierto, le puedes «ver venir»; lo hacemos todos, aunque sea de manera inconsciente. Las conversaciones son formas de comunicación que se construyen por hábito, de tal modo que el que habla ordena las ideas, los sonidos, los gestos y todo lo demás que hay en el habla humana, y lo ordena en función de convencer. «Ver venir» al otro, en tal caso, es adelantarte a saber —por el sonido, por el gesto— si le has convencido o, si no, qué puedes añadir antes de que replique (o después).

Luego viene el acuerdo, si lo hay, y, en ese caso, los criterios prioritarios ya son otros. Hemos hablado del modo en que Ignacio Hernando de Larramendi tendía a confiar en los demás y sobre las cautelas que tomaba, y que, a pesar de todo, le jugaron malas pasadas. Digamos ahora que, de manera recíproca, cuando alguien confiaba en él, consideraba que adquiriría una «obligación moral, aunque no [fuera] jurídica; para mí —explicaría años después—, ambas siempre han tenido igual valor» (2000: 328).

Pero no se trataba únicamente de un instrumento de negociación; tenía en mucho lo que llamaba el «trato humano» por sí mismo y, como a él le gustaba y lo disfrutaba, procuraba que formase parte también del estilo de MAPFRE, tanto en la relación con los asegurados como en la que mantenían entre sí las personas que trabajaban en la Mutuality. «Me parece también —escribía al final de su vida— que por mi influencia, esta sí muy personal, ha dominado en MAPFRE un espíritu de afabilidad y camaradería sencilla y no chabacana. El trato entre “jerarcas” y entre iguales y no iguales ha sido informal y creo que humano. A ello ha llevado mi instintiva manera de ser, en modo alguno mezclado con favoritismo» (2000: 196).

Se construyeron «cauces», claro es, para que esa actitud fluyera por doquier, en la Mutuality y fuera de ella; ese sentido daba —quizás entre otros— a las «convenciones» y a las publicaciones. «Las convenciones regulares de diferentes características han tenido valor muy principal para desarrollar la cultura MAPFRE, pues crean

amistad entre todos, los más altos y los más bajos, no simplemente la de un compañero en el despacho de aliado o en la mesa de enfrente». «En las convenciones se extendía especialmente el “trato humano” a que me he referido, que ha contribuido a crear en MAPFRE un conjunto de amistades, de los de Gerona con los de Huelva, etc., y de los de una MAPFRE con otra o con otras» (2000: 199-200).

Pero no se puede considerar que se tratara del desenvolvimiento de un proyecto para el fomento de las relaciones, sino que fue al contrario de lo que parece: fue quizás el principio de que había que fomentar el «trato humano» en todos los sentidos el que llevó a distintas personas —con medios y con autoridad para hacerlo— a comenzar con ese tipo de reuniones. «Fueron idea de Juan Fernández-Layos —aseguraba Ignacio Hernando de Larramendi al subrayar la relevancia que tenían las convenciones— y no sé exactamente cómo se gestó; yo no tuve participación. Su objeto era premiar a los que vendían seguros de Vida, modalidad en que esto es muy importante. Se pensaba también que al participar su familia se admitirían mejor los esfuerzos que requería esa labor de venta de seguros de Vida. Esto es cierto, pero al mismo tiempo se iba creando y se favorecía la cultura de empresa, que se extendía también a las familias. La primera convención se celebró en 1970, en París, y asistieron 25 personas, sin esposas. Un objetivo fue la visita a la SAFR, con que teníamos excelente relación. MAPFRE Vida estableció permanentemente las convenciones, con lo que se ampliaba la relación interempresarial. El éxito de las convenciones fue tal que otras “empresas MAPFRE” tuvieron envidia o interés en algo que consideraban muy positivo» (2000: 200).

También las publicaciones: «Todo lo que se obtenía en mejora de calidad y formación se ha tratado de difundir y su consecuencia es la “oleada” de publicaciones regulares de diferente tipo. Unas simplemente de comunicación, mejora de relaciones de las diferentes personas que trabajan en MAPFRE. Pero otras también de alta especialización» (2000: 198).

Me consta que esto último —la calidad de los libros sobre el sector Seguros que publicaba la Editorial MAPFRE— fue decisivo para abrir camino en nuevos mercados. Y me temo que no va a ocupar el lugar que merece en esta investigación. La editorial nació en 1970 y hoy mismo se justifica así: «Ante la falta de literatura técnica en lengua castellana sobre seguros y seguridad». Las Colecciones

MAPFRE 1492 se hicieron bajo ese mismo sello, pero me parece importante subrayar que la editorial las antecedió, como se ve, en más de veinte años y que su eficacia fue enorme para infinidad de aseguradores. Tengo para mí que no exagera la presentación que se puede leer (2020) en su web, donde se dice que «desde entonces [1970] la obra publicada por Editorial MAPFRE es referencia obligada en el mundo de habla hispana en publicaciones sobre seguros privados, prevención y protección contra incendios, seguridad e higiene en el trabajo, así como sobre medio ambiente y medicina»³¹.

*La empresa privada institucional de Larramendi en la teoría
y la práctica*

Cultura MAPFRE

Es importante subrayar que el «trato humano» de que se hablaba antes era eso estrictamente: lo que él mismo expresaba en los términos que acabamos de describir; era un trato que generaba «un espíritu de afabilidad y camaradería sencilla y no chabacana». La amistad podía llegar a ser íntima; pero no era eso lo que se pretendía ni —me parece— lo habitual. Es más que un mero indicio el hecho de que él mismo —Ignacio Hernando de Larramendi— llamara a todos los empleados de MAPFRE, en principio, de usted: «He tratado en general de usted a todos mis colaboradores más íntimos masculinos, y solo de “tú” a los que había tenido relaciones antiguas fuera del trabajo, sin que esto representase para nadie ventaja, ni deteriorase mi autoridad; esta actitud sí subsiste y lo celebro», declaraba en 1999. ¿Era otra herencia de su padre? Sin relacionarlo con su propio criterio ni mucho menos dar explicaciones de ningún tipo, su hijo Ignacio recordaba de Luis Hernando de Larramendi que había hecho el bachillerato en el instituto madrileño de San Isidro, «donde tenía los únicos amigos con los que después se tuteaba,

[...] lo que no hizo con los de adolescencia ni con los de su actividad política» (2000: 28).

Como nunca «teorizó» ese hecho, caben explicaciones hipotéticas muy distintas; una es que Ignacio no quiso dejarse llevar por la difusión del tuteo que se impuso en España en los años sesenta; sencillamente, no vio razón para aceptar lo que, a su juicio, probablemente era un empobrecimiento del idioma que, en el fondo, alejaba del tuteador al tuteado; el trato «de usted» permitía expresar grados de acercamiento incluso de manera inconsciente. Por raro que hoy parezca, podía ser (y pienso que era) una manifestación de respeto.

Dijimos antes que Larramendi llegaría a afirmar que dedicó «una parte principal» de su vida a defender la verdad frente a la mentira; pero ahora hay que añadir que, en la misma oración gramatical, incluía dos cosas más: «el respeto a los hombres» y «la obsesión por la calidad»; rasgo este último que, en el fondo, se entendía mejor si se relacionaba con el inmediatamente anterior, o sea con «el respeto a los hombres [*sic*], exigiéndoles pero sin desbordarlos».

Y añadía, una vez más, seguro de sí mismo, incluso ante la posibilidad de que se le juzgara vanidoso: «Me han dicho que soy un directivo humanista; he tratado de serlo y en muchas ocasiones lo he conseguido, aunque no haya dedicado demasiado tiempo a lo que llamaríamos “vida individual de mis colaboradores”; me lo reprocha normalmente mi esposa» (2000: 19) (y, de esto último, una vez más, doy fe; la primera vez que uno de sus colaboradores despachó un sábado con él y, al final de la conversación, hizo Ignacio Larramendi una referencia a que «mañana» seguirían, el colaborador exclamó: «Pero si mañana es domingo...». Por fortuna, sucedía en su casa y estaba delante su esposa, Lourdes, que, de inmediato, le arengó: «¿Ves? Es que la gente descansa los domingos», y algo añadió sobre la vida familiar; él hizo un gesto alegre de aceptación y arrepentimiento al tiempo en que decía «Bueno, bueno...», como quien pide que se considere su comentario como si no lo hubiera hecho).

A esos efectos, Ignacio Hernando de Larramendi era una de esas personas para las cuales los horarios laborales no cuentan; en la MAPFRE que él dirigió, contaban para los empleados; pero, como no contaban para sí mismo, sus «invasiones» del horario extralaboral eran frecuentes para los directivos de la Mutualidad. Él no lo consideraba como parte notable de la «cultura MAPFRE», pero lo era, desde luego. Los propios empleados consideraban que los sueldos

de los directivos de MAPFRE no eran proporcionados a su dedicación. «Ahora pienso —escribía en 1999— que en MAPFRE debería establecerse, salvo casos muy especiales estudiados expresamente, la jubilación adecuadamente remunerada desde los sesenta años para cargos ejecutivos territoriales, en especial provinciales, con gran fricción de desgaste y tensión; en los últimos años de mi actuación lo propuse informalmente en varias ocasiones, pero no llegué a imponer la fórmula».

Y añadía de forma inopinada, como si hablara de lo mismo: «También creo conveniente [...] la creación de un “Consejo de Eméritos”, de menos de 75 años, para intervenir en determinadas circunstancias y favorecer la línea de continuidad; no haberlo establecido fue un aspecto muy negativo de mi actuación, aunque después de jubilado lo propuse y no se aceptó» (2000: 152). Tenía esto que ver, sin duda, con lo que designaba como «cultura MAPFRE».

No solo hablaba, ciertamente, de que existía una cultura MAPFRE, sino que le parecía fundamental que toda empresa tenga una «cultura»: «Una empresa tiene cultura cuando sus componentes se consideran adheridos por algo más que por un simple contrato laboral o de servicio. [...] Para la cultura de empresa es necesario que la competencia se oriente a la calidad de productos y servicios; sin ello trabajadores y empleados no pueden sentirse adheridos, y lo mismo ocurre con su ética y la equidad que esto implica, y por supuesto, como antes he dicho, debe ser una “cultura de la verdad”, que parece imposible en un mercado competitivo, aunque MAPFRE muestra que esto no es cierto» (2000: 195).

¿Qué quería decir exactamente al dar el nombre de cultura a eso que valoraba de tal forma? La cultura —toda cultura— es un grupo de hábitos que permite la convivencia de quienes los comparten y, por tanto, dan continuidad al grupo que coexiste como tal. Atiéndase que digo «los comparten», no digo que «los piensan». Extraer, de la realidad de cualquier grupo humano, los hábitos que conforman su cultura y hacen posible que convivan es algo muy difícil. Ignacio Hernando de Larramendi señalaría expresamente cuatro «aspectos que han sido factores para la creación de la cultura MAPFRE» (2000: 197): la verdad, la formación, la calidad y el servicio. Y fue probablemente así. Pero uno diría que la cultura se diluye —escapa a nuestro conocimiento— en cuanto se pretende definirla

por medio de conceptos precisos (y verdad, formación, calidad y servicio lo son).

No es que tales conceptos sean ajenos a la realidad; lo que sucede es que, a partir de ese ejercicio de conceptualización, la cultura ya es otra cosa más: es tarea consciente, propia de quien se empeñe y pueda hacerlo, de inculcar actitudes que correspondan a los conceptos conscientemente definitorios, y eso hasta el punto de que logre que, en efecto, informen el comportamiento habitual (nuevamente, los hábitos) de la gente que forma el grupo.

Quizá por eso Ignacio Hernando de Larramendi hacía sobre ello un comentario tan sorprendente como este: «En una empresa con cultura siempre existe una alta dosis de paternalismo, que yo reivindicó como positivo, pues solo en las que existe, si es sincero, será posible una actuación empresarial permanente» (2000: 195). ¿Habla de su propio papel? Creo que sí y que era su actividad en tal sentido —el de inculcar verdad, servicio, calidad y formación— lo que exigía un paso más y advertir que su concepto de cultura empresarial tenía una carga intencional muy importante; se trataba de conseguir —o sea, de tener la intención de— que la gente encarnara esos cuatro valores —por lo menos— hasta hacerlos realidad. Tenía plena conciencia de lo que suponía para el empresario y la empresa, y por eso añadía: «Me atrevería a decir que cultura de empresa es un ideal, un objetivo que no siempre se cumple pero con el que siempre se sueña» (2000: 197).

Lo sueña el empresario, en definitiva, es decir: lo soñaba él en el caso de MAPFRE.

Y advirtamos que todo esto se refiere a una de las características principales y más difíciles de explicar como hecho histórico: eso que designaba como «cultura MAPFRE» llegaba a empapar el comportamiento de las más de dos mil personas —bastantes más— que llegaron a trabajar con él. Claro que habría excepciones —y simulaciones—; pero el «clímax» se percibía sin más que hablar con cualquier empleado.

Confieso que este es —de todo lo que antecede y lo que sigue— el asunto que me va a dejar menos satisfecho al trazar este esbozo de semblanza: saber —y decir— cómo se conseguía que el entusiasmo de Ignacio Hernando de Larramendi —porque era hombre entusiasta— contagiara a la gran mayoría de sus empleados, incluidos aquellos que solo habían oído hablar de su persona. Creo que era un

fenómeno de ósmosis; pero eso no responde a la pregunta: cómo se conseguía que se diera un fenómeno como ese que se difunde hasta sellar la vida de un grupo que coexiste.

Y me temo que la respuesta peque de sencilla: hay personas, sin más, que convencen y arrastran; son «líderes» naturales, podríamos decir. Él lo llamó en una ocasión —hablando de sí mismo— «dictadura carismática», y se puede asegurar que, al hacerlo en un acto público, la carcajada general que siguió a esa definición fue la forma más elocuente de darle la razón. Se hacía lo que él decía. Había ocasiones, claro es, en que se equivocaba. Aceptaba el error, lo dijera o no; rectificaba y seguía adelante.

Fue eso lo que hizo factible, por ejemplo, esa parte tan relevante de su actividad cultural que fue la colección de «Clásicos Tavera». Se propuso lograr que, en todo el mundo ibérico, personas que conocían bien la bibliografía existente seleccionaran las obras principales de difícil acceso, casi siempre porque podía hacer incluso un siglo que habían desaparecido del mercado del libro, fuera de los especialistas en libros precisamente antiguos. Se localizaría una biblioteca donde hubiese algún ejemplar, se digitalizaría y se editaría en CD-ROM, que era entonces la técnica mejor. Para el ámbito geográfico o cultural del especialista, podía ser una recopilación poco útil, pero, como conjunto, suponía formar una biblioteca virtual que superase el millar de obras y ofreciera la posibilidad de conocer y, por tanto, comparar las más diversas realidades del mundo hispánico, sobre todo desde el punto de vista de su historia. En el fondo, era el intento de dar un paso más para romper la rígida parcelación «nacional» de la conciencia histórica de todas las comunidades de hablas ibéricas y promover una reflexión sobre cada una de ellas y, al mismo tiempo, sobre el propio conjunto. Era, en definitiva, un esfuerzo para sacar a la luz la unidad cultural del mundo hispánico y lograr que tomaran conciencia de ellos quienes, por profesión, podían difundirla en sus ámbitos respectivos.

En realidad, esa había sido quizá la intención principal de las Colecciones MAPFRE 1492. Es significativo que, cuando se concibieron, pusiera Ignacio Hernando de Larramendi el criterio de hacerlo por «estados», esto es: por todas y cada una de las unidades políticas soberanas que había en América. Prueba de que quiso hacer eso —provocar una gigantesca reflexión— fue que la persona a quien encargó coordinar las Colecciones intentó hacerle compren-

der que, desde el punto de vista científico, no tenía sentido elaborar un libro sobre los indígenas del Perú, por ejemplo, y otro sobre los de Bolivia. Las divisiones étnicas que encontraron los españoles y, en parte, subsistían, no se ajustaban a las fronteras administrativas que se impusieron finalmente. Lo propio era dedicar un libro a cada etnia o grupo de etnias afines.

La respuesta a la observación fue taxativa: Ignacio Hernando de Larramendi quería que se hablara de los indígenas de Bolivia en Bolivia y de los del Perú en el Perú (con el añadido, sin duda, de que, al poner todas las Colecciones MAPFRE en manos de los indigenistas bolivianos —sigo con el ejemplo—, tendría la posibilidad de comparar la situación con la del resto de los estados de América).

Pues no; no se trataba solo de avanzar en el conocimiento de esas etnias, sino de poner ante los ojos de los lectores bolivianos (y lo mismo en todos los demás casos) la realidad de ese aspecto en su propio país y suscitar la necesaria reflexión en todos y cada uno de los países, precisamente como unidades políticas que se rigen por ordenamientos legales que afectan —bien o mal— a esas personas, los indígenas. ¿Y los españoles como conjunto humano que estuvo en relación con esas gentes a escala continental? Para ellos, tenía otro remedio que expresó de manera muy práctica en el libro con el que contribuyó a las propias Colecciones MAPFRE 1492, *Utopía de la Nueva América* (1992): en los presupuestos generales del estado español de cada año, debería consignarse una partida sustanciosa que tuviera como destino el desarrollo de los pueblos indígenas del mundo hispánico.

También en este caso el coordinador disintió, y, por supuesto, fue inútil. En ocasiones como esa, no solía rebatir los argumentos ajenos; solía limitarse a decir, con firmeza, que quería hacerlo de esa manera.

Pues bien, a la hora de lanzar el proyecto que fueron Clásicos Tavera, reunió a las pocas personas (dos, tres, quizá cuatro) que tendrían que sacarlo adelante. Estaba entre ellas el coordinador de las Colecciones MAPFRE 1492, quien, una vez escuchada la explicación y los primeros pasos que habría que dar, no dudo en decir lo que pensaba; dejar «suelto» a un especialista para que diseñe la biblioteca mínima ideal, y eso multiplicado por cincuenta o sesenta, suponía que muchos de los libros fuesen ejemplares únicos conservados en cualquier lugar del mundo, de España a las antípodas por

uno y otro lado y del polo norte al polo sur. Y, a cada uno de ellos, tendría que ir el «digitalizador», dado que se trataba de hacer reproducciones de la mejor calidad posible, y a eso seguiría el problema de la infinidad de bibliotecarios que, en todo el mundo, se tenían por cancerberos de sus bibliotecas y se negarían a permitir que se manipulasen sus preciados ejemplares únicos o —como sucedió en un caso— pidieran un millón de pesetas por la reproducción de una quincena de sus libros.

Ignacio Hernando de Larramendi escuchó al coordinador —eso y las demás objeciones que puso— y no comentó nada; en adelante, el coordinador observó —con la mayor comprensión del mundo— que no se le convocaba a las reuniones del pequeño grupo destinado a llevar a cabo el proyecto. No hubo debate previo; simplemente, Larramendi prescindió de él para una tarea que esa persona veía irrealizable antes de comenzarla.

Podía correr el año 1996 cuando tuvo lugar ese encuentro —no puedo asegurarlo—, y me parece que no había acabado 1998 cuando llamó al renuente coordinador a su despacho para decirle escuetamente, sin dureza ni blandura, tan solo como un hecho: «Tienes que hacerte cargo de la dirección de Clásicos Tavera». El coordinador no cometió la estupidez de preguntarle por qué, ni mucho menos la de entonar un «Ya lo decía yo». Dijo algo así como «Vale; está bien; veré cómo están las cosas en este momento y pensaré en un plan de actuación que te pasaré». Estudió lo que se había hecho hasta entonces, reordenó las cosas como le pareció que podían hacerse; se lo presentó en su momento y, tres o cuatro años después, los volúmenes «cederrónicos» publicados habían sobrepasado los sesenta; seguramente, contenían más del millar de libros injustamente sepultados hasta aquel momento (aunque, según mi archivo bibliográfico, pasan de mil setecientos, y me parecen demasiados). Nunca medió explicación alguna entre ambos; los dos sabían perfectamente lo que había ocurrido y que, por fortuna, el proyecto —que valía la pena— había resultado finalmente factible (y que no era mérito de los dos únicamente, sino de la eficacia del trabajo que realizaron todos los que estaban en ello). No sé si me equivoco al decir que fue la primera obra de envergadura que se hizo en Digibís y que, probablemente, contribuyó al desarrollo de la técnica que convertiría esa empresa en una de las de prestigio mayor en el sector digitalizador.

La relación de coherencia entre quehacer empresarial y forma de concebir la vida

Antes, hemos relacionado la obsesión por la calidad, que reconocía tener Ignacio Hernando de Larramendi, con el respeto a los demás. Es cierto; «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 esta caracterice a MAPFRE, aunque en muchos aspectos soy lo que algunos llaman “un barulla”». Pero, a renglón seguido, da un giro inopinado: «La *calidad* procede del amor de Dios, amor a la verdad, que una empresa necesita, aunque algunos lo creen inconveniente; a la larga, creo que no solo no lo es, sino que es la única posibilidad de éxito» (2000: 19-20).

Si uno relee esta sentencia, llega a la conclusión de que hay un salto en su razonamiento: quiere decir —o así me lo parece— que la única posibilidad de éxito radica en la calidad, cuyas raíces —aquí empieza lo principal— están en el amor a la verdad, que es, a su vez, amor de Dios. En otras palabras, no dice que haya que gobernar una empresa con amor de Dios, entre otras cosas porque la frase se prestaría a confusión, e Ignacio Hernando de Larramendi desconocía por completo lo que llamamos «beatería». Era frecuente que, en la conversación con alguien que acababan de presentarle, al esbozarse algún asunto que rozara la religión, lo desplazara a Lourdes; «Mi esposa es muy religiosa», solía decir en esos casos (cuando lo requería la conversación). Pero había ocasiones de excepción en que expresaba la relación entre quehacer empresarial y sentido cristiano sin más preocupación que la de dejar claro precisamente lo que he dicho, que no era beatería ni tampoco blandura en el ejercicio de la autoridad; lo cristiano de su quehacer lo concebía, creo, como si se tratara de los cimientos que podían hacer inmovible una empresa. De hecho —y aunque pueda sorprender el contraste con la mención hecha de Dios, uno de los criterios que, expresamente, incluyó en los estatutos de MAPFRE fue la prohibición de «dedicar recursos a *instituciones o actividades políticas, ideológicas o religiosas*, al ser una asociación de personas con diferente pensamiento e ideología, que deben encontrar en ella un campo neutro».

Añade, a renglón seguido —y es de justicia consignarlo, para agotar la veracidad—, que «solo se admitió la excepción a este principio, en cantidades muy pequeñas, de veinticinco a cincuenta mil

pesetas, para conventos de clausura y órdenes religiosas muy pobres, *pero siempre con autorización especial e inclusión en un registro de la Comisión de Control Institucional*» (2000: 91).

Que, pese a esto último, consideraba la coherencia —una forma de relación— entre creencia y actividad profesional como fundamento de la realidad económica —se entiende que como de toda otra realidad—, basta volver sobre *Tres claves de la vida inglesa* para tener constancia de ello; en ese libro, expresó lo que, en aquellos momentos, nadie decía en España (ni antes ni después ni hoy mismo): que el sistema profesional y judicial de Inglaterra era la consecuencia más notable que había conocido de la aplicación de los principios tradicionalistas al mundo de la empresa, y que una empresa privada puede prestar un servicio público y debe reconocerse como tal precisamente para que se mantenga y sirva de ejemplo. Esto, ya lo habíamos dicho. Pero no que añadía un capítulo crítico que se resumía, en definitiva, en esta otra observación: en sus estadias inglesas, había observado hasta qué extremo el ánimo de lucro como prioridad ganaba por momentos el orden económico inglés. Y lo había relacionado con la decadencia del anglicanismo, que también le llamó la atención. La conclusión era clara (o así parece deducirse): sin sentido (muy práctico y real) cristiano, un sistema que apunta a que la gestión privada redunde en bien público, no tiene porvenir.

La cita que prueba esta interpretación —tomada del discurso de despedida que pronunció en la Junta General de MAPFRE Mutualidad al mediar junio de 1990— es larga, pero es también lo más explícito que conozco en todos los aspectos que acabo de indicar:

Todos conocéis mi trayectoria, cristiana y específicamente carlista. En mis casi 35 años en MAPFRE he tratado de hacer una empresa inspirada en principios cristianos, que no tiene nada que ver con hacer política ideológica ni con discriminar a quienes piensan de otro modo, lo que nunca se ha hecho en MAPFRE. MAPFRE ha sido, en todo lo que de mí ha dependido, una empresa que ha surgido de la aplicación de esos principios; y, como director de empresa, siempre he actuado como he creído que debían actuar los que se denominan cristianos. Una de las satisfacciones de este 16 de junio es proclamar esto sin rubor ni con la «vergüenza cam-

biada» que tienen algunos que piensan como yo; al decirlo, no perjudico «mi causa», pues he demostrado con los hechos que con esos principios se puede cumplir y quizás que solo con ellos se puede tener un éxito permanente. En todo caso, sin lo que acabo de decir no puede entenderse MAPFRE ni mi actuación en ella (2000: 115).

Que estas palabras pronunciadas al final de su vida empresarial fueran tan parecidas en su significado a las que había escrito sobre Inglaterra en *Tres claves de la vida inglesa* casi cuarenta años antes, en 1952, hace pensar que nos hallamos ante uno de los pliegues más íntimos de su forma de ver la vida.

Tal vez sea ocioso aclarar aún más el asunto de que hablamos —la coherencia entre creencia y actividad profesional como fundamento de la realidad económica— y una *accusatio manifesta* la *excusatio non petita* que podamos ahora añadir; pero la intención de lo que sigue no es excusarle o excusarnos, sino advertir que he medido mucho las palabras al enunciar el principio de que hablo. Y es que atenuaba esas valoraciones al considerarse a sí mismo como un hombre de suerte; había tenido buena suerte en todo, reconocía él mismo. Pero eso lo atribuía a lo mismo que acabamos de ver: «Dios ha sido magnánimo conmigo y por eso he tratado de [ver] cómo compensarle y aportar lo más posible al conjunto de la sociedad española e iberoamericana», había dicho públicamente en 1998, al recibir la cruz de la Orden del Mérito Civil (2000: 120).

Una vez más, remitía él mismo a la forma de pensar de su padre; Luis Hernando de Larramendi, «se consideró siempre dentro de la doctrina social de la Iglesia, a la que, de un modo u otro, han estado vinculados los carlistas, especialmente aquellos que, como yo, no han tenido una actuación política concreta, ni ambición, ni posibilidad de buscar ninguna clase de poder y que, por lo tanto, no se han visto obligados a luchar por él, para [lo] que pueden ser necesarias muchas desviaciones y transacciones» (2000: 50). Se refería, sin duda, a la política en el más noble sentido de la palabra, que es el que se refiere a su propio origen lingüístico, la *politeia* griega; no a la política de partidos.

Luis Hernando de Larramendi, en efecto, había dedicado una parte de sus primeros años de abogado a un grupo de carlistas que iban a dar lugar, al comenzar los años veinte, a la creación del pri-

mer partido español democristiano, el Partido Social Popular (Alzaga, 1973). En Zaragoza, un grupo de jaimistas (o sea, partidarios de don Jaime, pretendiente carlista al trono en aquellos días) había decidido orientar sus actividades «políticas» a la acción social. Eran pocos, pero algunos de ellos con notable prestigio profesional; entre ellos estaba el historiador del derecho Salvador Minguijón y el también catedrático Inocencio Jiménez; aunque el hombre de acción por excelencia era el también «jaimista» Severino Aznar, doctor en Derecho, que se presentaba como «sociólogo», una palabra que se había impuesto para estos casos en el mundo latino desde fines del siglo XIX. Entre otras cosas, dieron vida a un Centro de Publicaciones Católicas —un «sello», más que otra cosa— del que surgieron varias traducciones del también «sociólogo francés» Luis Garriguet, también alguna de Roguenant, de varias de las cuales se hizo cargo Luis Hernando de Larramendi.

Corrían los últimos años de la primera década del siglo XX y el joven abogado que era Luis (nacido en 1882) había llamado la atención especialmente por dos acciones judiciales tan dispares como atractivas para que se hablara de ello en los corros políticos del país. La primera había sido una prudente petición dirigida a las Cortes para el que se abriera el correspondiente proceso al ministro de Gracia y Justicia, conde de Romanones, por la publicación de un real decreto sobre el matrimonio civil y por instar a las autoridades a proceder contra el obispo de Tuy. Era el asunto que, en el decreto, se instaba a los jueces a que no permitieran (ni se permitieran a sí mismos) preguntar a los cónyuges si eran católicos, como exigía la legislación vigente a aquellos que no desearan casarse por la Iglesia, sino por lo civil exclusivamente. Pretendía con eso Romanones que se respetara mejor la libertad religiosa en materia matrimonial. Y el obispo de Tuy había respondido advirtiendo que, así, se podía dejar que incurrieran en puro y simple «concubinato» —expresado de esta manera— parejas de españoles que eran católicas por el mero hecho de que, recién nacidos, habían sido bautizados.

Era un asunto viejo en todos los países de mayoría católica donde se introdujo el matrimonio civil. Lo que llamó la atención de la petición de Luis Hernando de Larramendi es que no apuntaba contra eso, sino contra la invasión del poder judicial que suponía instar a los jueces a obrar de esa manera y, en el caso del obispo de Tuy, hacer lo mismo para que se le llevase a juicio por llamar «con-

cubinato» al susodicho matrimonio. En «el joven abogado carlista» —como se le citó en la prensa de esos días, octubre de 1906—, quedaba claro que se trataba de dar una lección política y jurídica al ministro y —tal vez— suscitar la sorpresa ante el hecho de que un carlista abogado tuviese que recordar a unos juristas liberales el respeto que debían, por ley, a la división de poderes. Lo digo porque la petición incluía este párrafo: Larramendi no tenía «el menor vil intento de molestar u ofender la personalidad del excelentísimo señor ministro de Gracia y Justicia, hasta el extremo que, luego de restablecido el derecho, si el Senado declarara haber sido perturbado, mi voz humilde sería la primera que solicitara el indulto»³².

«¡Romanones a la barra!», titularon la noticia los redactores del diario carlista *El Correo Español*. «El éxito ha superado nuestras esperanzas». «Hasta el Palacio de Oriente ha llegado ya la *vox populi*. Ayer no se hablaba allí de otra cosa que del “proceso de Romanones”»³³.

En junio de 1907, no había pasado un año cuando «el joven abogado carlista» consiguió que absolvieran al anarquista Aquilino Martínez Herrero del presunto delito de ocultar al también anarquista Mateo Morral después de que este último atentara contra Alfonso XIII y María Eugenia de Battenberg, que regresaban de casarse en la basílica madrileña de San Jerónimo el 31 de mayo de 1906. No negó que lo acogiera, sino que el acusado desconocía la razón de que se quisiera ocultar³⁴.

En esas obras de Garriguet que Luis tradujo —y en todo el rico contenido de los cinco primeros años de publicación de la revista *La Paz Social*—, aquellos jaimistas abordaron los asuntos «sociales» con una coherencia —con sus propias convicciones, es obvio— que el político liberal, católico, por cierto, José Canalejas no dudó en tildar de «socialistas» en el Congreso de los Diputados. La propiedad, el salario, las relaciones laborales y otros asuntos enmarcados en lo que entonces se llamaba en esos días la «cuestión social», todo ello con explícita inspiración cristiana, aparece en esas páginas, y podría decirse que permite comprender que una persona formada en esas lecturas —y, más si cabe— en las conversaciones con su padre, se encontrara en condiciones para ver, en el orden económico británico, una alternativa asumible e incluso comprensible como rigurosamente tradicionalista y diríamos que católica (o cristiana), si este adjetivo no se entiende como «confesional», sino como «silenciosamente constitutivo».

Luis Larramendi no siguió a ese grupo aragonés en 1919, cuando se decidieron a dejar de lado el legitimismo dinástico y formaron el Grupo de la Democracia Cristiana, del que surgió el Partido Social Popular unos pocos años después. La expresión «democracia cristiana» era equívoca, según León XIII, que había dedicado a ese concepto una de sus últimas encíclicas, *Graves de communi* (1901). En Francia se había recurrido a la expresión «democracia cristiana» no solo para impulsar las acciones vinculadas a la justicia distributiva, sino también a la participación política y, por este camino, se habían asumido posturas rechazadas por pontífices anteriores. Concretamente, y según explicaba León XIII, la denominación «democracia cristiana para muchos es ofensiva por suponer que encierra algo ambiguo y peligroso: temiendo, al efecto, que por este nombre, bajo encubierto interés, se fomente el régimen popular o se prefiera la democracia a las demás formas políticas, que se restrinja la religión cristiana reduciendo sus miras a la utilidad de la plebe, sin atender en nada el bien de las demás clases y, por último, que bajo ese especioso nombre, se encubra el propósito de sustraerse a todo gobierno legítimo ya civil, ya sagrado» (núm. 1). Intervenía, en consecuencia, para recordar la doctrina correcta sobre tales asuntos y concluía en estos términos:

No sea, empero, lícito referir a la política el nombre de democracia cristiana; pues aunque democracia, según su significación y uso de los filósofos, denota régimen popular, sin embargo, en la presente materia debe entenderse de modo que, dejado de todo concepto político, únicamente signifique la misma acción benéfica cristiana en favor del pueblo (núm. 6).

Sin duda, fue así como la emplearon los que, por eso, se llamaron precisamente Grupo de la Democracia Cristiana. Claro que no entendieron lo «benéfico» como lo que correspondía a la «beneficencia», en sentido convencional; benéfico era luchar por la justicia, propiciar la promulgación de normas laborales y protectoras de los trabajadores y, desde luego, formar sindicatos de clase. Y ya se nos dirá cómo puede defenderse esa beneficencia sin que esa actividad sea política, en el sentido más noble de la palabra. De hecho, desde los años inmediatamente siguientes hasta más que cumplida la mitad del siglo XX, el término «democracia cristiana» se empleó de

forma equívoca, que hizo que, en circunstancias importantes, actuaran demócratas cristianos ceñidos a *Graves de communi* unidos a demócratas cristianos que entendían esta designación —como poco— a modo de inspiración de un partido político.

Luis Hernando de Larramendi no les siguió al dar el paso de la constitución del Grupo de la Democracia Cristiana. Tampoco se incluyó en otra fracción más numerosa del jaimismo que, en el mismo año 1919, se desentendió de la causa dinástica y, siguiendo a Vázquez de Mella, formó el Partido Tradicionalista. Al revés, en este último caso, el padre de Ignacio Larramendi no dudó en arremeter contra ellos. Vean sus *Omisiones y desvaríos de Mella* (1919).

La posibilidad del servicio público por el sector privado y el alcance de este hecho

Manuel Marina —el juez y periodista metido a jesuita a cuyo análisis recurrimos a la hora de valorar el «edificio» construido con el nombre de Nacional-Sindicalismo— no cuenta con estudio histórico alguno que se haya hecho cargo de su obra, que yo sepa, pese a la calidad de sus análisis jurídicos, sobre todo en la relación entre orden legal y justicia distributiva, y a pesar asimismo de las labores de gobierno que desempeñó en la Compañía de Jesús. Los manuscritos que se conservan en el Archivo de la provincia jesuítica de Aragón son solo un punto de partida, y aquí nos corresponde dar un paso más en la línea de comprender qué tipo de humanismo — con palabras más técnicas, qué antropología filosófica— subyacía en la actividad empresarial de Ignacio Hernando de Larramendi, de la que la solvencia jurídica de Marina serviría seguramente de un contrapunto muy adecuado.

Cabría continuar el razonamiento que se ha iniciado con las críticas que merecían a los dos los intentos de articular un sindicalismo que Sanz Orrio no quería llamar corporativismo, pero que contemplaba, entre otras cosas —lo hemos visto—, la existencia de un Sindicato Nacional del Seguro y la pirámide geográfica consiguiente, en cuyos diversos escaños tendrían que integrarse productores y empresarios. Sin embargo, quizá salgan más cosas nuevas si ahora seguimos a la inversa y, en vez de preguntarnos cómo concebía la empresa Ignacio Hernando de Larramendi, nos preguntamos

cómo concibió la Mutualidad de que se hizo cargo en 1955 y a la que dio el nombre de MAPFRE con una suerte de efectivo y discreto «golpe de mano». Sin más, optó por ese nombre y nadie objetó cosa alguna. Luego, debió de darse un fenómeno peculiar y muy revelador de lo que somos los bípedos superiores: alguien dedujo que era una abreviatura y, no sabemos si la imaginación o alguna otra virtud que desconocemos, hizo que se llegara a concluir —y repetir— que es que la mutua originaria se llamaba Mutualidad Agropecuaria de Propietarios de Fincas Rústicas de España.

Al final de sus días, Larramendi lo tenía muy claro: concebía la empresa como una iniciativa que ha de surgir de abajo arriba para prestar un servicio a la comunidad y que, por tanto, debe considerarse un servicio rigurosamente público, en el sentido jurídico y político de la palabra: «No es posible entender lo más profundo de MAPFRE sin su carácter institucional», escribiría el empresario.

¿De qué carácter se trataba? «Lo institucional se da en una empresa que considera su objetivo el beneficio general de la sociedad, a diferencia de las empresas “corrientes y molientes” dominadas por un capitalismo frío, de puros resultados económicos, ideal para algunos, pero no para mí, y que rara vez consiguen resultados efectivos y permanentes. Desde muy pronto quise [...] crear una institución con carácter empresarial pero sin que la dominase exclusivamente el lucro. Una de mis satisfacciones es que hoy MAPFRE se considere que presta un servicio público a pesar de su carácter privado» (2000: 135).

Parece claro que, aquí —en la que fue su intervención de despedida en la Junta General de MAPFRE celebrada el 16 de junio de 1990—, por institución entiende la organización permanente que se articula en estructura sostenedora del entramado social, y eso es importante para quien esté habituado a leer textos ingleses sobre estos temas. En ellos, con frecuencia, son *institutions* el conjunto de hábitos concretos por medio los cuales, si se dan determinadas condiciones, hay un tipo de actor que tiende a actuar de una forma también concreta (Berger y Luckmann, 1966). En este caso, las *institutions* podrían definirse como estructuras de comportamiento, en contraste con Larramendi, que les daba el sentido de estructuras permanentes que encauzan el comportamiento. En la forma anglosajona, la institución viene a ser una actividad típica (en el sentido de «tipificada»); en el segundo, la institución no actúa, sino que en-

causa la actividad humana. En este último sentido, «MAPFRE —llegaría a concluir Ignacio Larramendi—, más que una empresa, es un concepto de estructura social que siempre ha existido», pero que, en este tiempo, contrasta con el estatismo y el liberalismo, cuyos adeptos creen «que solo el “mercado” aumenta la riqueza y el bienestar directo o indirecto» (2000: 115).

Debo advertir que, en realidad, las dos acepciones de «institución» que acabo de recordar se aceptan en los dos idiomas empleados. En inglés, se suelen distinguir con un adjetivo: «instituciones informales», son las que hacen notar Berger y Luckmann, e «instituciones formales», las que propone Larramendi. No digo más; porque no es cosa de preguntarse si, en la lengua de los hispanos, lo «formal» y lo «informal» se entenderían así (y me parece que no).

Para Larramendi, es la distinción entre sector privado y sector público la que habría que poner en solfa. No es que negase que existen uno y otro sector, ni la nitidez de la diferencia entre ambos desde el punto de vista jurídico, por lo pronto, en lo que atañe a la titularidad. Lo que había entrevisto —quizás— era que había que distinguir entre personalidad jurídica y finalidad de la actividad personal jurídica: una persona jurídica privada puede desempeñar un servicio público o un servicio privado. Esta era la novedad.

Y definía esto último, claro está que a su modo, en aquella misma ocasión de 1990:

Servicio público. Las empresas que administran un gran patrimonio, con independencia de su área propia operativa, están obligadas a preocuparse por el servicio público. Algunos dicen que, en el capitalismo actual, lo único importante es el mercado y el beneficio. Se equivocan totalmente, y del mismo modo que ha fracasado el marxismo, fracasará ese capitalismo. MAPFRE ha tenido y tendrá éxito porque busca el servicio en las relaciones institucionales y considera el sentido social como elemento básico de su actuación. Si mis sucesores lo olvidan, muy difícil que ocurra, MAPFRE no será lo que podría ser en el futuro (2000: 115).

Es esa preocupación por el servicio público lo que supone poner el énfasis en el concepto jurídico que hemos visto —el de «institución formal»—, quizá como superación de la disyuntiva entre

lo público y lo privado. Expresado de otra manera, podríamos decir que, a su modo de ver, el servicio público se asegura por medio de una estructura institucional permanente que hay que considerar por encima de la distinción entre lo público y lo privado. Ahora, si nos empeñásemos en pedirle opinión sobre este último binomio, se inclinaría seguramente por la defensa de lo privado, sin anular la necesidad de lo público.

Pero eso obliga a preguntarse si es que su visión de la empresa no solo tenía que ver con su visión de la política, sino que consistía —en parte— en una forma de entender la política en que la empresa se convertía en correctora del estatismo (desde el fascismo al comunismo) y también del liberalismo. Al valorar ese aspecto institucional de las organizaciones económicas, no solo lo entendía como algo que, preferiblemente, tiene que surgir desde «abajo» —o sea, el sector privado—, sino que, surja de donde surja, no puede conformarse con lo que entendemos habitualmente por ganancia mercantil. Al final, esto último prevalece en todos los casos, llega a concluir: «La realidad es que nunca existe ni organización absolutamente colectivista ni absolutamente capitalista, pues las empresas aplican principios pragmáticos, aunque no siempre lo declaran» (2000: 136).

Ahora bien, visto así, su planteamiento desbordaba lo que consideramos «económico» en su acepción convencional; no se trataba de que MAPFRE «hiciera política», sino de que MAPFRE «era política». Aquí hay que apresurarse a decir que, en la segunda ocasión, empleo la palabra «política» en el sentido griego originario, el de la *politeía*, lo relativo a la organización idónea de la ciudad (la *polis*) como comunidad. Pero, eso aclarado, el asunto tiene entidad sobrada para que intentemos explicarlo mejor.

En el fondo, eso era lo que había proyectado sobre la organización judicial y aseguradora británica al descubrir que se trataba del «tradicionalismo aplicado». Ahora añadimos que, en consecuencia, Ignacio Hernando de Larramendi daba un alcance muy particular a quien él mismo mencionaba como base de sus propios planteamientos. Remitía concretamente al tribuno tradicionalista Vázquez de Mella, «que desarrolla la idea básica —decía— de la necesidad de las sociedades intermedias entre el poder político y el ciudadano, que defienden a estos de los excesos de aquel» (2000: 58). Hasta aquí, la frase que acabamos de citar remite a una idea que compartían, con Mella, casi todos los tradicionalistas españoles que pensaban y escri-

bían o hablaban sobre esas cosas. Pero esa frase, en el tradicionalismo hispano, apuntaba a los gremios, que eran, es cierto, corporaciones empresariales, al fin y al cabo, y sí contaban como «sociedades intermedias entre el poder político y el ciudadano», sobre todo a la hora de regular las condiciones laborales y los precios. Eran así «corporaciones» y lo eran también en el sentido de que aunaban en un solo «cuerpo» a aprendices, oficiales y maestros; en definitiva, era la alternativa al sindicato, no a la empresa.

Ahora bien, si la frase citada sobre las sociedades intermedias se refería al corporativismo político, el asunto tenía también consecuencias notables; la frase suponía —me parece— la participación de los súbditos en el ejercicio de la autoridad como profesionales de aquello que trataban los políticos.

Se trataba de dar un paso más allá de lo que hemos dicho de Roa Dávila. En Roa Dávila, es verdad, los súbditos no solo deben tener libertad para hacerse oír, sino también para crear instituciones que contribuyan a definir el modo en que se busca el bien común y la convivencia; deben tener libertad para crearlas, para conservarlas y para cambiarlas, y eso aunque el resultado no sea el más perfecto. En su tiempo (1591), no era usual distinguir entre lo público y lo privado desde el punto de vista jurídico; pero, en el fondo, no es que se confundiera, sino que casi todo era privado. Eso se relaciona con el hecho de que, en el pensamiento político italiano de los siglos XIV y XV, se comenzara a emplear la palabra equivalente a «estado», en la que se podía adivinar una referencia a las instituciones públicas (Kirshner, 1996), y esa expresión —«estado»— ya aparece con ese sentido en algunos escritos españoles del entorno de 1500; pero no fue usual hasta el siglo XIX. Hasta la apertura de las Cortes de Cádiz, lo habitual fue referirse a «la Monarquía» o a «estos Reinos» cuando algún español hablaba de la cosa pública.

El añadido que encontramos en Ignacio Hernando de Larra-mendi estriba en vincular los dos aspectos que acabamos de distinguir: la libertad para crear empresas y el derecho a intervenir en el gobierno. En otras palabras, hablaba de una participación en la política que residía en el hecho de conseguir que la propia organización de una empresa se orientara en función del servicio público, pero no solo de eso: también del deber de los gobernantes de asesorarse de los empresarios que conseguían constituir una empresa privada así, decisiva para la prestación de ese servicio público.

Si interpretamos bien a Larramendi al hacer tal razonamiento, su propuesta se hacía inesperadamente más ambiciosa aún de lo que pudiera parecer en principio, cuando hablábamos de *Tres claves de la vida inglesa* como fundamento de su larga reflexión empresarial. Ahora se nos plantea la posibilidad de que ese paso suyo, fuera consciente de ello o no, implicaba lo económico y lo político y, por tanto, lo social y lo cultural. Se acercaba, en suma, a una propuesta global de gran envergadura.

Otra cosa es que él mismo lo expresara como tal. Al final de su vida, sí, está claro que procuró llamar la atención sobre esas nuevas perspectivas. Sus obras, de 1992 en adelante, apuntan, en el fondo, a ese objetivo. Habría que saber, no obstante, en qué medida fue consciente de ello —y lo escribió o lo dijo— o si lo que logró fue esbozar una propuesta que, en definitiva, se salía del terreno propio del empresario para asomarse al propio del estadista.

Intentaré primero resumirla tal como me parece que podría expresarse e iremos luego a los hechos y textos que pueden avalarlo.

Desde la base: una conversación decisiva y su trasfondo personal

Todo lo que hemos dicho formaba, claro está, una unidad que podríamos llamar existencial, aunque suene muy fuerte, y, si es así, basta cambiar el adjetivo por otro, no menos claro pero menos inquietante, como puede ser «fenomenológico». En suma, todo lo dicho se proyectaba, aunado, en multitud de circunstancias, y se me ocurre que examinar una de ellas puede ayudarnos a ver todo eso en otra perspectiva y, de esa forma, enriquecer nuestra visión. Se trata, en último término, de partir de lo casi nimio y ver si tiene solución de continuidad con lo de envergadura mayor.

Sabemos que, en 1972, Dionisio Martín Sanz previó —como tantos— que el Régimen moriría con Franco y que no podía tardar, y debió plantearse la posibilidad de emplear la propia MAPFRE como instrumento político que le sirviera para intervenir con cierta fuerza en la crisis que supondría aquel cambio político. Pues bien, en 1972 y desde 1955, Dionisio Martín Sanz seguía siendo presidente de la Mutua de Seguros Agrícolas que había pasado a convertirse en MAPFRE, gestionaba su importante patrimonio agrícola y no dejaba de lado la política. Raimundo Fernández Cuesta —el

ministro de Agricultura, de quien fue subsecretario Martín Sanz— recordaría años después que, al formarse el primer Gobierno de Franco y hacerse cargo de la cartera de Agricultura (1938), las oficinas de la Secretaría General y del Ministerio se habían instalado en el Ayuntamiento de Burgos; «nos movíamos —añade— con harta dificultad, ya que el local del que disponíamos era muy exiguo»³⁵. En 1972, desde ese punto de vista, el escenario de Dionisio Martín Sanz era otro menos precario: se sentaba nada menos que en un escaño del edificio que albergaba las Cortes españolas desde hacía más de un siglo. (Se había inaugurado en 1850, construido frente al que las había acogido hasta entonces, desde 1834, que era la iglesia desamortizada y sin culto del Espíritu Santo.)

Si damos un paso más e intentamos situarlo fuera de las Cortes y de su propio domicilio, donde vivía con su familia, comprobaremos que —como Ignacio Hernando de Larramendi y tantísimos otros (casi todo varón, además de muchas mujeres)— no solo asistía a ese tipo de «reuniones sociales» en las que, simplemente, uno «ha de estar» —esto es: ha de hacerse presente—, sino que, además, pertenecía al grupo más selecto de acuerdo con el criterio de los gaceti-lleros que redactaban la noticia de esos actos.

«En la iglesia del Espíritu Santo» (y ya es llamativo que fuera esta, edificada sobre el solar de la Junta para Ampliación de Estudios y como parte principal del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, quizá la principal creación del Régimen para el fomento a largo plazo de la cultura de mayor alcance), «se ha verificado el enlace de la señorita Plañol-Roda con D[on] Javier Fernández Cid de Temes. [...] Firmaron como testigos [...] por parte de él, D[on] José María Bru, D[on] Dionisio Martín, sus tíos D[on] Luis y D[on] Joaquín Calvo Sotelo, sus hermanos [...]», leemos en una gacetilla de 1955, en los días en que gestaba su acceso a la presidencia de la Mutua de Seguros Agrícolas³⁶.

Y eso, un mes antes de que, «marcando una vez más su unidad, una representación de los avicultores de toda España» se reuniera «en un almuerzo íntimo con los tres avicultores que ha[bía]n sido elegidos procuradores de Cortes: D[on] Dionisio Martín, D[on] Carlos Luis de Cuenca y D[on] Tomás Allende García-Báxter». Las tarjetas podían recogerse en los locales madrileños del Grupo Nacional de Avicultura o en los de la Cooperativa Nacional Avícola³⁷.

Sin solución de continuidad, no podía faltar tampoco a las reuniones donde ese mismo carácter de «acto social» empalmaba directamente con los problemas de más amplia perspectiva; por ejemplo, la conferencia que pronunció el que entonces (1955) era ministro de Agricultura, Rafael Cavestany, el martes 18 de octubre y en el Instituto Nacional de Previsión sobre el asunto, muy expresivamente titulado «Menos agricultores y mejor agricultura». «El salón aparecía repleto de ingenieros agrónomos y peritos agrícolas y, entre las personalidades que acudieron a escuchar al S[eño]r Cavestany, figuraban los ministros de Industrias, señor Planell, y secretario general del Movimiento, S[eño]r Fernández Cuesta; ex-ministros señores Rein Segura y Suanzes; subsecretario de Agricultura, S[eño]r Cejudo, y directores generales del Departamento; delegado nacional de Sindicatos, S[eño]r Solís, y los señores D[on] Dionisio Martín, Navarro Canales, González Bueno (D[on] Pablo) Echegaray»³⁸.

De la eficacia de este aspecto de la vida, da una idea —acaso de manera hartamente simple— la propia elección como procurador en Cortes. Lo era ya —lo dijimos— desde 1943; pero había sido reelegido en abril de 1955, en la votación destinada a designar a los 32 procuradores que correspondían al llamado «último grupo del tercio sindical». Fueron los electores los 56 procuradores natos que contemplaba el ordenamiento legal y los 82 que habían sido ya elegidos en otros grupos del tercio sindical. El abanico de los resultados situó a Dionisio Martín, con 81 votos a su favor, a medio camino entre los 118 de Eliseo Sastre Blanco, que fue quien más obtuvo, y los 59 de Agustín Pujol Sevil, que fue el que obtuvo menos³⁹.

Podemos preguntarnos por qué tuvo interés en presidir la Mutua de Seguros Agrícolas cuando lo consiguió en 1955. Pero no sabemos que lo dijera. Que no era propiamente «lo suyo», está claro, si acertaba Ignacio Hernando de Larramendi al escribir casi medio siglo después que Dionisio Martín no tenía ni idea de seguros. Que, pese a ello, estaba interesado en ese puesto, lo prueban las maniobras que debió llevar a cabo para lograrlo. Ignacio Hernando de Larramendi lo expresaría años después con palabras medidas: «Había obtenido mayoría en una asamblea de mutualistas por procedimientos criticados, dentro de lo que fue un modesto escándalo del momento» (1995: 23). Sencillamente, no había quedado claro lo

sucedido con los votos comprometidos con Castaño que, al final, resultaron favorables a Dionisio Martín, según las memorias de Ignacio Larramendi (2000: 235).

Digamos que la unicidad de partido que presidía el Régimen favorecía, de hecho, el peso de los otros elementos de la combinación de relaciones políticas, institucionales, económicas y familiares que hubo detrás de la designación de Dionisio Martín como presidente de la Mutualidad en 1955. Añadamos ahora que lo favorecía hasta el punto de romper el propio marco del Régimen y que esa fue una de las razones de que Dionisio Martín contratara a Ignacio Hernando de Larramendi como director general de la Mutualidad. Emilio Pérez Adsuar fue quien avisó a Larramendi del anuncio que Dionisio había puesto en busca de un director general; este era «el principal directivo de las empresas de Dionisio Martín» y, al mismo tiempo, antiguo compañero de colegio de Ignacio, quien se había casado con una prima de la esposa de Pérez Adsuar, Lourdes Martínez, todo esto, según los recuerdos del propio Larramendi (2000: 244).

Los historiadores solemos tildar de «endogámicos» a este tipo de hechos, tan frecuentes, en los que la amistad y el parentesco se hacen decisivos para lograr mejores posiciones. Quizás haya que subrayar que, pese a su frecuencia, no siempre son intencionales; obedecen tan solo a una dinámica normal de relación humana, que da lugar a amigos y que se apoya en parentescos. Precisamente porque, a pesar de ello, hay quien los hace intencionales, Ignacio se cuidó de introducir en MAPFRE normas que impidieran lo que consideraba expresamente «nepotismo»:

No puede haber empresa con éxito sin alguna norma para protegerse de la corrupción interna, que en una parte significa desviar en beneficio propio, directo o indirecto, lo que ha de ser colectivo. En una empresa eminentemente familiar como hasta ahora el Banco de Santander no ha entrado el nepotismo, aunque personas de la misma familia mantengan poder. Hay una diferencia entre poder familiar y nepotismo, que se produce cuando las decisiones de esa clase son irresponsables, en tanto no lo es el «poder accionario familiar». Lo contrario y absolutamente negativo es lo ocurrido en una empresa con contenido histórico, como Tabacos de Filipinas,

que por circunstancias que desconozco fue en este siglo dominada por intereses de familias de directivos que se antepusieron a los objetivos empresariales.

Nos detendremos lo menos posible en comentar el ejemplo que pone porque, tácitamente, establece una relación entre el nepotismo y el carácter institucional que hemos dicho deben tener las empresas que, en puridad, prestan un servicio que cabe calificar de «público». En este caso —muy significativo por cierto—, ese servicio público al que Larramendi se refería muestra la amplitud del concepto en cuestión —el de «lo público»—, que es nada menos que su carácter de ariete permanente para asegurar la presencia de lo español en las antípodas. «A los que conocemos bien la nación filipina —sigue la cita— nos llegó a parecer traición que, a consecuencia de estos abusos, haya desaparecido una empresa que hubiese sido punta de lanza para la penetración española en Extremo Oriente». No dice cuáles fueron o pudieron ser. Recordemos únicamente que la oficialmente llamada Compañía General de Tabacos de Filipinas fue una de las joyas del *holding* constituido por el cántabro Antonio López y López, primer marqués de Comillas. Formada en 1881, había llegado a formar una red de factorías, sobre todo en el archipiélago filipino; había diversificado las materias primas que elaboraba y exportaba y había conseguido una importante implantación, desde Manila y Barcelona, en los mercados de Portugal, el Reino Unido, Holanda y Alemania. Recuperada de los efectos de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), había iniciado un declive que se prolongaría durante el resto del siglo hasta reducirse al mercado del tabaco y, en esta situación, fundirse con la tabacalera holandesa Lippoel Leaf en 2007 y con la Hail & Cotton norteamericana en 2011; punto en el cual quedó definitivamente convertida en empresa filipina subsidiaria de la de los Estados Unidos.

«En 1955 —sigue Hernando de Larramendi— había en MAPFRE casos de nepotismo, en realidad modesto, pues no se trataba de parientes de consejeros o altos directivos, sino de pequeños recomendados, en su mayor parte por Máximo Sánchez, el mecánico de la Dirección General, que por su contacto con directivos y por su reconocida bondad, estaba en condiciones de influir hacia personas de su familia o amigas, que además, en todos los casos, fueron buenos empleados. Con la complejidad actual del Sistema MAPFRE, creo

que convendría buscar fórmulas para mantener ese espíritu pero modificar la letra en las normas de parentesco», escribía en 1999. «Creo conviene suavizar esas normas, aun manteniendo el principio y sobre todo el registro en la Comisión de Control Institucional para que quede constancia oficial de esas situaciones» (2000: 151).

Se había dado cuenta, además, de que la presencia de familiares, en cuanto herederos de un estilo de vida y de concepción de la empresa, podía contribuir a asegurar justamente el carácter institucional que creía la aportación principal de MAPFRE al orden económico de los países donde estaba implantada. «Esta línea de continuidad tiene un ejemplo en la Mutua Madrileña, que considero extraordinariamente eficaz y que es contrario a lo que podría considerarse mío, pero que es la línea lógica en una empresa caracterizada por el respeto absoluto a los intereses de los mutualistas» (2000: 152).

En el fondo, la opción por la transformación desde abajo en vez de la revolución desde arriba

Con todo esto, todavía podemos preguntarnos cómo se explica que una persona situada en la posición política de Dionisio Martín Sanz no solo optara por presidir una mutualidad agraria, sino además por contratar para ella a otra persona que pensaba de forma tan distinta.

Digamos, por lo pronto, que, en 1955, la expresión incluso léxica de lo que era el régimen político de Franco se había suavizado todo lo necesario para que eso fuera, por lo menos, posible. Recuerden la primera filiación política de Dionisio Sanz, junto a Onésimo Redondo; luego su integración en el primer grupo de los falangistas que apoyaron al Régimen y ejercieron tareas de gobierno. Pero podemos asegurar —tras leer todo lo imprescindible de su bibliografía— que, en 1955, estaba en otra onda. Y no digamos en 1972.

No quiere esto decir que hubiese abandonado lo esencial de su modo de pensar (por supuesto, con el cambio que conlleva el paso del tiempo y la convivencia en una comunidad —España—, que también cambia); lo que intentamos decir es que las prioridades eran muy distintas, y eso tanto en Dionisio Martín como en Ignacio Larramendi. Volvamos a repetir la expresión «guste o no» para

afirmar que tenían las mismas creencias fundamentales y también los mismos enemigos; pertenecían a una misma red de relaciones sociales y, al cabo, su actividad, por distante que fuera, no se salía del abanico de posturas que permitía el orden legal vigente, incluidas aquellas que no eran propiamente legales, pero sí toleradas, como sucedía con el carlismo.

No eran una excepción; eso mismo formaba parte de las características dominantes entre los directivos de la Mutua de Seguros Agrícolas, cuya filiación política se había inclinado más bien a la CEDA en los años treinta, pero no faltaban los falangistas.

Al cabo, no todo era política de partido y hay que pensar por fuerza que Dionisio Martín Sanz optó por contratar a Ignacio Larramendi en 1955 porque daba por descontado que el joven licenciado en Derecho, inspector de Seguros y con experiencia laboral en compañías aseguradoras inglesas, iba a ser un buen instrumento para dirigir la Mutualidad. Lo que no se podía imaginar —eso también es cierto— es que en él germinaba una idea de la empresa que no tenía nada que ver con la suya.

Sabemos que Dionisio Martín Sanz era también hombre de empresa y no solo político, además de importante propietario rural. Y todavía podemos añadir que era ingeniero agrónomo al que preocupaban sobre todo el déficit triguero crónico en la economía española —siendo el pan, en aquellos días, el elemento principal de la dieta para la mayoría de los españoles— y veía como objetivos principales el aumento de la productividad y la mejora de las condiciones laborales. Como subsecretario de Agricultura, había gestado el organismo principal que requería su proyecto: el Servicio Nacional del Trigo (1937), sin duda, una de esas «Instituciones oficiales no integradas en la Administración pública regular», pero no menos importantes por eso.

Aquel déficit crónico requería, está claro, el aumento de la productividad y, para eso, tenía el mejor laboratorio (y el mayor interés personal) que se podía desear: su propio patrimonio familiar. Como tal, era uno de los principales mutualistas —de la de Seguros Agrícola— en las provincias de Valladolid, Salamanca y Jaén; él mismo administraba el conjunto de propiedades familiares con las que había creado la firma Autocampo (1940), cuya especialidad no sé definir. La he encontrado en sectores muy diversos y hasta hoy mismo; es posible que fuera precisamente eso, una firma legal para hacer todo tipo de negocios.

Aparte, en 1955, su finca giennense de Torrubia, de la que era propietario con su hermano, obtuvo uno de los premios del Ministerio de Agricultura «a las explotaciones agrarias ejemplares» según hemos visto⁴⁰. Su doble fuente de saber —la ingeniería y la administración de sus propias empresas— le había hecho concebir ideas propias sobre los diversos problemas del campo español —incluido el del seguro— y lo había vertido en numerosos escritos, algunos de los cuales constituyen una fuente valiosa para conocer la situación de los jornaleros rurales y la del sector primario en conjunto en la España de aquellos años.

Era hombre, pues, de perspectivas amplias; dejemos caer solo, como ejemplo significativo, que había tomado parte principal en la creación de la Empresa Nacional de Celulosas (ENCE) (1953) y —por qué no— que sería designado vicepresidente de la Federación Española de Fútbol en 1956.

Decíamos que era un «hombre público»; añadamos que era, en concreto, un hombre del Régimen (el régimen por antonomasia para los españoles de su tiempo, el régimen político de Franco) y que, todo lo dicho de él hasta ahora, da idea de que su manera de ser correspondía a un tipo de «hombre del Régimen» que creía en la prioridad de la eficacia por delante de la representatividad y, más aún, por delante de la participación de los súbditos en el ejercicio de la autoridad. Si acaso, le parecía que cada cual tenía que participar en aquello para lo que servía.

No era, en otras palabras, ni un demócrata —en ninguna de sus posibles formas— ni tampoco un tradicionalista, como Ignacio Larrañendi. Creía en la «revolución desde arriba» —forma rancia de la tradición política española más reciente, la centrada principalmente en el maurismo—, solo que tamizada por la novedad que supuso el fascismo en el período en que él se formó, «entre guerras» (en España, 1918-1936; en el mundo entero, 1918-1939).

A estas alturas, no hace falta explicar por qué la actitud de Ignacio en ese orden de cosas tenía que expresarse exactamente como todo lo contrario; lo suyo no era «la revolución desde arriba», sino «la transformación desde abajo». Aquí, «arriba» es «el estado» y «abajo», la comunidad.

No sabemos, en puridad, qué papel otorgaba Dionisio Martín a MAPFRE en su proyecto político de 1972. Es verosímil que tuviera que ver con la red geográfica de agentes con que contaba. No

podemos asegurarlo. Sí es posible afirmar, en cambio, que Ignacio Larramendi se opuso a ese propósito porque ni creía que el Régimen fuera a cambiar ni que, cambiara o no, le conviniese a MAPFRE tener una connotación partidista. Sabemos, además, cuál era su idea de la empresa como institución. Así que lo afrontó sin dar rodeos; «creí indispensable una conversación directa con él», recordaba más tarde.

Al salir de la oficina de Dionisio Martín, en una cafetería muy próxima de la calle Sagasta de Madrid, «telefoneé a mi mujer, a la que Dionisio apreciaba mucho, y pensé que podía haberle comentado algo —recordaría Larramendi—; cuando hablé con ella, ya lo había hecho él, diciendo que estaba preocupado por mi insolencia. Desde entonces se desató una verdadera guerra, que yo creí necesaria para la defensa de MAPFRE y reconozco que también para la propia defensa mía, pues estaba convencido de que, si yo perdía, habría truncado mi vida empresarial e incluso no era difícil que me imputasen actuaciones delictuosas, exagerando mis errores gerenciales, que no dudo había» (2000: 325-326).

Eso ya no tenía que ver con el decreto de unificación que dio lugar a FET y las JONS o, mejor, presentaba esa acción, también humana, en una perspectiva muy distinta de la política entendida en su triste sentido coloquial. La de Ignacio y Dionisio fue una batalla profesional entre dos familias de amigos emparentadas entre sí y que, como tales, dedicaban gran parte de su tiempo a convivir y hablar.

Eso sí, para hablar de todos los modos posibles (y necesarios), hacía falta temple, y los dos lo tenían; lo afirmaría de ambos el propio Ignacio Hernando de Larramendi un cuarto de siglo después (2000: 207); eran hombres de «temple» y, sin duda, pensaban que es que debían ser así para afrontar la vida tal como era si querían contribuir a mejorarla.

Dionisio Martín le dijo que, si quería batalla, la tendría y, en efecto, el asunto se planteó en las alturas de la Mutualidad. Ignacio Larramendi recibió el apoyo mayoritario y pudo continuar lo que, según parece, podía haber sido el momento final de su carrera empresarial, al menos en MAPFRE. A Dionisio, no obstante, le quedaban años de vida en los que afrontaría bastantes más empresas y probaría su capacidad de adaptación a las circunstancias políticas de cada momento. Que compartiera con Larramendi la idea de la

«empresa privada institucional» no podemos asegurarlo, a juzgar por lo que sabemos acerca de ello. Más bien parece lo contrario (Camprubí, 2017).

Dos cosas diferentes, pero íntimamente unidas: el orden económico y las instituciones sociales

Si ahora intentamos dar un paso más y enlazamos todo esto con una idea inopinada que dejamos atrás como quien pasa sobre ascuas —aquella de que el gobierno de la empresa tiene que ver con la verdad, y la verdad con el amor de Dios—, el resultado podría ser este: es obvio que esa sorprendente relación le agradaría —o así me lo parece— al autor de la encíclica *Caritas in veritate*. Solo que lo identifico así porque, en ese texto, el papa Ratzinger hace una afirmación a la que quizá no se ha prestado suficiente atención en el ámbito de la teoría económica ni tampoco en el de la economía aplicada; dice allí —claro está que, a su modo (y nosotros al nuestro)— que ningún orden económico —deducimos que ni capitalista ni colectivista ni ultraliberal ni materialista ni tampoco tradicionalista— puede ser tal —o sea, simplemente existir— si no hay un margen suficiente de prestaciones gratuitas y de lo que se ha dado en llamar una «reciprocidad fraterna», es decir, asimétrica, esto es: que no sea rigurosamente igual para ambas partes. Dicho de otra manera: no es que haya que añadir la gratuidad y esa reciprocidad asimétrica al orden económico para que sea mejor, más solidario, sino que, sin ello, no hay orden económico que se sostenga⁴¹.

Eso tiene que ver, creo, con la conclusión del penúltimo Habermas, aquel que acabó por asegurar que lo que él llama «la razón natural» no basta para imponer un orden justo; hace falta algo más que el alemán encuentra paradójicamente, desde su «agnosticismo metodológico», en el concurso de los principios religiosos, por supuesto que sin asomo de dogmatismo, como un elemento más —pero imprescindible— de la «circularidad reflexiva». Parece presuponer que ese concurso garantiza la presencia de la gratuidad y la asimetría en la contraprestación (McLain, 2002).

Se diría que todo esto supera un punto la insistencia de uno de los padres de la economía social de mercado —concretamente, Eucken (2017 [1952]; García Echevarría, 2018)— cuando, en los

años de formación profesional de Larramendi, los cuarenta del siglo XX, insistía sobre un principio que era, a su juicio, capital: que ninguna persona física ni jurídica tenga tanto poder (incluido el estado, desde luego) que pueda lesionar el libre juego entre oferta y demanda.

En el planteamiento de Ignacio Larramendi hay más (aunque haya que apresurarse a decir que no se trata de hacer de él un Eucken): hace falta que los empresarios y los inversores no den prioridad a obtener todo el provecho monetario posible, sino que estén dispuestos, si no a perder, a ganar menos, cuando de ello depende la estabilidad de la comunidad (o lo que supone lo mismo: el orden económico).

Lo que Larramendi venía a advertir —y esto sí está en la economía social de mercado, en la posguerra de 1945— es que eso debe institucionalizarse precisamente para que el resultado sea estable, y, a ese respecto, propone varios tipos de lo que suele recibir el nombre de «institución independiente»:

- (1) Las «instituciones oficiales no integradas en la Administración pública regular», de las que hablamos ya.
- (2) «Instituciones sociales independientes, creadas “desde abajo” o por segregación de una institución oficial o un departamento de la Administración», por ejemplo, en España, la Iglesia en su facies precisamente institucional. No propone ningún ejemplo de instituciones de ese tipo que sean segregación de una institución oficial o del estado; sí afirma que «la Universidad debería ser institución social, e incluso el conjunto de la educación, aunque ahora [en el año 2000 y en España] no ocurre». La Iglesia institucional, por su parte, es un organismo de derecho público en el marco estatal y supraestatal. Son dos formas distintas de lo público, sin duda, pero cabe reconocerles una cierta similitud, por lo menos en ese aspecto. Los centros privados de enseñanza, no obstante, encajarían mejor en el tercer grupo, que es este:
- (3) «Instituciones privadas, completamente autónomas de lo oficial, pero con finalidad de interés público», y aquí distingue cinco tipos:
 - «Asociaciones de interés legítimo», como los colegios profesionales.

- «Sindicatos y asociaciones de trabajadores».
- «Fundaciones» del tipo de la Juan March, la Ramón Areces, la Fundación BBV, la Fundación MAPFRE o la Fundación MAPFRE Guanarteme.
- «Instituciones empresariales, o sea, empresas con voluntad de no ser un mero “centro de lucro” y que mantienen campos de actividad institucional». Es el caso de MAPFRE. No es el caso de las empresas que reconocen y ejercen la llamada Responsabilidad Social de la Empresa, pero dan prioridad al lucro si llega a haber conflicto entre lo uno y lo otro. No se detiene, claro, en aquellas donde el lucro margina o incluso desdeña esa responsabilidad. Sí cita, en cambio, aquellas otras en las que se registran actividades, digamos altruistas, que no tienen, en puridad, otro fin que el de «crear imagen» (2000: 137-138).

En la España de finales del segundo milenio, Larramendi no solo veía ese modelo de «instituciones empresariales» en MAPFRE, sino también en El Corte Inglés, la Cooperativa de Mondragón, la Cooperativa Alcor, la Mutua Madrileña y las cajas de ahorro en general. Encuentra en todas ellas lo que busca, que es «libertad de mercado con sentido social» (2000: 136), y aún nos atreveríamos a añadir de nuestra cosecha que, si se conoce suficientemente el alcance que llegó a tener el experimento de Mondragón (que Larramendi subrayaba frecuentemente en sus conversaciones), falta un estudio de lo que supusieron las cajas de ahorro en el orden económico español de posguerra y, sobre todo, en el desarrollo de los años sesenta y setenta. Aportaciones sustantivas, se han publicado muchas; a lo que me refiero es a un estudio planteado de tal modo que pudiera verificarse, si procede, su papel institucional en el sentido que daba esta palabra Ignacio Larramendi. Indicio de que, en efecto, eran algo muy peculiar hay en el hecho de que, al negociar la incorporación de España al Mercado Común Europeo, los representantes de esta última entidad empezaran a exigir la equiparación de las cajas a los bancos desde el punto de vista legal. Es significativo —en relación con su carácter de «institución empresarial»— que una de las razones que alegaban los negociadores foráneos era la titularidad de la propiedad de las cajas, que ni eran públicas ni eran privadas (García López y Hornillos, 1976).

Ahora recuérdese lo que implicaban, en los años sesenta, los «retornos» de los españoles que emigraron al centro de Europa y sostuvieron desde allí a sus familias en España, sin conciencia de que, además, contribuían de forma decisiva al cambio a que ya me he referido, dado que, a la hora de encauzar esos ahorros, preferían las cajas. Los llamados «tecnócratas» acertarían en el uso de esos y los demás recursos; pero habría que insistir más, a mi juicio, en el trasfondo antropológico —ética incluida— del enorme esfuerzo de quienes sacrificaron de ese modo sus vidas a cientos y aun a millares de kilómetros de los suyos (Actis *et al.*, 1998; Sanz, 2015; Rodríguez González, 2020).

Es evidente que MAPFRE fue otra cosa en aquellos años; pero quizá sea este el punto donde hay que valorar su carácter de mutualidad. Puede ser que ocurriera de otra forma; pero, siquiera como hipótesis, diríamos que Ignacio Hernando de Larramendi entró en el mundo del seguro por razones que podemos denominar aleatorias y que lo mismo hay que decir de su opción por la Mutua de Seguros Agrícolas. Más aún: los primeros años de su gestión apuntaron a hacerla viable, dada la difícil situación en que estaba. Llegó un momento, sin embargo, en el que MAPFRE estaba ya consolidada y brindaba la posibilidad de hacer cosas distintas de la mera gestión de una aseguradora. Y, para entonces —no sabemos desde cuándo—, ya debía de haberse dado cuenta de que la fórmula jurídica mutualista presentaba una enorme ventaja, y era que una mutualidad no puede repartir dividendos; tiene que reinvertir sus ganancias en beneficio de los mutualistas.

La frase que acabamos de «componer», la repetía él con gran frecuencia, y ahora me atrevería a decir que, para entonces —años ochenta del siglo XX—, tenía claro que esa era la cobertura que hacía posible que la reinversión de las ganancias en beneficio de los mutualistas, la entendiera con el criterio institucionalizador que hemos visto; nada mejor para los mutualistas que hacer que MAPFRE fuese una institución de las muchas que hacían falta para dar estabilidad a la vida española (y, en cuanto pudo, a la del resto del mundo de habla hispana). El carácter de mutualidad le ahorraba explicaciones cuando hacía alguna propuesta que implicaba inversión en algo que suponía un servicio público y redundaba, al cabo, en bien común.

Haría falta saber más para estudiar una a una las empresas que MAPFRE adquirió como persona jurídica o en las que participó y

ver en qué medida todas o algunas de ellas podían responder a la intención de ampliar el esfuerzo institucionalizador de que hablamos más allá del ámbito del seguro. Sin duda, valdría la pena hacerlo; al leer escritos suyos que redactó con otra intención y, sobre todo, cuando alude al fracaso de alguna de esas iniciativas inversoras, es frecuente observar que añade una expresión de lástima por lo que esperaba que supusiera en la vida real y, sin forzar las frases, se diría que, en el fondo, palpita el principio que hemos visto hasta ahora: la posibilidad de que esa empresa hubiera dado permanencia a un servicio social concreto.

En unos casos, se percibe eso; quizá con más frecuencia —porque no se reduce a los fracasos—, lo que se hace notar más bien es el deseo de apuntalar la institución que quería que fuese MAPFRE. Esas funciones —y las organizaciones que eran necesarias para encauzar la acción correspondiente— se estudian en diversos lugares de esta obra; aquí querríamos advertir únicamente que la finalidad institucional que deseaba para MAPFRE no quedaba en una idea más o menos brillante, sino que suponía dotar la empresa de organismos que permitieran conseguirlo porque aportaban algo que era imprescindible para lograrlo.

Entre esos organismos y las fundaciones que también fue creando, la diferenciación no siempre era ni es sencilla, y ello porque se trata de acciones que dependen, por una parte, de la «oportunidad» de llevarlas a cabo y cerrar esa brecha y, además de eso, son a veces ambivalentes; en concreto, la figura de la «fundación» resulta especialmente propicia para desarrollar funciones que deben tener carácter institucional por sí solas, pero que, al tiempo, redundan en la solidez de la institución que es MAPFRE (claro es que en el sentido que daba él a ese adjetivo).

Lo que he querido decir en el párrafo anterior lo expresaba él a su modo y es probable que se entienda mejor: las que llama «instituciones empresariales [...] al crearse “desde abajo”, van paulatinamente adquiriendo esta calidad hasta que se les reconoce». Es la primera paradoja; porque se trata de conseguir una calidad estable en el servicio que se presta de manera que se reconozca como tal —como prestación estable—, y el reconocimiento —que es, al cabo, social— no puede ser menos institucional; el reconocimiento del carácter institucional de la empresa consiste exactamente en lo que no es ni puede ser institucional; el reconocimiento existe si hay alguien que

piensa que esa empresa —o lo que fuere— merece ser «reconocida», valga la redundancia, y desaparece en el mismo momento en que la gente deja de pensar de ella así. «Su carácter —explicaba Ignacio Hernando de Larramendi sobre las “instituciones empresariales”—, en gran parte, es dado por el pueblo, por los ciudadanos, y no asignado por un funcionario de un ministerio».

Eso por una parte; por otra, «necesitan el lucro»: tienen que generar beneficios financieros, primero, para hacerse sostenibles como empresas que ofrecen servicios a cambio de una remuneración, como todas las demás y, además, porque solo con beneficios es posible detraer medios de financiación para sostener las fundaciones.

Y advierte sobre esto último: «Estas aportaciones son también útiles para su propia “creación de imagen”. Por eso siempre he creído que, en MAPFRE, sus fundaciones no reducen su patrimonio, sino que contribuyen a incrementarlo» (2000: 138).

Las fundaciones como articulación y extensión del servicio público de la empresa institucional

Esta última advertencia puede entenderse como una cierta «excusa» para convencer de que, al cabo, esa detracción de beneficios no era un gasto inútil desde el punto de vista empresarial. Tendría sentido; es muy probable que supiera que algunos directivos de MAPFRE creían lo contrario, y eso precisamente porque los resultados de esas fundaciones no redundaban en beneficio de MAPFRE. Al pensar de ese modo, actuaban, es obvio, como los verdaderos empresarios que eran; sencillamente, no «veían» lo que Ignacio Hernando de Larramendi había descubierto y, quizá, no había explicado de manera que ellos lo comprendiesen o, más simplemente aún, les pareciera así de relevante. Ese y nada más que ese es el sentido que este historiador dio a una frase que dijo ante él uno de los más fieles y competentes directivos de MAPFRE en el anochecer del día en que se presentaron las Colecciones MAPFRE 1492 en la Exposición Universal de Sevilla, en 1992: «Bueno, y todo esto no nos ha costado más que quinientos millones...», se entiende que en pesetas (dicho como quien lamenta que nos hayamos permitido tirar ese dinero en algo cuyo sentido no ha acabado de ver).

Pues bien, hay algunos giros en los escritos de Ignacio Hernando de Larramendi que podrían interpretarse como algo de más alcance y, la verdad, capaz de confundirnos. Me refiero a esta afirmación suya, inserta en el «Epílogo» de *Así se hizo MAPFRE* (2000: 761): «Lo importante en mi acción —podemos adjetivarla, sin duda, «empresarial» o, quizá mejor, «profesional»— han sido las aportaciones anuales que se destinan a fundaciones para actuaciones de interés general, no empresarial». Dicho así y entendido a la letra, uno deduciría —como poco— que, a partir de un momento de su vida que no podemos precisar, llegó a la conclusión de que el mayor éxito de MAPFRE no fue la prestación de servicios de calidad —sin negar, claro es, que fuera el punto de partida necesario—; lo principal habría sido la posibilidad de detraer, de los beneficios empresariales, una parte importante de ellos para devolverlos a las comunidades humanas en las que había trabajado, solo que convertidos en bien común (en el sentido más riguroso y, al tiempo, amplio de esta expresión).

Es como si la reflexión sobre su propia vida le hubiera convencido de que lo principal que había hecho como empresario no era convertir en multinacional una Mutua de Seguros Agrícolas en situación más que precaria, ni tampoco el bien común —precisamente— que supone dar servicios de calidad a escala internacional. Por sí mismo, se había impuesto lo contrario: lo que, empresarialmente, era adjetivo se había convertido por sí solo en lo más sustantivo para los demás.

Se entiende así mejor que el capital que recibió al jubilarse lo invirtiera en la Fundación Luis Hernando de Larramendi, que había creado en 1986, y que no era de MAPFRE, sino de su familia, de modo que, a sus hijos, de esa forma tan práctica, se podría decir —con toda cordialidad y afecto, y hasta sin desearlo como fin en sí mismo— que los desheredó. Tras su muerte, la Fundación pasó a tomar su nombre —Fundación Ignacio Hernando de Larramendi— por decisión de su esposa y sus hijos.

Por grande que sea la carga retórica, también se entiende que, al afirmar lo que hemos dicho que llegó a considerar «lo importante de mi acción», concluyera: «Este es mi verdadero legado, obra de un “pobre carlista retrógrado” que quiso colaborar con su entorno nacional e iberoamericano».

No era un alarde disfrazado de humildad; había puesto por delante este otro resumen de su vida: «He vivido muy bien, sin nin-

gún sacrificio, con clara satisfacción, prácticamente sin problemas, a gusto con mi manera de ser».

El lector puede o no concluir que no se puede resumir así la vida que se vive como la de «un pobre carlista retrógrado». Nadie lo hubiera dicho (ni seguramente lo diría ni lo dirá); Aristóteles lo hubiera relacionado con el concepto griego clásico de «vida buena», que no es la «buena vida» hispana, sino la de aquel que está a buenas con los dioses, es virtuoso y tiene amigos; pero se le hubieran fundido los plomos si le dijeran que, para eso, hay que pilotar una empresa con la que se gane dinero. Ignacio Hernando de Larramendi habría explicado al estagirita que una cosa es que el empresario gane dinero y la otra que lo gane la empresa y se parta de la base de que esa empresa tiene a otras personas como propietarias, solo que en calidad de «mutualistas». No sigo con la hipótesis por inútil; estoy seguro de que Aristóteles no solo lo hubiera entendido, sino que habría desarrollado mejor el pensamiento económico que aparece en sus obras y que, la verdad, es demasiado elemental. Dice que, así como el grano que se siembra produce por sí solo muchos más granos, usted siembra una moneda y, por mucho que la riegue y escarde el entorno, no pasa nunca de ser esa moneda y hasta puede que se estropee con el tiempo y pierda el valor de cuando la sembró. Por tanto, concluye el filósofo, ganar dinero solo sirve para tener más y no para ser más. De ahí viene, como es sabido, la renuencia de los teólogos ante los negocios bancarios y la persecución de la usura (que seguía vigente en la España de mediados del siglo XX).

No seguiremos con la comparación; si acaso, añadiremos que Aristóteles ni siquiera empleó jamás el concepto de «bien común», que fue acuñado en los primeros siglos de la era cristiana y justo por cristianos. No solo eso; quizá no se acercó siquiera a ese concepto porque la perfección de la convivencia la veía posible en la «polis», o sea, en la ciudad griega tal como era en su tiempo, y entendía que la *polis* perfecta se caracterizaba por lo que ahora llamamos una economía cerrada, una autarquía. El carlista retrógrado se mostraba satisfecho de haber colaborado con su entorno nacional e iberoamericano con el bien de que hablamos. Posiblemente, era otra vez su padre quien, tal vez sin proponérselo, le había inculcado lo que él llamaría «obsesión por América».

Antes de explicar esto último, nos gustaría asegurar que se entiende esa relación dinámica entre empresa institucional y funda-

ciones sostenidas por ella. El concepto de «empresa institucional» está, creo, suficientemente claro, dentro de la dificultad que surge al acuñar una definición cuyos límites sean nítidos; cosa que —a mi entender— no ocurre en este caso; ya dijimos que no siempre era fácil saber dónde acababa la gestión empresarial que generaba lucro y empezaba la acción que se considera convencionalmente creadora de «bien común». El Instituto MAPFRE para Seguridad Vial, por ejemplo, se había creado en 1996 como «obra social» de la Fundación MAPFRE y, concretando un poco más, como «claro reflejo de la voluntad expresa [de los directivos] del Sistema MAPFRE de incrementar y potenciar las actividades de prevención social que desarrolla[ba] la Fundación». Es fácil de entender que la «seguridad vial», en la medida en que se traducía en acciones concretas, se enmarcaba entre las «actividades de prevención social» de la Fundación. El problema radica en saber cómo se puede mejorar la seguridad vial con acciones concretas. Pues bien, la respuesta no podía ser sino esta (o alguna parecida): primero de todo, hay que saber qué es lo que puede provocar «inseguridad vial», y eso implica una labor de verdadera investigación. De ahí que, en el propio Instituto MAPFRE para Seguridad Vial, se desarrollara un «simulador de conducción» que fuera capaz de examinar las características de los conductores y las condiciones en que conducían. De ahí también que se arbitraran convocatorias de becas sobre seguridad vial, en las que se daba la importancia que requiere a la influencia de los fármacos y de la cafeína (y, sin duda, de la drogadicción en conjunto).

De ahí, en fin, que todo eso se coordinara con los resultados que surgían de CESVIMAP (Centro de Experimentación y Seguridad Vial MAPFRE), sito en Ávila desde 1983, donde se simulaban accidentes de tráfico y se prestaba la importancia que tiene no ya a la conducción, sino al hecho siguiente que era el accidente en sí y sus consecuencias. Y aquí se incluían desde luego las que afectaban al vehículo, y esto no solo en lo que concierne a los efectos inmediatos del hecho, sino a la reparación y a la seguridad resultante de la propia reparación.

Era, ya se ve, la forma de generar «conocimiento sobre la conducción»; luego —en un orden lógico—, había que arbitrar una forma eficaz de difundir ese conocimiento para que redundara realmente en la seguridad que se buscaba. Y, para ello, se creó el «Autocentro» de Alcalá de Henares, en el que —resumía en 1999 el

propio Larramendi— «se ofrece formación vial teórica y práctica a escolares y desde donde se fomenta la formación escolar a distancia por medio de las unidades didácticas que prepara y distribuye a más de cinco mil colegios» (2000: 748-749).

Los conocimientos adquiridos en CESVIMAP, por otra parte, en relación con los efectos físicos del accidente y la reparación, animaron en 1997-1998 a ponerse en contacto con el rector de la Universidad Católica de Ávila para diseñar una ingeniería industrial con ese concretísimo perfil —inédito en España, por lo menos en aquellos momentos— que suponía, lisa y llanamente, la formación de las personas que llevan a cabo el «peritaje» que sigue al accidente (2000: 748).

Claro que, si en MAPFRE hacían falta peritos, es probable que se ofreciese un puesto de trabajo en la propia Mutualidad a los mejores de cada promoción y que, por tanto, pudiera deducirse que el bien común se reducía a aquel que redundaba en la propia MAPFRE como empresa. Pero no es menos obvio que las promociones estarían formadas por bastante más gente que la que pudiera tener sitio en MAPFRE y que, por tanto, se generaba un bien común una parte importante del cual era directamente «común», y no mediado por la empresa.

En la medida en que esta fórmula cuajaba en diversos sectores de la Mutualidad, se hizo necesaria una coordinación que condujo a la creación de la Fundación MAPFRE Estudios, y era al hablar de esta —atención— cuando Ignacio Hernando de Larramendi no dudaba de considerarla —con adjetivo cuyo alcance ya conocemos en su caso— «una nueva “unidad institucional”». Sería quedarse en lo adjetivo si ahora nos preguntásemos si la Fundación MAPFRE Estudios tenía por sí misma carácter institucional —en el sentido que él daba a esa palabra— o si esa condición dependía de su vinculación con la institución que era MAPFRE Mutualidad. Era —todo ello— una realidad viva cuya existencia como fuente de servicios requería permanencia, continuidad, y así es como podía constituirse en parte del entramado —digamos ahora «estructural»— de la comunidad a que servía.

El carácter institucional que Larramendi deseaba para la Mutualidad y para esa Fundación incluía, sin duda, el nombre, o sea la continuidad de la denominación que permitía reconocerla a quien la buscara. Pero lo que había que conseguir era esto último —que

incitara a buscarla —, y no la rigidez de una estructura institucional inmutable. Había que dejar que mandara la vida.

Eso no restaba importancia al empeño; él mismo pensaba años atrás, en 1990, que la Fundación MAPFRE Estudios había de tener «extraordinaria importancia para el sistema MAPFRE en el año 2000, una vez puesta en marcha y capitalizada la Fundación MAPFRE». Concebía la Fundación MAPFRE Estudios como una «pieza básica de la política fundacional del futuro». Debería convertirse en el eje de varias entidades de MAPFRE que se podían considerar «periféricas», dicho esto en el sentido de que, no siendo fundaciones, tenían también «un fin institucional»; se refería ante todo a ITSEMAP Fuego, ITSEMAP Ambiental y CESVIMAP. Al final, se diría que el problema que planteamos —la necesidad o contingencia de que cada unidad «institucional» tuviera personalidad jurídica propia— se eliminaba por superación. Lo que acabamos de describir podía verse como el desarrollo previsto a una «estructura de instituciones»; si la unión hace la fuerza, no la disolución de unas instituciones en otras (cosa que, no obstante, podía ser aconsejable en algún momento), sino la articulación de todas ellas como conjunto era lo que realmente importaba, si, como cabe suponer, las hacía más eficaces.

A la Fundación MAPFRE Estudios le atribuía un porvenir semejante al de la Fundación MAPFRE Medicina, que aún no se había hecho realidad en 1990, cuando hacía esas valoraciones en el Consejo de MAPFRE Mutualidad del 16 de junio de ese año, último en el que tomó parte. Aquella había comenzado por «aprovechar ciertas áreas de la Fundación MAPFRE y antiguos estudios de la Mutualidad»; ya se podía seguir en MAPFRE Estudios la «carrera de Seguros», contaba con las actividades docentes del Instituto de Seguridad Integral y se trabajaba en el diseño de cursos de Gerencia Internacional. Pero tenía claro que la Fundación MAPFRE Estudios estaba llamada a ser «una institución académica que, en el año 2000, prest[as]e un servicio docente útil al conjunto de la sociedad española».

Había fracasos

En aquella ocasión de 1990, la del Consejo del 16 de junio, aún ataba más cabos a esa estructura institucional y mencionaba

el Centro de Documentación Bibliográfica, la Editorial MAPFRE y el Centro de Estudios e Investigaciones⁴². Pero nadie debe pensar en una mente que preveía el futuro hasta límites insospechados y que, en definitiva, tenía ya una idea precisa de todo el entramado —una vez más, «institucional»—, de manera que esa notabilísima parcela de su trabajo de empresario consistiera en esperar, buscar o promover las circunstancias para hacerla realidad. Que «esperaba» —en el sentido de prestar atención a lo que ocurre por si surgía la oportunidad— no cabe duda; que buscaba e incluso promovía las circunstancias, también; pero todo esto con tal que no se entienda precisamente como se acaba de decir, como un proyecto totalmente acabado de un edificio institucional ingente. Ciertamente tenía algo de «visionario», en el sentido de la persona que ve un futuro a largo plazo; pero, si es que merece ese adjetivo —cosa de la que no estoy plenamente seguro—, su realismo era no menos implacable. Sabía bien que sus iniciativas dependían de las acciones de otros; que, además, el riesgo es consustancial con la empresa —y más con los proyectos de gran envergadura—; que, por supuesto, se podía equivocar y se equivocó más de una vez y que, en esos y otros casos, hay que tener el temple necesario para cortar, sin más, por lo sano.

¿Será preciso poner algún ejemplo? El principal, lo expone él mismo en su memoria final *Así se hizo MAPFRE*: no arbitró todos los medios que estaban a su alcance para asegurar que, en el futuro, ningún directivo de MAPFRE tuviera una cuota excesiva de poder. ¿Un error relacionado con su mecenazgo? Por ejemplo, haber aceptado la opción que propusieron algunos directivos de la Mutualidad para desarrollar la Editorial MAPFRE y hacerla capaz de publicar todo lo que iba a surgir de la Fundación MAPFRE América, y eso cuando, para ello, se le había ofrecido —a él y al principal de esos directivos (que es quien tomó la decisión)— otra opción mucho más barata y de más calidad. ¿Prueba? Para muestra, basta un botón: el libro *Navarra y América*, publicado en Editorial MAPFRE en 1992, aún no ha llegado a distribuirse en ninguna librería navarra, y eso a pesar de que, hacia el año 2000, ya se había agotado la edición (!). Como el botón es tan pequeño que no cabe entender semejante despropósito, daré la clave de tan enorme paradoja: se hicieron de ese libro —y de todos los demás de las Colecciones MAPFRE 1492— más de un millar de donaciones literalmente en todo el mundo de habla

hispana, de Madrid a Manila, incluida Navarra. Mientras, el distribuidor intentaba venderlo en Bilbao, que es donde residía. Navarra pertenecía al área de distribución con centro en Bilbao (se entiende que en la empresa especializada que se contrató con este fin); pero, por razones demográficas, era el navarro un mercado menor, y es posible que no le compensara al que debía llegar a él desde Bilbao.

En esta situación tan concreta, la opción por reforzar las donaciones fue el modo de cortar por lo sano de la manera más realista; también, el más caro.

También se hacía más cara la impresión de los libros. Para todo eso —de la maquetación a la distribución— se había contratado a una persona ajena a MAPFRE con un equipo de siete u ocho más y, simplemente, no demostró saber lo necesario para sacar adelante un proyecto tan grande como el que fue desarrollándose bajo la dirección de Ignacio Larramendi. Y es obvio que la función editorial era sencillamente decisiva; se trataba de libros.

Recuérdese que Larramendi había adelantado su jubilación a 1990, y la contratación que digo no la hizo él, sino que se acordó y concretó entre sus sucesores en la dirección de las distintas ramas de que constaba ya el árbol que era MAPFRE Mutualidad. Doy fe de que a Ignacio Larramendi no le gustó la elección que hicieron; pero ya no era cosa suya (de su competencia, queremos decir).

Corto aquí justo por esta última razón; pero no me resisto a contar una anécdota. El editor contratado al efecto tomó la decisión de imprimir los volúmenes sin dar a los autores la opción normal en toda editorial, que es corregir las pruebas. No hubo manera de obligarle a hacerlo. En consecuencia, hubo algunos volúmenes —muy pocos— en los que, al llegar a la Fundación MAPFRE América ya impresos y encuadernados, se encontraron errores que obligaron a destruir esa edición y volver a imprimirlos una vez corregidos (es de temer que a cuenta de la Fundación). En uno de los casos, se habían confundido —no sé cómo (para que sucediera lo que cuento)— los textos de dos libros distintos y de autores diferentes, uno de los cuales había dedicado el libro a su esposa, designándola por su nombre. Ya se pueden imaginar lo sucedido; un día, el otro autor llamó apesadumbrado desde la otra ribera del Atlántico para explicar que eso era imposible, que él nunca había traicionado a su esposa, que, desgraciadamente, no se llamaba como la mencionada en la dedicatoria del libro.

José Luis Catalinas, entonces director general de la Fundación MAPFRE América, convocó de inmediato al editor de quien hablamos y al coordinador de las Colecciones, y el editor quitó toda importancia a la equivocación y a sus amenazadores efectos; dijo que se había inventado una especie de goma de borrar capaz de hacer que la dedicatoria desapareciera sin dejar rastro. El coordinador —que trabajaba en funciones de *editing* desde hacía una docena de años— manifestó extrañeza; pese a esos doce años de experiencia en la coordinación de proyectos editoriales, no tenía noticia de un invento tan importante. El interpelado insistió con tanta seriedad y tal aplomo, no obstante, que el director general de la Fundación dejó el remedio en sus manos.

Corría 1992. Treinta años después de aquel suceso, en 2020, el que había sido coordinador de las Colecciones MAPFRE 1492 se asomó a Internet y escribió: «cómo borrar textos de un libro impreso» y halló estos sistemas (que copio para el caso de que les suceda lo mismo o parecido):

El primero que se ha comercializado (en 2013 en España) es la máquina conocida como *eStudio 306LP de Toshiba*, la cual puede borrar una tinta (de color azul y termosensible [*sic*]) especialmente diseñada para ser borrada.

No nos vale, por tanto; las Colecciones MAPFRE 1492 no se imprimieron con tinta de color azul y termosensible especialmente diseñada para que se pudiera borrar. Sí podemos decir que, con el tiempo, se pudo comprobar que se imprimieron en papel reciclado; pero no nos parece que eso resulte suficiente para borrar aquella página.

Vamos al otro:

Actualmente existe otro sistema para el borrado de tinta y la reutilización del papel. Es el que está investigando un grupo de ingenieros de la Universidad de Cambridge e intentan llevar a cabo su prototipo. Su método, al igual que el de Toshiba, permite borrar la tinta mediante el calor. Pero, al contrario que el dispositivo japonés, este sistema borra la tinta mediante la evaporación de la misma en impresoras láser. El «láser borrador» (inyecciones de láser de 4.000 micro-

segundos) incide sobre la fina capa de tinta hasta evaporarla. El estudio afirma que con este método el papel no se amarillea ni sufre otro tipo de desperfectos. Trabajan con papeles y tintas convencionales y aseguran que no es necesario emplear ninguna tinta especial como la llamada e-blue de Toshiba. El resultado es un papel con sombras tenues donde antes había texto pero perfectamente reutilizable⁴³.

Tampoco parece que nos sirva si, como parece, habla de papeles sueltos, unidad a unidad, y no de libros acabados. En realidad, ambos sistemas hacen ver que lo que se pretende con ellos es la reutilización del papel, no la corrección o eliminación de una parte muy concreta del texto.

Lo malo es que todo eso influyó decisivamente en orientar a Ignacio Larramendi hacia la edición digital y, al intentarlo en la propia Fundación MAPFRE América, los patronos que habían apostado por aquel editor de la goma de borrar no apoyaron el proyecto que expuso Larramendi con tal fin. Él lo contaría así:

En 1995 se produjeron diferencias profundas mías de criterio con los representantes de MAPFRE en la Fundación, con oposición a algunos de mis proyectos, precisamente a los que más se ha dedicado la Fundación Histórica Tavera. Como consecuencia de ello, solicité que la Fundación MAPFRE América continuase con los objetivos que MAPFRE desease y que se crease la Fundación Histórica Tavera, transformando para ello el Instituto Histórico Tavera, sin el lastre de un nombre «comercial» y que pudiese ser vehículo para participación de otras fundaciones, como quizás no hubiesen hecho en una fundación con nombre de empresa (2000: 167).

Eran los días del CD y, en adelante, así se difundió la inmensa mayoría de lo que resultó de esas actividades, sin excluir las propias Colecciones MAPFRE 1492, cuyos libros se difundieron más aún —y con un coste muy pequeño— en versión digital. Se empezó por ahí y con Clásicos Tavera, y eso ya exigió el dominio de la aún naciente faceta de digitalizar documentos y, al cabo, el esfuerzo fue tal que dio lugar a la creación de la empresa Digibís en 1997. Ya no se trataba tan solo de encauzar aquellos proyectos respaldados por la

Fundación MAPFRE América, sino que, en cierto modo, se convirtió en un fin en sí mismo, claro que solo en el sentido de abrir sus puertas a todo tipo de proyectos de todo género de entidades. En 1999, Larramendi podía escribir: «Para mí es muy importante que la última actividad empresarial que he emprendido en mi vida, de un carácter original e innovador, se desarrolla con éxito y constituye mi última acción en el área empresarial a que me he dedicado desde 1952» (2000: 130).

Lo que acabamos de decir descubre un rasgo más en la persona de Ignacio Larramendi: su realismo. En último término, podemos concluir que, a lo largo de su vida, cambió todo lo que hizo falta en su quehacer profesional salvo dos cosas: una y fundamental, la idea de la «empresa institucional» privada tal como la hemos visto; la segunda, la llamada de América.

Si no se hace este balance —o si me equivocara al hacerlo—, tendríamos que aceptar que un empresario cuenta o debe contar con la posibilidad —probabilidad más bien— de que el desarrollo de su proyecto obligue a introducir cambios en él hasta desfigurarlo. Y, en ese caso —dicen los expertos—, el empresario se ve obligado a «legitimar» lo que resulta a la hora de la verdad.

Uno diría que eso lo hacemos todos (o que todos, al menos, tendemos a llevarlo a cabo). Cuando se emplea esa palabra —cosa frecuente en el mundo anglosajón (y claro es que en inglés)—, uno tiene la sensación de que los expertos dan a esa expresión —la de «legitimar» los resultados reales— cierto sentido de acción totalmente voluntaria y libre que apunta a disfrazar la realidad. Y, sin duda, eso sucede con frecuencia. En el fondo, puede pensarse que fue eso lo que hizo el editor con la goma de borrar. En el caso de Larramendi, sin embargo, no estoy tan seguro de que se sintiera obligado a actuar así. Primero y principal, no le hizo falta. Desde su jubilación en 1990, vio cómo MAPFRE seguía por los senderos que señalaban sus nuevos directivos y, posiblemente, pensó en muchos momentos que él haría las cosas de otro modo. Pero digamos que tenía un «colchón» del que hubiéramos querido hablar más. Me refiero a su familia. Es difícil —no diría imposible— que un hombre que mantiene la unión con su mujer hasta el fin de sus días y sabe que, en sus hijos, tiene —más que un respaldo— un refugio a prueba de balas, llegue a sentirse solo o fracasado (fuera de momentos concretos en los que somos capaces de plantearnos cualquier cosa).

Si ahora le ponemos a prueba al revés y buscamos en textos muy anteriores a los años noventa cómo expresaba Larramendi su proyecto empresarial, quizá veamos lo que digo con mayor claridad. En textos de la última fase de su vida, afirma que quiso hacerlo así desde el principio. Pero hay que preguntarse qué es lo que, deseado más que proyectado al principio, llegó a hacerse efectivo.

Hay que preguntárselo porque, con frecuencia, los cambios entre lo pretendido y lo logrado se dan en el «discurso»; unas veces porque se cambian las palabras para expresar como continua novedad lo que, en rigor, es lo de siempre; en otras, al contrario, la persona tiene la sensación de una continuidad que las palabras no respaldan. Pero, en este último caso, uno no puede apresurarse a deducir que donde dijo diego dice digo; el cambio en el discurso —la «legitimación» de marras— a lo largo de treinta y cinco años de trabajo en la misma empresa puede imponerse por la mera sucesión de circunstancias muy distintas que hay que lidiar en todo caso con lo que llama «planes alternativos» Rafael Rubio de Urquía (2003). Aparte, está el hecho de que el lenguaje es histórico, igual que todo lo demás, y cabe hacer una historia de esos cambios.

Si pudiéramos a prueba a Ignacio Larramendi y preguntáramos cuándo comenzó a hacer de MAPFRE una empresa «institucional», en el sentido que daba a esta palabra y ya hemos visto, hallaríamos esto: primero, textos tardíos —si lo prefieren, «legitimaciones» tardías— que hablan tardíamente —valga la redundancia— del origen; es lo que podría latir en su mente, incluso sin conciencia de ello, cuando decía que esa forma de concebir la empresa la aprendió en su familia y en los planteamientos de Vázquez de Mella.

Si no aceptamos eso precisamente por tardío e inverificable y buscamos que, sea o no tardío, sí se puede verificar, lo encontramos incoado donde él mismo señalaría más tarde: los Estatutos de MAPFRE Mutualidad aprobados en la Junta General del 10 de junio de 1965; en ellos, se hizo constar que, «de acuerdo con el espíritu social público que debía inspirar el funcionamiento de la “Mutualidad”, esta debería destinar cada año parte de sus ingresos a promover dos fundaciones de interés público: una para el mejoramiento de la agricultura española y, en especial, de las cooperativas agrícolas, y otra para promover la defensa de los consumidores y el desarrollo de sus funciones con esa finalidad» (2000: 163). En lo primero —el cooperativismo agrario— podían subyacer las preocupaciones de Dionisio

Martín, que seguía presidiendo MAPFRE; en lo segundo, cabe sin duda —por su propia generalidad— lo que luego se hizo a iniciativa de Ignacio Larramendi.

El desarrollo fundacional de MAPFRE y sus límites

No tardaron en sucederse cosas que forzaron la introducción de cambios relevantes y, por tanto, de soluciones nuevas, en las que quizá no se había pensado. En 1969, MAPFRE Mutualidad tuvo que desdoblarse por ley, obligada a separar el seguro patronal de lo que se dio en denominar «seguro privado», y dio así lugar a MAPFRE Mutualidad de Seguros y MAPFRE Mutua Patronal. Fue esto último lo que brindó la ocasión propicia para que permaneciesen vinculadas de hecho las dos mutualidades resultantes al constituir conjuntamente una Fundación que se llamara precisamente así, Fundación MAPFRE, y no dejara duda, de ese modo, de lo que era realmente todo ello: una misma realidad, en definitiva. Ahora bien, no sabemos si Larramendi y los demás directivos de la Mutualidad se dieron cuenta de lo que suponía esta última solución. Primero y principal, la figura jurídica elegida —las fundaciones— se adecuaba perfectamente al carácter de las mutualidades, cuyos beneficios, de haberlos, tienen que redundar en los propios mutualistas. Pero, a la vez, en el caso de las mutualidades también, la mediación de fundaciones hacía accesibles los beneficios a otras muchas personas y, a partir de ahí, para que fuera MAPFRE una «empresa institucional», tal como lo entendía Ignacio Larramendi, la clave estaba en elegir debidamente las actividades de la Fundación. Tenían que ser cauces para que los posibles beneficios redundaran en los mutualistas de tal modo que pudieran disfrutar de ellos otras personas.

Sus objetivos —tal como se consignaron en el anteproyecto de Estatutos de la Fundación MAPFRE aprobado en febrero de 1970— consistían en «la protección del cooperativismo y otras actividades semejantes, [la] contribución a la formación y perfeccionamiento técnico, [la] mejora de la estructura empresarial española y [el] estímulo de medidas para prevención de accidentes»; también —atención—, el «desarrollo de una nueva línea de preocupación por intereses públicos y sociales y otras finalidades».

En este último rubro y en el de «la mejora de la estructura empresarial española, latía ya la idea “institucional” de la que hemos hablado». «También se entendió —añadía Larramendi mucho después, al recordar esa gestación— que debía extenderse en los países iberoamericanos para describir las ideas y actividades determinadas en los Estatutos» (2000: 164).

Los cambios en el ordenamiento jurídico español continuaron imponiendo su ley, no obstante, y requirieron el replanteamiento que se recogió en los nuevos Estatutos de la Mutualidad, así reconstituida en 1975: se declaraba «Fundación cultural privada» y proponía, como objeto social, «contribuir a la satisfacción de necesidades relacionadas con la seguridad en todas sus formas mediante estudios e investigaciones, y prestación de servicios y realización de actividades, destinadas a la prevención de accidentes de trabajo, protección contra el fuego y otros riesgos materiales, y el fomento de la rehabilitación física y profesional de víctimas de accidentes de todas clases y el perfeccionamiento de los sistemas de prótesis, el fomento de la medicina preventiva y otros que determine el Patronato» (2000: 164): todo lo que, en definitiva, se incluiría después en las actividades de la Fundación MAPFRE Medicina y de la Fundación MAPFRE Estudios, creadas ambas en 1989.

En este marco cronológico es donde hay que situar la formación de la Fundación Guanarteme en 1984-1985 (convertida en Fundación MAPFRE Guanarteme en 1992) y la Fundación MAPFRE América en 1988.

Al acabar ese mismo año (1988), se había decidido crear la Fundación MAPFRE Vida, cuyo carácter cultural —en el sentido convencional de esta palabra— aparecía destacado por vez primera en el panorama que hemos intentado exponer. Tenía como objeto «desarrollar actividades destinadas a fomentar y difundir la cultura, arte, mediante convocatoria y concesión de premios artísticos y literarios, organización de exposiciones de obras pictóricas o de esculturas y organización de reuniones de índole artístico y literario, y difusión de estudios sobre arte y literatura» (2000: 168); finalidades todas ellas que no cabía considerar tampoco ajenas a Canarias y América ni mucho menos a los mutualistas.

Y, sin embargo, adelantamos que, expresamente, las responsables de esa Fundación no se prestaron a que, al menos, se hiciera compatible con los que surgirían de la Fundación MAPFRE Amé-

rica. En 1992, cuando empezaron a llegar impresos los libros de las Colecciones MAPFRE 1492, se pensó que valía la pena empezar a «enseñarlos» públicamente y se pensó que fuese la Fundación MAPFRE Vida el lugar prioritario para exponer al público los libros y organizar las presentaciones que convinieran. Y hete aquí que ambas propuestas fueron rechazadas, sin más, por quienes gobernaban esa Fundación. Solo estaban dispuestos a alquilar los locales para cualesquiera actos públicos por una cantidad de dinero que se consideró excesiva, al menos para los presupuestos iniciales de la Fundación MAPFRE América.

En sus memorias, Larramendi explicó que MAPFRE Vida —la empresa así denominada, no la Fundación que generaría después— nació por razones que podemos considerar ligadas a la legislación vigente y la necesidad de cumplir con ella de manera efectiva para los mutualistas; años antes de incorporarse a la Mutua de Seguros Agrícolas, cuando trabajaba en el Dirección General de Seguros, tuvo una discusión con «el gran “gurú” actuarial de aquella época, Antonio Lasheras Sanz», que fue a visitarlos. «Le contradije en una ocasión porque mi opinión era que las reservas matemáticas en el seguro de vida eran propiedad de los asegurados y no de los aseguradores; él mantenía lo contrario. Fue una discusión en público y mis compañeros me decían que cómo me había atrevido a oponerme a él; a pesar de ello, fuimos amigos. Varios años después comprobé que yo tenía razón y que las reservas tenían que ser de los asegurados para que no fuesen perjudicados, y de ahí surgió MAPFRE Vida, que ofrecía un 90% de los beneficios financieros, cuando lo que dominaba en el seguro era lo contrario y así se hablan hecho grandes fortunas pagando a los asegurados capitales depreciados y reteniendo los edificios con mucha revalorización».

Del relato de Larramendi se desprende que, ciertamente, pudo ser esa la razón por la que, en 1957, se pidió autorización a las autoridades competentes para crear lo que sería MAPFRE Vida, pero que, durante casi una década, no levantó cabeza: los españoles —explicaría Ignacio— tenían una imagen negativa de los seguros de vida, que asociaban a la muerte y a la desgracia; su actitud ante ello era, por tanto, de indiferencia cuando no de rechazo, y eso y las altas tasas de inflación configuraban un «mercado escaso y raquíptico». En un orden lógico, antes incluso de la dificultad de conseguir contratos, la primera dificultad radicaba en encontrar «comerciales».

Por la dirección de MAPFRE Vida, desfilaron varias personas que no lograron vencer esos obstáculos, hasta que se nombró a Juan Fernández-Layos, ya en 1965, que tendría además el apoyo de Sebastián Homet como actuario desde una fecha posterior, quizá 1967. Lo que Larramendi les vio hacer en adelante fue esto: «cambiar la imagen del seguro de Vida, huir de connotaciones negativas, macabras, de “muerte”, y hablar de vida, esperanza y de disfrute; aumentar la red de vendedores de Vida; renovar los productos; renovar las líneas comerciales y de *marketing*; e introducción de un nuevo estilo» (2000: 92, 265, 283).

Ahora bien, esto último añade un rasgo más a las características de la gestión empresarial de Ignacio Larramendi, que es el extremo grado de autonomía que era capaz de dar a una persona que dependiera de él cuando pensaba que era así como esa persona actuaba mejor. Al encargarle de dirigir MAPFRE Vida, se dio cuenta, primero, de que Fernández-Layos tenía su propia forma de pensar y actuar y optó por dejarle hacer hasta el punto de respetar su autonomía en decisiones que él no hubiera tomado y cuyos resultados, sin embargo, calificaba expresamente de «éxito extraordinario». «La acción de MAPFRE Vida ha sido orgánica, permanente, manteniendo una continuidad que considero en parte mía en cuanto la respaldé, pero que yo directamente no habría conseguido mantener. Supe dejar hacer sin “celos” a los que lo merecían, sin pretender monopolios de poder, pues con ello hubiese paralizado actuaciones eficaces. MAPFRE Vida ha actuado de un modo más centralizado que la Mutualidad y quiso mantener siempre su autonomía; en algunos momentos no me pareció adecuado, pero en otros he visto que tenía razón. La diferencia la atribuyo al carácter de Juan Fernández-Layos con relación al mío, así como a su estilo de percepción gerencial. Lo único que puedo lamentar es que siempre defendiese más su área que la general, y eso creí que le limitaba para ser mi continuador en el conjunto o Sistema MAPFRE» (2000: 108).

La autonomía se extendió a la Fundación MAPFRE Vida, que se constituyó en enero de 1989, al año siguiente de la Fundación MAPFRE América, y, tres años más tarde, no se prestaba a contribuir a la difusión de los resultados de esta última. ¿Marcaba distancias? Me parece que sí, si bien mi parecer se basa en hechos observados tras el fallecimiento de Ignacio Larramendi. Que, a su muerte, en las alturas de las labores culturales y en otras de la Mutualidad se mar-

caron distancias radicales, no tengo duda alguna. Pero el asunto no concierne a la gestión empresarial de Larramendi.

Solo me permito añadir una cosa de mi cosecha, después de haber seguido muy de cerca las actividades de la Fundación MAPFRE Vida —en lo que me permite ser un espectador externo aunque bien informado—: entre los proyectos culturales de la Fundación MAPFRE Vida y los de la Fundación MAPFRE América, había una distinción capital (de la que nunca oí o leí que viera Ignacio Larramendi; es pura percepción mía); recuerden que él definía como «instituciones empresariales» las que eran regidas con voluntad de lucro e invertían parte de sus ganancias en campos de actividad institucional. Excluía, por tanto, aquellas otras en las que se registran actividades, digamos altruistas, cuyo fin, en realidad, es «crear imagen». Lo que sé de una y de otra me hace pensar que MAPFRE América era parte de lo primero y que, en cambio, en la Fundación MAPFRE Vida se dio prioridad a la imagen que contribuía a crear. Sobre esa base —que exigiría un pormenor que no tiene aquí sitio—, habría que preguntarse qué sucedió después y qué sucede y —acaso— obrar en consecuencia. Pero lo que añadiríamos sobre ello nada tiene que ver con nuestro asunto, que acaba, en el mejor de los casos, con la muerte de Ignacio Larramendi en 2001.

La «obsesión por América»

Volvamos, pues, a los años en que siguió en activo por más que jubilado. En 1990, Ignacio Hernando de Larramendi concebía públicamente la Fundación MAPFRE como un *holding* de todas las fundaciones de MAPFRE⁴⁴ y, ciertamente, llevaba camino de serlo. Pero lo que sabemos que sucedió después impuso la necesidad de reorganizar los distintos elementos que podían llevarle a consumir su proyecto, ya netamente cultural (pero siempre institucional).

Ya hemos dicho que, en 1992, la Fundación Guanarteme, creada en 1984, pasó a llamarse Fundación MAPFRE Guanarteme; era (es) una excepción entre las fundaciones por su carácter territorial, ceñida como está al archipiélago canario, aunque con Cabo Verde y las Azores permanentemente a la vista. El origen de la singularidad radica en que fue fruto de la incorporación de la Mutua Guanarteme al Sistema MAPFRE y que, en definitiva, la mencionada

era una mutualidad de origen parecido a la de Seguros Agrícolas que dio lugar a MAPFRE. Había nacido en 1933 por acuerdo de más de cien patronos de Gran Canaria, muchos de ellos de la zona de Arucas. Su primera denominación fue la de Mutua Agrícola del Norte de Gran Canaria y, en su proyección fundacional, llevó la impronta de Julio Caubín hasta su retiro definitivo en los primeros años del tercer milenio.

Lo singular de este proceso se acentuaría aún más con el carácter de secuencia que tuvieron otras dos creaciones: la del Instituto Histórico Tavera (1991), en el seno de la Fundación MAPFRE América (creada en 1988), de la que el Instituto se desvinculó en 1996 para convertirse en Fundación Histórica Tavera y, en 2002, Fundación MAPFRE Tavera⁴⁵. Para entonces, en 1997, la propia Fundación MAPFRE América se había diluido en la Fundación MAPFRE Estudios. Fue su acta de defunción.

No está de más decir que la singularidad canaria que acabamos de ver tenía unas raíces y podía tener un alcance no menos peculiar por la situación estratégica de los tres archipiélagos en relación con Europa y América; visión que Ignacio Hernando de Larramendi compartía con Caubín. «Desde que tuve posibilidad de preparar el futuro de MAPFRE —recordaría el primero muchos años después—, constituyó el archipiélago canario uno de mis objetivos; creía que MAPFRE necesitaba estar allí, aunque no pensase entonces que lograría ocupar con tanta diferencia el primer lugar en su mercado. Fue un antecedente de lo que pensé que tendríamos que hacer en Portugal y en América, como en otros muchos aspectos. Canarias ha sido antecedente de la aventura americana de España. Nuestra historia se entrelaza y en muchos aspectos tomamos de nuevo contacto con lo que se inició en el siglo XV con los navegantes portugueses y después con los españoles» (2000: 478).

Al cabo, se trataba de la «obsesión por América» que confesaba —y de la que blasonaba— él mismo.

La compartía con otros muchos españoles de su tiempo, quizás excesivamente empeñados algunos de ellos en resaltar «la obra de España en América» y en presentarla como la realidad ideal y sublime que no fue. Uno cree que ya es suficiente la «obra» que se hizo bien, pese a lo que se hizo mal, y que lo uno y lo otro arrojan un saldo que constituye hoy una de las cuatro o cinco culturas de ámbito universal que han existido en la historia. El hecho de que,

en otras culturas, se aprecie lo español principalmente y de manera sumamente realista como el paraíso geriátrico no empaña su importancia; si acaso, genera un orden económico especialmente vulnerable; pero no hay perito mejor que aquel que se pregunta dónde quiere acabar sus días.

No estoy seguro de que Ignacio Hernando de Larramendi coincidiera plenamente con este modo de valorar lo hispano; pero, sin proponérselo, lo expresó de manera que va mucho más lejos —digamos «fenomenológicamente»— que el mero compartir una idealización retórica. Escribía en 1999: «Dentro de mi impaciencia ha estado la tendencia irresistible, por llamarla de algún modo, de no conformarme con una rutina cómoda; quizás a eso obedecía mi preocupación permanente por América, por hacer algo relativo a su mejora, por contribuir de algún modo a dar a conocer mejor el fenómeno americano y la aportación generosa, aun a veces cruel y contradictoria, de España en todo ese continente» (2000: 104). Y sus islas, añadiríamos; era frecuente que, cuando alguien empleaba el topónimo Latinoamérica como forma de referirse a ese conjunto humano del otro lado del Atlántico y del Pacífico, apuntara: «Y el Caribe». No incluía expresamente las Filipinas —en ese topónimo—; pero no hay duda alguna de que, para él, este otro archipiélago formaba parte del mundo hispano (mejor, del mundo ibérico; porque creo que he dicho ya que él solía emplear el topónimo «Iberoamérica» al referirse a ese conjunto de países).

En la frase que recién he transcrito —en concreto, en la referencia a «la aportación generosa, aun a veces cruel y contradictoria, de España en todo ese continente»—, la idealización de lo hispánico queda tácitamente rechazada no solo en la alusión a la crueldad, sino en considerar que lo que le esperaba al otro lado del océano no era precisamente algo que pudiera afrontarse como «rutina cómoda»; era consciente de que se trataba de introducirse en un mundo que tenía enormes carencias desde todos los puntos de vista. Solo que, por lo mismo, tenía enormes posibilidades.

Cosa distinta es que sintiera una «tendencia irresistible». En esa tendencia ya había algo más, que cabe deducir del «balance de resultados» de su acción en América que hacía en 1999. Es mera conjetura, pero, de esa valoración posterior, podría deducirse lo siguiente.

Primero y principal, se trataba de implantar MAPFRE al otro lado del Atlántico. La forma en que lo hizo y la valoración técnica y

rigurosa de todo ello se expone en otros capítulos de esta obra. Pero, al menos, cabe decir aquí que implantar MAPFRE equivalía por sí solo a trasladar a América su idea de la «empresa institucional». Y quien conozca la América hispana puede entender muy bien el alcance de ese hecho, precisamente porque se trata de países en varios de los cuales la debilidad del orden económico respectivo comienza por la inseguridad legal, y este concepto —el de inseguridad legal— lleva directamente —forma parte de ello— a la inseguridad institucional.

Esto es tan importante para el mundo hispano que no haría falta decir más; pero lo cierto es que hubo más y que, en 1988, creó la Fundación MAPFRE América, y eso nada menos que «con la voluntad de dedicarme exclusivamente a sus objetivos». Tenía a la vista su jubilación en 1991, que sabemos adelantó a 1990. El hecho de que todo esto coincidiera con el quinto centenario del Descubrimiento le brindó, desde luego, la razón suficiente para tomar la iniciativa de crear esa Fundación, que, en principio, se centró en la elaboración y publicación de unos sesenta libros que deberían publicarse en 1992.

Aquí no vamos a pormenorizar lo que hizo esa Fundación ni ninguna otra; eso convertiría estas páginas en un inventario que no tendría más efecto que el de impresionar (y quizás aburrir) a quien lo lea. Además, lo hicieron ya quienes redactaron y recogieron testimonios de su *Mecenazgo cultural* en 2002. El espacio y el tiempo con que contamos nos lleva a optar por algo que es tal vez más importante como reflejo del fondo más profundo que tuvo esa iniciativa.

Lo diremos escuetamente: Ignacio Hernando de Larra mendí quería contribuir a que el Quinto Centenario fuera ocasión para suscitar una reflexión sobre sí mismos en todos los países iberoamericanos.

Él mismo tomó parte en esa reflexión en el libro *Utopía de la Nueva América* (1992), que formó parte de las Colecciones MAPFRE 1492. Tenía claro que el porvenir del continente americano era el del mundo ibérico que ocupaba más de la mitad del territorio. Tenía claro que los Estados Unidos de América serían «invadidos» por hispanos, que abrirían, en Norteamérica, «una sociedad menos egoísta, con más solidaridad y [con] menos sentido de superioridad». Pero es que Iberoamérica se vería, a su vez, invadida por la cultura de «los anglos», decía, con referencia obvia a los Estados Unidos de América.

Veía en ella una «invasión» necesaria para los propios iberoamericanos; pero percibía sin duda lo que otros observaban, y es que quienes pasaban de Iberoamérica a universidades norteamericanas de calidad volvían luego con una, digamos «suficiencia», que podía llevarlos a formar una suerte de clase social aristocrática en que se confundía la «aristocracia del saber» con la del dinero y la propiedad, y lo uno y lo otro contribuían a que todas esas personas se alejaran aún más de la realidad de su respectivo país. Temía que se desentendieran —digámoslo claro— de la gente común en todo aquello que no les reportara beneficio económico. Larramendi pensaba que eso podía llevar a Iberoamérica a la situación de Suráfrica (1992: 30), la del *apartheid*, entendemos.

Es posible que supiera que, en el mundo más culto de Iberoamérica, cundía ciertamente esta última palabra, *apartheid*. Conocía bien Cuba cuando la poetisa afrocubana Nancy Morejón publicó las *Baladas para un sueño* (1989); en ellas, había conseguido unir la América racista de comienzos del siglo XIX —de la que descendía ella misma— con la Suráfrica finisecular del *apartheid*; las veía como realidades similares; en ambos casos, la relación humana interracial discurría por los caminos que había propiciado el esclavismo.

Nancy Morejón no conoció Suráfrica, con todo, hasta 1992, el mismo año de la *Utopía de la Nueva América*, y, tres años después, a petición del editor de la revista *Casa de las Américas*, publicó su memoria de ese viaje sin concesión alguna al lenguaje poético, que era el suyo: «Hacinamiento, campos de concentración, ningún derecho a la educación ni a la salud, implantación de valores externos como propios, odio enraizado hacia la identidad racial y cultural de los sojuzgados, son, a grandes rasgos, las divisas que presenta el sistema del *apartheid*»; «me ha sido dado contemplar un infierno posible» (1995: 130, 129) (Gabbay, 2019: 262, 268). Ahora bien, prever esto para América, como insinuaba Larramendi en 1992, se erigía como advertencia a prueba de cualquier optimismo. Habían quedado atrás la liberación del 68 y el hundimiento de los regímenes soviéticos en 1989.

En tal contexto, también tenía un alcance mayor la meta necesaria que veía para las dos Américas, la ibérica y la anglosajona:

Ambas áreas del continente necesitan reflexionar sobre

cómo intercambiar y conjuntar sus fuerzas para llegar a estructuras políticamente coordinadas, en que sus conocimientos tecnológicos, sus recursos naturales y sus diferentes mentalidades se integren política y socialmente, conservando sus propios trazos originales.

Con un añadido en el que no solían caer quienes hablaban o escribían de esas cosas: «Algo semejante debería ocurrir en la Nueva Europa que llega hasta el Ártico, y en África, penetrada por el islamismo».

Y aún más: «La crisis del siglo XXI no solo influirá en las áreas específicas de cultura cristiana y musulmana, sino también de Extremo Oriente, con Japón, India, China y países con influencia étnica y económica de esta última, que —atención—, a pesar de divisiones internas, aumentará su peso relativo en la humanidad». Los orientales, a su juicio, habían sabido adoptar las técnicas occidentales de tal manera que se vieran fecundadas por su «capacidad de sacrificio individual, sentido colectivo y voluntad de trabajo».

No iba a ser miel sobre hojuelas; la experiencia del imperalismo germano y japonés del siglo XX se había basado en la convicción de su mayor eficiencia sociopolítica, y eso mismo podía ocurrir —no llegaba a emplear topónimos, que soy yo quien añade tan solo en este punto— con China (1992: 30-31).

En *Utopía de la Nueva América*, solo trataba de apuntar hechos y posibilidades que permitieran la necesaria reflexión individual y colectiva. Bien entendido que, para eso, hacía falta humildad en todos; «una sociedad que no es humilde para reconocer que no es omnipotente tiene menos posibilidad de larga supervivencia que la de los que saben sufrir, sacrificarse y reconocer sus limitaciones» (1992: 118).

MAPFRE y el Quinto Centenario como ocasión para reflexionar

Se trataba de que reflexionaran los iberoamericanos (además de que les convendría hacer lo propio a los angloamericanos), y eso tuvo una primera consecuencia en el diseño de lo que fueron las Colecciones MAPFRE 1492, y es que, en la primera reunión que celebró con los historiadores (dos) que iban a coordinarlo, dejó sentado

un primer criterio, que era una condición *sine qua non*: los autores de esos libros no serían españoles, sino iberoamericanos, del país de que se tratara en cada caso.

Eso no le inducía a ocultar que, en su propia reflexión, lo primero que tener en cuenta —a su juicio— era que «América no se puede comprender sin España, ni en el pasado ni en el futuro. Esta “reflexión” ayuda al conocimiento real de lo que puede ser, e incluso será, la nueva América en los próximos siglos» (1992: 121).

Pero eso concernía también a los españoles y a sus actitudes (e igualmente a los portugueses); en el siglo XXI, decía, menos de cinco y quizá menos de cuatro de cada cien personas que hablaran lenguas que se habían originado en la península ibérica vivirían a este lado del Atlántico; «se habrá producido, con tensiones, defectos y virtudes, la transferencia del centro de esa “civilización”, de un espacio geográfico a otro. España ha creado su parte de América, pero será superada y absorbida por ella. No se trata de un concepto imperialista retrospectivo, como pueden tener los italianos respecto a lo romano, sino de la realidad de un futuro; la España real de los próximos siglos está en ultramar».

La cita es larga (como tendrán que serlo algunas otras de esta investigación) porque no es fácil recoger con nuestro léxico lo que Larramendi quería expresar con el suyo:

Mis puntos de vista proceden no solo de observación directa, sino de instinto y, en estas líneas, me doy cuenta de lo que esto significa. Por eso promuevo el concepto de «Comunidad Multicultural Iberoamericana», algo nuevo que supera la influencia de lo hecho desde España y Portugal y que integre lo que han creado otros grupos humanos, comenzando por los indígenas, siguiendo por los afroamericanos y también por pueblos europeos, especialmente Italia. Y por Brasil, México y Argentina que, entre otros, tendrán en el próximo siglo extraordinaria influencia mundial, superior a la que hoy conservamos nosotros.

Estas ideas y la impaciencia me llevaron a dedicar a Iberoamérica el resto de mi vida. No sé si capricho pasajero o reliquia de algo anterior, que me hizo en aquel momento dar por terminada prematuramente mi etapa empresarial y dedicar a eso mi tiempo, mi pensamiento y mi voluntad. Esto no

justifica mi precipitación, pero me ayuda a explicarla (2000: 104-105).

En el «Epílogo» a *Utopía de la Nueva América* (1992: 288-292), insistía en la necesidad de llevar a cabo dos propuestas concretas a las que ya se había referido en páginas anteriores, leídas por amigos y colaboradores, algunos de los cuáles —comentaba— se habían sorprendido y opuesto a ellas.

Una, había que cancelar total e inmediatamente la deuda externa de los estados iberoamericanos (y la de todos los demás, entiendo que del mundo) cuya renta per cápita en 1991 hubiera sido inferior a tres mil dólares.

Segundo: los gobernantes del país llamado España —el suyo— tenían que establecer «un canon compensatorio de errores y abusos a pueblos indígenas en la conquista y colonización, con admisión de culpa y dando razón a los que nos atacan y se oponen a la celebración del V Centenario, generalmente activistas politizados». Que, en su tiempo, incas y aztecas hubieran explotado otros pueblos indígenas no era razón alguna para que también los españoles lo hicieran, precisamente porque su conquista y colonización se justificaba en intenciones evangelizadoras.

Tercero: había que cambiar sustancialmente y reducir el alcance de la soberanía nacional (sobre la que el historiador que coordinaba las Colecciones MAPFRE 1492, afirmaba que era, desde su origen en el centro de Europa en el siglo XVII, una falacia alienante que había que erradicar)⁴⁶.

Cuarto: casi había que hacer «un nuevo mapa de Hispanoamérica», con agrupaciones de países que serían más fácilmente viables.

En cuanto a las futuras Colecciones MAPFRE 1492, se trataba de elaborar unos sesenta libros, que son los que resultan de dedicar dos a cada república y uno más a aquellas que contaban con una megalópolis. Como se añadirían precisamente el suyo y algunos otros sobre problemas que eran comunes a todos (aquí, el genocidio y la teología de la liberación), la suma rondaría los sesenta.

De los dos libros de cada país, uno debía tratar sobre su respectiva población indígena y otro sobre su independencia política y el nacimiento, en consecuencia, del estado que era en 1988-1992. Sabemos que el historiador que así comenzaba a saber lo que tendría que coordinar puso la objeción científica irrecusable de que los

límites geográficos de los estados iberoamericanos actuales no respetan los límites reales de las etnias indígenas correspondientes. Pues bien, fue una de las primeras ocasiones en las que oyó de Ignacio Hernando de Larramendi una frase que iba a escuchar bastantes más veces: «Sí, pero yo quiero que...», en este caso, se hable de los indígenas que hay en cada estado.

Era una de sus formas de ejercer la autoridad, por más que únicamente la empleara cuando, de lo contrario, se vería obligado a dar largas explicaciones que, además, prefería reservarse, al menos hasta que le inspirase confianza su interlocutor. Pronunciaba esa frase («Sí, pero yo quiero que...») en un tono que combinaba con cierta precisión la amabilidad con la «inapelabilidad» de lo que, así, quedaba definitivamente establecido y concluido.

No hace falta explicar por qué, en efecto, suscitar una reflexión sobre esos dos aspectos concretos podía contribuir a que, en definitiva, reflexionaran sobre su propia identidad. No había hipótesis previas, por supuesto (quiero decir, en el proyecto). El autor elegido tendría completa libertad, como, por lo demás, era preciso que ocurriera. Y, para obrar así, una de las cosas que ellos mismos habrían de afrontar era la presencia de sus compatriotas indígenas. Si la realidad de esos indígenas era que parte de su etnia dependía de las autoridades de otro o de otros estados, algo tendrían que decir en sus libros los correspondientes expertos sobre lo que eso suponía.

En sus viajes por Iberoamérica, Larramendi había observado, además, la particular tendencia a formar megalópolis, y lo que eso implicaba en los más diferentes aspectos de la vida iberoamericana y, ante todo, de su futuro. No todos los 21 países que componen Iberoamérica cuentan con una megalópolis, ciertamente; pero ese tercer rubro se añadió a los dos libros que requerían todos ellos. En este caso, ya no predominaba, me parece, la preocupación por la identidad, sino la necesidad de encarar el futuro a partir de la explicación histórica en que se hubiera dado ese fenómeno.

Quien revise ahora la relación de los casi doscientos cincuenta libros en que se convirtieron aquellos sesenta, encontrará lagunas. Quiero decir que verá que hay países de los que no hay libro sobre la independencia o libro sobre sus indígenas. Eso, en parte, no cabía evitarlo en un conjunto humano tan amplio (los autores de las Colecciones MAPFRE 1492 se acercaron a los quinientos); hubo incluso fallecimientos por medio. Pero también se descubrieron reflexiones

que ya estaban *in mente* de los historiadores de algunos países y que los inclinaban a no tocar asuntos cuya «verdad» no coincidía con lo que se estudiaba en los correspondientes libros de texto.

Valga como ejemplo el caso —tan notable— de México. La cercanía del Quinto Centenario desató los debates previsibles en torno a la valoración que merecía ese acontecimiento y no tardó en hablarse de que fue un «genocidio». Pues bien, ante eso y otros casos parecidos, el criterio de Larramendi no varió: las Colecciones MAPFRE 1492 debían abordar ese concepto —el de genocidio— y debía de hacerlo un historiador que, en ese caso, fuera mexicano. Se barajaron nombres y se optó por el que, en esos días y sobre eso, se señalaba como primer abanderado de la causa indigenista y, al mismo tiempo, como hombre riguroso y de prestigio: Miguel León Portilla, de las Academias mexicanas de la Historia y de la Lengua, de el Colegio Nacional y de la National Academy of Sciences en Estados Unidos. Era, para no pocos, el «guardián de la antigua palabra» (Hernández Torres, 2004). Sus estudios sobre el nahuatl y otras lenguas prehispánicas le habían hecho merecedor del reconocimiento máximo. En sus años más jóvenes, iba para filósofo y, en concreto, había comenzado a trabajar en una tesis doctoral sobre las fuentes de la moral y la religión en Henri Bergson; pero la lectura de los antiguos textos nahuas que había comenzado a rescatar el sacerdote Ángel María Garibay le hizo plantearse la hipótesis de que precisamente la religión y la moral podían tener fuentes diferentes en las culturas más desarrolladas y que fuera la nahuatl un caso para examinar con especial cuidado. Los escritos de los antiguos sabios y poetas parecían probar la existencia no solo de una estética propia, sino de una verdadera cosmovisión y, al cabo, de una filosofía distinta de la que habían importado los sabios españoles que acompañaban a los conquistadores. De ahí surgiría la que fue realmente su tesis doctoral bajo la dirección de Garibay, *La filosofía nahuatl estudiada en sus fuentes* (1956).

Había, ciertamente, una filosofía, una cosmovisión y una historia prehispánica, con cuyo conocimiento enriqueció las sucesivas ediciones de la *Visión de los vencidos: Relaciones indígenas de la Conquista*, compendiada por Garibay (1959-1997).

Pues bien, dicho y hecho: León Portilla era, sin duda, el hombre necesario; el coordinador de las Colecciones habló con él y le puso tan claro que se trataba de difundir sus argumentos sobre la

dimensión del genocidio perpetrado a comienzos del siglo XVI, que, con no menos claridad (y simpatía), Miguel le respondió: «Hombre, los españoles no eran tan tontos que quisieran exterminar a aquellos de los que querían servirse...»

Durante varios años, fue un generoso asesor y consejero de las Colecciones MAPFRE 1492; pero no escribió el libro. Tuvo, eso sí, la idea feliz de aconsejar que desviáramos la búsqueda de autor hacia los hombres del exilio, los «transterrados», que su propia esposa estudiaba precisamente en esos días, y fue el antropólogo Claudi Esteva-Fabregat quien se sumó como asesor al proyecto.

Bien entendido que el que fuera anarquista catalán salvado por la vía de implicarse en la Organización Sindical del Régimen —como un día me comentó— tampoco redactó el libro buscado, sino una valiosa *Introducción a las fuentes etnográficas y la América indígena* (1995).

Al cabo, sería un indigenista muy distinto de los dos mencionados, Luciano Pereña, quien escribiría el ansiado volumen *Genocidio en América* (1992), que, claro, se acercó mucho más a una historia de lo que algunos españoles insignes, de Francisco de Vitoria en adelante, denunciaron que hacían, en América, otros españoles que no pensaban ni actuaban como ellos. No era lo deseado en un principio; se pretendía escuchar realmente los argumentos que podían llevar al empleo del término «genocidio», claro está que desarrollados *sine ira et cum studio*. Y no se consiguió.

Toda esa historia de buscar un entendido en genocidios frustró algún otro empeño y tuvo otras consecuencias. Señalaría especialmente el deseo de Larramendi de que se estudiara también la teología de la liberación y no precisamente para hundirla, sino para rescatar cuanto fuese valioso en ella. Ni corto ni perezoso, el coordinador general de las Colecciones MAPFRE 1492 aprovecho un viaje a la Argentina para pedir en la Fundación un crédito de cien mil pesetas que le permitiera recorrer las librerías de viejo que conocía en Buenos Aires. Estaba seguro de que allí encontraría ese tipo de opúsculos directos y fácilmente inteligibles que suelen constituir uno de los escalones que se edificaban entonces para salvar el largo paso que va de los filósofos y teólogos de campanillas a la gente común que no las lleva. Dicho y hecho. El volumen de bibliografía que reunió era tan grande que no podía llevarlo en el viaje de regreso sin pagar casi más de lo que le habían costado.

Así que pidió al representante de MAPFRE en la corte virreinal que había sido Buenos Aires que se los fuera remitiendo por medio de viajeros que cruzaran el charco.

Y empezaron a llegar al mismo tiempo en que Miguel León Portilla se convertía de genocida (por el conocimiento) en asesor, y se aguaba el intento. El fracaso afectó de tal manera al proyecto que, como había mucho trabajo, se abandonó también la búsqueda de un teólogo que nos dijera que, hombre, los españoles no iban a ser tan tontos de elaborar una teología que liberase a aquellos a los que tampoco mataban porque lo que querían era que trabajasen para ellos.

Los libros adquiridos en las librerías de viejo seguían llegando pese a todo, traídos de Buenos Aires por directivos de MAPFRE que no tardaron en comenzar a preguntar a José Luis Catalinas, como director general de la Fundación MAPFRE América, a quién se le había ocurrido llenar la antigua Mutua de Seguros Agrícolas de panfletos que insistían en la revolución con tanto celo. Lo decían — tal como le llegaba al coordinador de las Colecciones— como una suerte de incógnita que, como subsistía e iba cuesta abajo, como una bola de nieve abandonada a su propia suerte, iba adquiriendo por momentos carácter alarmante. Fue José Luis Catalinas, al cabo, quien insinuó al coordinador que sacase de allí toda aquella baránda de libelos que no servía más que para inquietar a la gente de orden y gobierno que llegaba al paseo de Recoletos, sede central entonces de la Mutualidad.

La multiplicación de los libros

Quizá tenga que ver con eso —no digo con el fracaso en la búsqueda de un autor para el genocidio, sino la constatación de que la reflexión que se pretendía avivar ya había comenzado a cundir entre los propios estudiosos iberoamericanos— algo que parece desprenderse de las memorias de Ignacio Hernando de Larramendi, y es que, tras esa docena de años dedicado al conocimiento de la historia y la vida iberoamericana vista por ellos mismos, su propia idea sobre «la obra de España» fue menos crítica que cuando planteó el proyecto en cuestión; «he creído retrospectivamente y objetivamente que la actuación de España en América ha sido altamente encomia-

ble; he tenido la ilusión de que era más importante incluso de lo que parecía, sin negar sus desviaciones. España, en su profunda defensa del catolicismo, hizo una aportación única a la historia de la humanidad y creó una civilización integrada con la suya propia, realmente mestiza, premonición de los Reyes Católicos, a que se unió toda España, con ambiciones y egoísmos, pero con generosidad, que continúa en los cien años de este siglo XX, en que, si hubo momentos que quedamos muy separados, ha aparecido una nueva línea de integración con inversiones empresariales en marcha que repercutirán en todo el siglo próximo» (2000: 104-105).

Lo dicho es más que suficiente para que se deduzca que no entendía lo español como convidado de piedra en el mundo de habla hispana. No me parece, sin embargo, que, con las iniciativas de que hablamos, intentara suscitar una reflexión paralela en España. Primero y principal, ya se habían hecho realidad muchas reflexiones, nada menos que —en especial— desde el siglo XVII y no era cosa de volver sobre ello; aunque, de hecho, era imposible conseguir que los iberoamericanos se preguntasen sobre su propia identidad sin que los españoles dijeran cosa alguna. Ahora bien, sobre lo que los españoles dijeran tenía también ideas propias, que se relacionaban sobre todo con el futuro.

No insinúo que no le interesara el pasado; ya hemos visto cómo todo lo que hizo en esos años en relación con la historia del mundo hispano ultramarino le llevó a suavizar su criterio sobre «la obra de España». Rechazaba la idea de que España y los españoles tuvieran que recuperar el papel de antaño (no podía ignorar que, además, el papel de los españoles en la Iberoamérica de la segunda mitad del siglo XIX había sido muy distinto del de los siglos XVI-XVIII); pero afirmaba con relativa frecuencia que España tenía que fecundar de tanto en tanto Iberoamérica.

No es fácil explicar tal convicción, menos aún si intentamos defenderla para que no se entienda mal. Nunca le oí explicar por qué pensaba así; pero, por lo menos para empezar, me atrevería a aventurar la idea de que, a su juicio, la relación entre España e Iberoamérica se había forjado desde el principio con un perfil concreto y que los resultados, al cabo de quinientos años, eran una realidad histórica conjunta que, simplemente, funcionaba así y, además, «tenía que» funcionar así para que las cosas marcharan. Se dirá que eso podía suponer la negación del siglo XIX, el de la independencia, y la

reanudación de la «dependencia». A esto, si se le hubiera dicho, quizás habría respondido que no, pero que tampoco se debía olvidar lo que resultó de la independencia. Precisamente para que lo pensaran centró las Colecciones mencionadas en aquellos dos temas principales: la independencia de cada una de las veintiuna comunidades que se habían formado con la separación de España, de un lado, y la realidad de los indígenas que sobrevivían en cada una de ellas.

Esto otro —afirmar la necesidad de que, de tanto en tanto, se diera esa fecundación— surgía probablemente de una realidad más profunda, que es la que intento definir (y me resulta sumamente difícil).

La primera y quizá principal dificultad está precisamente en que se diría que se trata de un hecho, sin más. Antes que afirmación de superioridad o inferioridad de cualquier tipo, su experiencia directa de la realidad americana le había convencido de que era así; aquí, este «era» (así) hay que entenderlo como el mero descubrimiento de que eso está ahí y es así, sin más. Luego cabrá pensar por qué es así y si es bueno que sea así; pero el puro hecho está ahí y —si no se trata de una equivocación— es inútil negarlo. (A uno le tienta ponerlo en relación con el afán de Heidegger de captar precisamente el puro «estar ahí» en que consiste lo real, el famoso *Dasein*, y a lo mejor valdría la pena si, como aseguran algunos expertos, Heidegger fracasó; la pura percepción es ya intencional, Brentano *dixit*. Traicionaríamos, sin embargo, la finalidad de estas páginas si hiciéramos filosofía de lo que en Ignacio Hernando de Larramendi eran simplemente intuiciones).

Por la misma regla de tres, uno ha de admitir que también las intuiciones son, al cabo, intencionales, aunque quien las tiene no sea consciente de ello, y eso sí me parece relevante en este caso.

En la primera reunión de Ignacio Larramendi con los dos historiadores que iban a coordinar las que serían las Colecciones MAPFRE 1492, Ignacio Larramendi no solo puso aquella condición fundamental —la de que fueran nativos del país respectivo los autores de los libros, y no historiadores españoles—, Larramendi dijo algo más; creo que fue él quien habló de que cada autor recibiese un millón bruto de pesetas y que había pensado en que podía ser obra de historiadores jóvenes, que vieran en el proyecto una buena oportunidad al inicio de su carrera. El que iba a ser coordinador le preguntó si esto último era para él prioritario o si cabía dar entrada a los historiadores

«consagrados» que se prestaran a ello. Ignacio respondió que se temía que un historiador consagrado pidiera una remuneración que se saliera de los límites del coste que había calculado para el proyecto. El futuro coordinador le contestó que no lo tenía tan claro —lo de que no quisieran— y que le parecía mejor intentarlo al menos.

Sabemos que el historiador de que hablamos llevaba una docena de años trabajando en funciones de *editing*, y se daba la circunstancia de que la primera obra que coordinó tuvo casi tantos coautores como las Colecciones MAPFRE 1492; había sido la *Historia general de España y América* (veintitantos volúmenes cuyos coautores sumaban algo más de cuatrocientos) y, en esa tesitura, que dejó hacia 1982, le había llegado el comentario de que Gonzalo Anes, a la sazón presidente de la Academia española de la Historia, pensaba que había que conseguir que el trabajo de los historiadores se retribuyera con una cantidad muy cercana al millón de pesetas cuando se tratase de un libro de unas trescientas páginas.

El problema, por tanto, no era ese, el económico. Aunque la ya multinacional llamada MAPFRE no se rigiera por la cuenta de la vieja, lo cierto era y es que un millón de pesetas entre trescientas páginas ponen el folio, creo, en 3,333 pesetas periódica pura. En el sector Seguros, esto era ya moco de pavo; pero recuerden aquel descubrimiento que haría más tarde Larramendi, cuando tuvo la idea de almorzar o cenar con todos los historiadores, antropólogos y lingüistas que se iban incorporando a su proyecto; me refiero a cuando dijo al coordinador aquello del ego (que los hombres de empresa tienen la compensación del dinero y, en cambio, la compensación de los «humanistas» es el ego).

Se podría pensar que eso es así precisamente porque se les pagaba mal; pero el coordinador tenía la sensación de que no era eso lo principal, sino que el propio ego, una vez asumido como centro que alimentar, hace que la pequeñez de la remuneración pase a segundo plano. Mencionaría a uno de los principales hispanistas del mundo en los años noventa —un eminente sueco que ya rondaba los cien años—, que escribió alarmado al coordinador de las Colecciones porque iba a quedar fuera del proyecto. Exactamente eso, «quedar fuera», era lo que le suponía no sé si un sacrificio o una humillación. Podrían ser las dos cosas.

Eso también pasó por un grave contratiempo, y es que nadie se preocupaba por saber —ni tenía por qué— que el proyecto inicial

era de unos sesenta libros y que se iba camino de llegar, como sucedió, a más de doscientos cuarenta. En consecuencia, los receptores de las donaciones que se hicieron por toda América y Europa se encontraron con un conjunto bastante equilibrado y completo. Tanto que, en Sao Paulo —creo—, probablemente en una de las universidades más importantes de Brasil, se organizó una sonora y brillante recepción a los representantes de la Fundación MAPFRE América —incluido Ignacio Hernando de Larramendi y el coordinador de las Colecciones, trasladados allí al efecto—, y se debió encargar a un filósofo de la casa que glosara lo que pudiera haber de teoría en la base de aquel regalo. Pues bien, el filósofo se lució: llegó a decir que aquellas Colecciones solo podían haber surgido de una mente superdotada, realmente genial, y designó al coordinador como portador de semejante cerebro.

No era así; las Colecciones habían llegado a ser lo que eran por el incontenible deseo de Ignacio Larramendi de hablar de todo lo que le pareciera relevante y la advertencia consiguiente del coordinador, en el sentido de que aceptar ese o aquel asunto como tema de un nuevo libro implicaba un agravio comparativo para mucha otra gente. Ante lo cual, Larramendi no daba un paso atrás, sino varios adelante. Pondré un ejemplo que, efectivamente, se dio: con ocasión de un viaje a Argentina, pidió seguramente que se le preparara una entrevista con algún experto en cualquiera de los grandes asuntos que ya vimos (indígenas, independencia y megalópolis), y una de las personas elegidas hizo lo mismo que ocurrió en Madrid en aquellos almuerzos y cenas de que hablamos en su momento: debió decirle que echaba en falta, en el proyecto, un libro sobre la lengua que hablaban los tehuelches. Debió argüir con la firmeza y el aplomo del editor de la goma de borrar y, al regreso, fue esa una de las cosas que habló Ignacio con el coordinador de las Colecciones. Este no dudó en afirmarle que, si se editaba un libro sobre el tehuelche, a ver qué pensarían y dirían de ello los que estudiaban nahualt o quechua, que eran las dos lenguas «imperiales» en la América de 1492, y que el lío podía ser enorme porque, solo en la Nueva España, los españoles encontraron más de cincuenta lenguas diferentes. Pues bien, se creó una colección sobre «Lenguas indígenas». Y así se hizo.

El coordinador se llegó a permitir decirle un día algo de lo que amenazaba si seguían así. Le contó que su padre —el del coordinador— era un hombre de gran creatividad y ningún sentido de la

oportunidad económica, y eso había acabado por convertirlo a él —al coordinador— en un hijo que permanecía al acecho de la siguiente invención de su padre para evitar que se empeñara en ella. «Y aquí, veo —añadió— que me toca desempeñar una función parecida».

Ignacio Larramendi sonrió como quien no da crédito a lo que oye, y repite a su modo lo que acaba de escuchar para asegurarse de que no ha oído mal; le preguntó si quería decir que su papel —el del coordinador— se había convertido en el de la persona que tenía que disuadirle de añadir nuevas cosas. El coordinador respondió con la mayor prudencia que sí. Larramendi se rio de la circunstancia y, como en tantos otros asuntos, no volvieron a hablar de ello.

Aún sumaría más iniciativas, hasta que llegó el momento en que preguntó al coordinador si pensaba que faltaba algo para completar lo que se quería.

En la ocasión de Sao Paulo, por la misma razón, el coordinador se quedó perplejo ante lo que dijo el filósofo: era falso e injusto, aunque fuera obra de buena voluntad. En adelante, no acudiría a esos actos. Volvió a ocurrir en México Distrito Federal, en su ausencia. Pero las cosas se fueron encauzando como debían ir en lo que atañe a esa cuestión, que terminó por olvidarse. Corría ya 1992 y, en el avión que los sacó de Sao Paulo, Ignacio Larramendi le propuso tres temas sobre los que querría que trabajase, una vez cerradas las Colecciones. Fueron los Proyectos Históricos Tavera.

*Hacia una valoración concreta del empresario y de la empresa
en perspectiva antropológica que diremos universal*

Las muchas perspectivas de la historia empresarial

En la primera parte de esta investigación, he intentado explicar las raíces de la concepción de la empresa en Ignacio Larramendi; en la segunda, he pretendió trazar una semblanza del empresario de que hemos de tratar; en la tercera, he procurado centrarme en el concepto de «empresa institucional» en Larramendi y cómo MAPFRE se convirtió justo en eso. En realidad, la primera parte tenía ya no poco de semblanza, y la segunda, no poco de raíces, y en la tercera, lo mismo. En lo que he comenzado con estas líneas, tengo intención de plantearme todo eso al revés: allí se trataba de reflejar la idiosincrasia de una persona en relación con su acción empresarial y ahora voy a intentar que el punto de partida sea lo que, entre los expertos, se consideran factores generales —en el sentido de comunes— a los quehaceres de la empresa. La razón de añadir esta última parte es esta: conocida la concepción de la vida de Ignacio Hernando de Larramendi, trazada su semblanza y resumida su obra empresarial, partamos ahora de la teoría y la historia económica para ver si nos sirve de algo —en relación con este otro plano— el estudio que acabamos de resumir.

No se trata de reinterpretar su trayectoria con los patrones que indican los expertos, sino al revés: partir de esos patrones y proyectar sobre ellos la trayectoria empresarial de que hablamos; ahora añadido

por qué: porque, así, acaso descubramos lo muchísimo que tienen de común infinidad de procesos empresariales y, al mismo tiempo, de qué manera lo común puede ofrecer la posibilidad de que la acción humana aboque a una obra creativa y eficaz (y eso, huyendo de la apologética como del demonio).

Pues bien, lo primero con que topamos estriba en que no pocos expertos en historia empresarial huyen también como del diablo de las trayectorias individuales, y eso porque parten del supuesto de que la tarea del empresario se asemeja a la de un director de orquesta: no hace él solo la empresa; es decisivo lo que, en su empeño, constituya el llamado «capital humano». Y ya saben que el capital humano no es el número de personas que se conciertan para obtener un resultado, sino el conjunto de su conocimiento, su información, sus ideas, sus habilidades, sus competencias y también su salud; en definitiva, todo aquello que se requiere para lograr el objetivo concreto que se intenta alcanzar en cada caso (Hippe, 2014).

Pero es que, además y sobre todo, las acciones humanas que se desarrollan en el seno de una empresa y en relación con la producción o distribución de recursos se tiene que amoldar necesariamente a los resultados de las iniciativas empresariales (y, muchas veces, a los de las no empresariales) de otras personas.

Ahora bien, llegar a un «patrón» interpretativo de los datos empíricos que reúna todo eso y mucho más (para contrastarlo después con la trayectoria de nuestro hombre) no es tarea sencilla. No lo es, primero, porque la bibliografía metodológica es ingente y, segundo, porque, también entre los expertos en método de historia empresarial, se hace bueno el adagio de que cada maestrillo tiene su librillo.

Debo arriesgarme, no obstante, y solo alegraré, para empezar, que he intentado dar con propuestas de método que sean, sobre todo, integradoras de las más diversas visiones y perspectivas. Y, aun así, tendré que cometer la osadía de aunarlas en la medida en que se dejen. Al final de ese empeño, me atrevería a resumir en un esquema elemental el conjunto de puntos de vista metodológicos que he procurado conocer primero en su estado actual de la cuestión, y aproximar después de modo que constituyan, entre todos, una propuesta teórica pero susceptible de expresar aquí mismo gráficamente, como voy a intentar. Soy consciente de que todo esto va a hacer más vulnerable la propuesta; pero todo el mundo sabe que las heridas, si no matan, enseñan.

Trazo primero el esquema ofrecido, y me valgo para ello de un conjunto de conceptos que podemos considerar «establecidos» entre los estudiosos de estas cosas. Tras cada uno de ellos, anotaré el autor o los autores cuyas contribuciones me han resultado más útiles. Que sean las mejores o no, lo dejo al criterio ajeno. Son las que a mí me han servido mejor:

1. Business history

a) Classical business history

- Walter A. Friedman and Geoffrey Jones, «Business History: Time for Debate», *Business History Review*, 85, nº 1 (2011) 1-8.
- Walter A. Friedman and Geoffrey Jones, *Business History* (Cheltenham and Camberley, UK, 2013).
- Mark Casson, John S. Lee, «The origin and development of markets: A business history perspective», *Business History Review*, 85, nº 1 (2011) 9-37.
- Randall Morck and Bernard Yeung, «Economics, history, and causation», *Business History Review*, 85, nº 1 (2011) 38-63.

b) Organizational business history

- Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass., 1977).
- Thomas K. McCraw, «The challenge of Alfred D. Chandler Jr: Retrospect and prospect», *Reviews in American History*, 15, nº 1 (1987) 160-178.
- Alfred D. Chandler Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass., 1990).
- Mercedes Arroyo Hugué, «Alfred D. Chandler Jr y el debate en torno a su obra», *Biblio 3w: Revista de Geografía y Ciencias Sociales*, 4 (1999): <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-141.htm>.
- Oliver E. Williamson, «Alfred D. Chandler Jr 15 September 1918-9 May 2007», *Proceedings of the American Philosophical Society*, 153, nº 2 (2009) 225-228.
- William Lazonick and David J. Teece, *Management in-*

novation : Essays in the spirit of Alfred D. Chandler, Jr (Oxford, 2012).

- Adoración Álvaro Moya, Pierre-Yves Donzé, «Business history and management studies», *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 1, nº 1 (2016) 122-151.
- c) New institutional business history
 - Douglass C. North, *Estructura y cambio en la historia económica* (Madrid, 1984).
 - Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Cambridge, 1990).
 - Ilkka Mäkinen, «New institutional economics and information history. Is there a point of contact», *Library Histor*, 24, nº 2, (2011) 117-127.
 - Helge Peukert, «Bridging old and new institutional economics: Gustav Schmoller and Douglas C. North, seen with oldinstitutionalists' eyes», *European Journal of Law and Economics*, 11 (2001) 91-130.
 - Valdivieso Canal, «North y el cambio histórico: luces y sombras de la Nueva Historia Institucional», *Revista de Economía Institucional*, 3, nº 4 (2001) 157-172.
- d) New entrepreneurial history
 - Jesús María Valdaliso, «La historia empresarial en España: orígenes, desarrollo y controversias respecto a una nueva disciplina», *América Latina en la Historia Económica*, 4, nº 7 (1997) 103-132.
 - Youssef Cassis and Ioanna Pepelasis Minoglou (eds.), *Entrepreneurship in Theory and History* (Basingstoke, 2005).
 - Mark Casson, *Entrepreneurship: Theory, Networks, History* (Cheltenham, 2010).
 - Mark Casson and Catherine Casson, *The Entrepreneur in History: From Medieval Merchant to Modern Business Leader* (Basingstoke and Hampshire, 2013).
 - R. Daniel Wadhvani and Geoffrey Jones, «Schumpeter's Plea: Historical Reasoning in Entrepreneurship Theory and Research», in *Organizations in Time: History, Theory, and Methods*, ed. Marcelo Bucheli and R. Daniel Wadhvani (Oxford, 2013), 192-216.
 - R. Daniel Wadhvani and Christina Lubinski, «Reinven-

ting entrepreneurial history», *Business History Review*, 91 (2017) 767-799.

2. La acción humana en el proceso empresarial

a) Business strategy

- Pankaj Ghemawat, «Competition and business strategy in historical perspective», *Business Historical Review*, 76, nº 1 (2002) 37-74.
- Richard R. John, «Business historians and the challenge of innovation», *Business History Review*, 85, nº 1 (2011) 185-201.
- Anandhi Bharadwaj *et al.*, «Digital business strategy: Toward a next generation of insights», *Mis Quarterly*, 37, nº 2 (2013) 471-482.

b) Acción humana / Razón instrumental

- Félix-Fernando Muñoz Pérez y María Isabel Encinar del Pozo (2007), «Teoría económica y acción humana: su integración en la obra de Rafael Rubio de Urquía», *Revista Empresa y Humanismo*, 10, nº 2, 117-160.
- Urbano Ferrer Santos *et al.* (2017), *Ideas (7): Sobre acción, deber, donación de Urbano Ferrer* (Madrid, Ideas y Libros).
- Juan José Sanguinetti, «El mundo como objeto de acción y teoría», *Studia Poliana*, 18 (2016) 27-50.
- Matthew Babb, «The essential indexibility of intentional action», *The Philosophical Quarterly*, 66, nº 264 (2016) 439-457.
- Cecilia Coronado Angulo, «Sobre la instrumentalización de la familia en Max Horkheimer», *Revista Empresa y Humanismo*, 21, nº 2 (2018) 39-58.

c) Liderazgo empresarial

- André L. Delbeck, «Christian spirituality and contemporary business leadership», *Journal of Organizational Change Management*, 12, nº 4 (1999) 345-349.
- Joan V. Gallos (ed.), *Business leadership: A Jossey-Bass reader* (2ª ed., San Francisco, CA, 2008).
- Marcela de la Sota Riva Echánove y Eduardo Zainos García Cano, «Liderazgo basado en el personalismo: Una

propuesta de investigación», *Revista Empresa y Humanismo*, 21, nº 2 (2018), 91-122.

- d) El proceso empresarial como desarrollo en el tiempo
 - Christopher John Medlin, «Interaction in business relationships: A time perspective», *Industrial Marketing Management*, 33, nº 3 (2004) 185-193.
 - João Ferreira and Nicolas Gravel, *Choice with time* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01577260>, 2017).
- e) La empresa institucional
 - Laure Bazzoli y Véronique Dutraive, «L'entreprise comme organisation et comme institution», *Economie et Institutions*, nº 1 (2002) 5-46.
 - Santiago García Echevarría, *Economía y sociedad, en búsqueda de un ordenamiento económico social eficiente: el empresario y la sociedad* (Madrid, Díaz de Santos 2020).

La acción empresarial como proyecto y plan

De la lectura de estos y otros expertos en historia empresarial, me ha llamado la atención la insistencia en defender su parcela como algo original: no terminan de aceptar la posibilidad de que todo proceso creativo sea un «proceso empresarial». Pero lo cierto es que a este le suelen asignar tres funciones fundamentales, que uno encuentra, en realidad, en cualquier creación que es fruto de un proceso intencional: (i) imaginar y valorar oportunidades, (ii) asignar y reconfigurar recursos y (iii) legitimar la novedad conseguida... que no tiene por qué ser la pretendida al comenzar. La cosa es, no obstante, dilucidar si esos tres requisitos no se cumplen, a la hora de la verdad, en cualquier acción «procesual» humana, sea cual fuere su objetivo. Es la primera hipótesis que me atrevo a proponer:

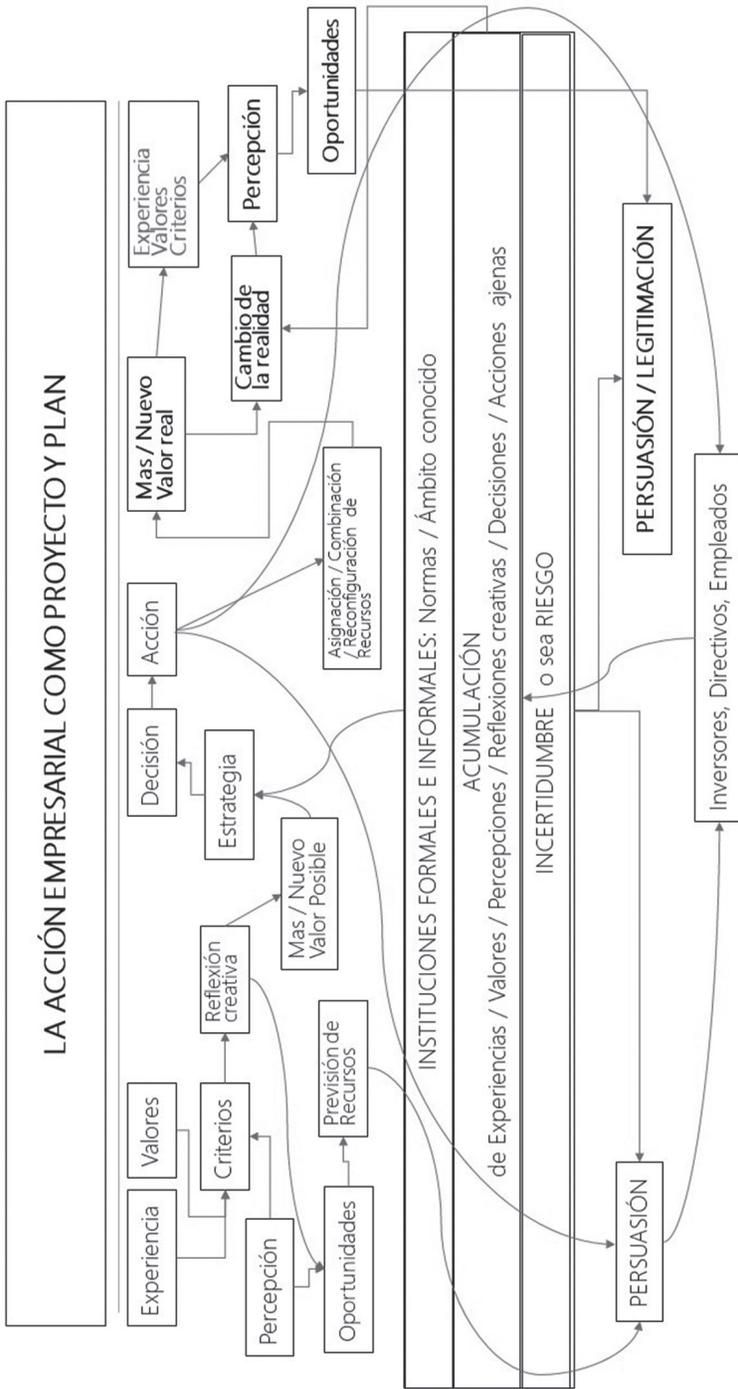
- Toda acción empresarial es una acción humana en el sentido de que tiene todas las características de las acciones humanas. Lo discutible es si toda acción humana puede describirse y entenderse como acción empresarial. Si no es así, habría que saber en qué radica la singularidad de esta última.

- Me refiero a lo que suele denominarse «acción humana», sin más. Si se me pidiera que añadiese el adjetivo «económica», en vez de «empresarial», me obligarían a explicar por qué creo que toda acción humana es económica, por lo pronto, como productora, distribuidora o consumidora de recursos.

Me animaría incluso a enlazar de manera gráfica los diferentes elementos y funciones comunes a estas diversas formas de analizar la actividad empresarial como una acción humana, digamos «procesual». Lo haría como aparece en el gráfico de la página siguiente.

En *Así se hizo MAPFRE* (2000), Ignacio Hernando de Larra-mendi recuerda que se incorporó a la entonces llamada Mutua de Seguros Agrícolas algo después, pero en el mismo año (1955) en que ocupó la presidencia de la misma Dionisio Martín Sanz, a quien conocemos principalmente como el promotor decisivo para la creación del Servicio Nacional del Trigo, una obra del Régimen de Franco con la que se intentó acabar con la insuficiencia de la producción triguera española, un problema endémico, arrastrado durante siglos y sumamente grave en tiempos como aquellos en que el pan era el principal componente de la dieta común.

Sabemos que Larra-mendi da a entender, sin entrar en detalles, que, para alcanzar la presidencia de la Mutua, Dionisio recurrió a métodos que no pueden considerarse intachables. Aquí nos interesa llamar la atención sobre todo esto que decimos, y eso porque, en la medida en que fue decidido conscientemente, corresponde a lo que llaman los filósofos «acción». Les recuerdo que, por lo menos en el léxico filosófico de los hispanos del tiempo de que hablamos, «acción» quería decir «acto humano libre», dado que «acto», por el contrario, es el hacer sin más, libre, consciente o inconscientemente y, en este último caso, sin libertad, digamos «actual», aunque suene a redundancia. Hacer lo que uno decide conscientemente, hacer por hábito —rutinariamente— y hacer sin darse cuenta no son, ya se ve, actos del mismo tipo; en puridad, solo el primero es una clara acción humana; el segundo también, pero prescinde —en la definición— de un elemento sustancial que es la reflexión, y la sustancia de la reflexión radica justamente en el pleno ejercicio de la libertad. Obrar por rutina, incluso decidir, es una acción humana, sin duda, pero no añade nada nuevo (y bueno) a la realidad, al menos, por sí sola (digo la acción).



Si ahora proyectásemos la «plantilla» de esa «filosofía de la acción» a la importante conversación que mantuvieron Dionisio Martín Sanz e Ignacio Hernando de Larramendi en 1972, descubriríamos que, en efecto, hablaron sobre acciones que se habían hecho efectivas y sobre las que, seguidamente, había que llevar a cabo. Que no se tratara de llegar a un acuerdo si uno de los dos no cedía, es consecuencia —entre otras cosas— de la disparidad de los fines que perseguía cada cual: Dionisio Martín Sanz, sindicalista y procurador en Cortes desde hacía bastantes años, intentó conducir MAPFRE a la arena política (nos lo dice de nuevo Larramendi y no explica cuál era; pero sabemos que, pocos años después, Dionisio defendía una «transición» a la «democracia sindical» [1976]), en tanto que Larramendi llevaba veinte años procurando a toda costa que MAPFRE fuera empresa no solo jurídicamente privada, sino, además, políticamente independiente o, mejor, independiente en todos los órdenes. Larramendi no solo no era hombre del Sindicato Único, sino que lo veía con malos ojos, como algo ficticio, inútil y, por lo tanto, costosísimo. Lo había puesto por escrito, con la prudencia que la censura requería, al menos en 1952, en el libro *Tres claves de la vida inglesa*, como hemos visto, y, además, era carlista. Lo era de tal forma que su carlismo —su tradicionalismo— le llevaba precisamente a rechazar lo que hubiera considerado mezclar churras con merinas: convertir la Mutualidad en instrumento de partido. Empleo a idea la metáfora ovejuna, a la que he recurrido a la hora de explicar que el tradicionalismo se uniera a la Falange en abril de 1937.

Para entender por qué no llegaron a un acuerdo en 1972 y, en la votación de la Directiva, salió adelante la opción que proponía Larramendi, hemos tenido que «contextualizar» aquella «acción» de 1972, aunque haya sido solo lo mínimo necesario. Si volvemos a ella, veremos que supone dos cosas fundamentales: una, que la acción empresarial no es una acción humana diferente de cualquier otra acción —digo, claro es, como tal, o sea, como la acción humana que es—, y lo segundo es que la acción de constituir, mantener y dirigir una empresa implica —igual que cualquier otra acción— decidirse a lograr algo (esto es: una finalidad) que requiere recursos y, por tanto, acciones para lograrlos y acciones de asignación de esos recursos para lograr esa finalidad. Sabemos que, en las dos décadas finales del siglo XX, MAPFRE Mutualidad hizo importantes donaciones para mantener las actividades de varias fundaciones en cuya

creación tuvo parte fundamental Ignacio Hernando de Larramendi: se trataba de mecenazgo cultural en unos casos y de aprovechamiento de la experiencia adquirida en los diversos ramos del seguro desde 1955 para formar especialistas en cada uno de ellos. En la mente de Larramendi, la principal debía ser la Fundación MAPFRE, que concebía, lo dijimos, como el futuro *holding* de todas las demás fundaciones de MAPFRE o relacionadas con la Mutualidad. Una pequeña multitud de acciones propias y —atención— ajenas impidieron que esa idea llegara a realidad, y todo ello constituyó un proceso que, en cosa de quince años, implicó una frecuente reasignación de recursos (los que requería el conjunto de fundaciones).

Pero dejemos claro que —funcionalmente— fue también una reasignación de recursos lo que Larramendi tuvo que dirigir en el punto de partida (1955), aunque fuera muchísimo más modesta. Sin duda, los promotores de 1933 tenían un propósito (una finalidad) al crear la Mutua de Seguros Agrícolas, dotarse de un instrumento para hacer frente a los accidentes laborales que sufrieran trabajadores agrícolas contratados por los mutualistas; allegaron recursos precisamente por la vía de elegir la mutualidad como forma jurídica y los asignaron para el fin indicado. Luego, hicieron más cosas, muchas más; entre ellas, asegurar también las cosechas y la infraestructura productiva de cada mutualista frente al peligro de un incendio. O sea, que ampliaron la finalidad y reasignaron recursos, como sucede no solo en cualquier otra empresa, sino en cualquier otra acción: los resultados de las decisiones y de los imprevistos, mezclados, pese a todas las acciones que se quieran llevar a cabo, no suelen ajustarse de modo riguroso a lo que uno pretende y, ante la nueva situación, se impone introducir los cambios que hagan falta. Lo hemos visto en distintas situaciones al trazar la semblanza de Ignacio Hernando de Larramendi.

También los directivos de la Mutua creada en 1933 se habían encontrado, para empezar, con una guerra, la de 1936-1939, y eso les afectó de lleno por más acciones que decidieran efectuar. Habían desarrollado una red de representantes por una buena parte de España y, a muchos de ellos, los mataron. Quizá por eso Larramendi podía decir que, en junio de 1939, la plantilla de personas de la Mutua de Seguros Agrícolas había quedado reducida en un 40% (2000: 231). No hay acaso un ejemplo mejor que esa tragedia para ilustrar de qué manera puede llegar a suceder lo que enseñan los estudiosos

de la historia empresarial: que los resultados de toda empresa dependen de la combinación de decisiones específicamente empresariales y de imprevistos. Ahora sabemos, además, que los imprevistos pueden llegar de la eficacia de la competencia, cuando la hay, pero no solo de ella, sino de cualquier cosa que pueda ocurrir, y que cada empresario ha de agarrar el toro por las astas y tomar decisiones a las que sigan acciones.

Eso implica algo más que ya no es fácil definir, y es la capacidad de generar acciones asignativas (de recursos) que sean alternativas a las hasta entonces llevadas a cabo (Muñoz y Encinar, 2007). En otras palabras, en las empresas sucede lo que es común a toda acción humana y no solo a la empresarial: toda persona hace «planes» (otra vez la finalidad), busca recursos y los asigna; pero no puede estar seguro de que no sobrevengan los resultados de otras acciones humanas distintas a las suyas —que pueden ser o no empresariales (por ejemplo, una guerra)— y que incidan sobre sus decisiones y acciones de manera que le hagan fracasar.

Y eso refuerza, en la acción empresarial, el papel que le toca al riesgo, la conciencia del cual induce a adoptar lo que algunos expertos llaman «haces de planes alternativos» (Rubio de Urquía, 2003) que ya hemos mencionado.

Por eso, decimos los hispanos que hombre previsor vale por dos. Pero también decimos que el que pega primero da más fuerte. (Denle la vuelta, por favor, y piensen que, por la misma regla de tres, el que hace el bien primero es más eficaz para evitar el mal). Nuestro hombre, Ignacio Hernando de Larramendi, lo decía tal cual, claro está que a su modo: «El empresario se justifica por el riesgo, por la adopción de decisiones económicas, que afectan al trabajo de las personas que le secundan, para promover la creación de riqueza» (1983). Bien entendido que no circunscribía ese hecho justificativo a la esfera privada; también la empresa pública «opera con un patrimonio autónomo, aceptando riesgos y sometiendo anualmente sus resultados al público» (1982).

No solo eso; además, con el riesgo se abría a un elemento más que no figura expresamente en el cuadro que hemos elaborado a partir de la bibliografía sobre «La acción empresarial como proyecto y plan» y, sin embargo, hay que contar con él: alguien que se arriesga y, al arriesgar, pone asimismo en un cierto peligro el empleo de las personas que le secundan, tiene que inspirar confianza: «Los que nos

sentimos empresarios, porque nos atrevemos a tomar riesgos, tenemos la obligación de infundir confianza y de no dejarnos influir por quienes a veces mezclan sus actitudes negativas con la propia inseguridad y la preocupación por ocultar actuaciones no defendibles» (1982).

Y esto último aún supone más cosas: por lo pronto, la ética. Y no hace falta recordar que toda acción humana (y, por lo mismo, toda acción empresarial) es moral. Aquí, sí, nos abocamos al concepto de «Valores», que sí se halla presente en ese cuadro. La inspiración de confianza podría ahora adivinarse —es cierto— en la relevancia que, en esa presentación gráfica, se da a la «Persuasión». Y no parece aventurado deducir que, en el fondo, eso —la necesidad de persuadir a todos los que se implican en la empresa, desde los inversores a los empleados y los consumidores— Larramendi lo remitía a la «transparencia» precisamente como actitud que aumenta el riesgo al implicar el «compromiso» que supone poner las cartas boca arriba. «He vinculado mi vida empresarial a la *transparencia*, al riesgo que implica comprometerse y además por escrito»; la consideraba como una actitud «indispensable para ser reconocido como “jefe” en la comunidad humana que constituye una empresa» (1982).

Más cerca del final: la acción empresarial en el orden económico

Lo que acabamos de decir importa tanto, que sería preciso desarrollarlo e incluso proponer un cuadro distinto, donde se vaya más allá. No solo haría falta sacar todo el partido que se pueda a la «Persuasión», sino que haría falta saber más de algo que decíamos antes y que está en el comienzo, de modo que lo hallamos desandando lo andado: el valor surge porque ha habido una reflexión creativa que ha tenido en cuenta la experiencia propia del empresario, sus valores y —también— las «Oportunidades» que suscitan la idea de crear ese valor. En otras palabras, el valor parece encontrarse al principio y al final, primero como fuente de criterios y, al cabo, como lo que, en concreto, se intenta conseguir. Combinar experiencia y valores supone que quien reflexiona sobre ella tiene una historia propia a la que no es ajena la gente que, a su juicio, podría apreciar el valor producido o distribuido. Y articular todo eso ya empieza a parecerse a una tarea que puede ser poco menos que «cósmica».

Ignacio Hernando de Larramendi se había formado en una familia de clase media que mucha gente consideraría «conservadora», pero que, en su caso concreto, es de justicia denominar «tradicionalista», dado que compartió las ideas no solo tradicionalistas, sino concretamente carlistas de su padre, Luis Hernando de Larramendi.

Sabemos que, no obstante, el nuevo presidente de la Mutua, Dionisio Martín Sanz, militaba activamente en «el Movimiento» (el Movimiento Nacional, o sea, en el Régimen), al que se mostraban contrarios los dos Hernando de Larramendi que acabamos de mencionar, padre e hijo. Dionisio procedía de las Juntas de Ofensiva Nacional-Sindicalista acaudilladas por su paisano Onésimo Redondo, y podemos añadir que, en 1955, los directivos con más peso en la Mutualidad reproducían el abanico de tendencias —ahora sí, conservadoras— que se habían aunado en 1933 como Confederación Española de Derechas Autónomas, o sea, de la CEDA.

Eso implicaba ser católicos y portarse como tales, también en la condición de empresarios. Lo que además de los lazos familiares, esto es, de parentesco, hacía posible no ya el entendimiento, sino incluso la sensación de que se hallaban en el mismo bando, si de otra guerra se tratara.

Pero es que, si no hubiera sido así y sus valores hubieran sido otros, el proceso en que consiste la acción empresarial no exigiría cambio alguno en el cuadro a que me refiero. Fíjense en que es un cuadro incipientemente cíclico y que, por eso, los conceptos situados a la derecha de la imagen van resaltados en negrita; se pretende con ello llamar la atención sobre un hecho muy simple, y es que se repiten; son algunos de los mismos conceptos que pueden observarse en la mitad izquierda.

¿Qué quiere decir eso? Que las acciones empresariales se encadenan y requieren repetir acciones que apunten a lograr el mismo fin de la primera vez; el éxito o el fracaso de la empresa (y los de multitud de acciones humanas realizadas al tiempo en todo o en parte) han contribuido al «Cambio de la realidad». El empresario ha acumulado algo más de «Experiencia» y es posible que no haya transformado su sistema de «Valores». O sí. Lo cierto es que la «Percepción» de todo eso se contrasta, otra vez, con «Oportunidades», que nunca pueden ser las mismas de la primera vez. Zubiri recordaba que, para mantener la filosofía de vida que tenían los padres, los hijos tienen frecuentemente que vencer serias dificultades y, por tanto, adoptar

decisiones y actuar de manera que los padres —quizá— ni siquiera pudieron imaginar, mucho menos afrontar. Las cosas eran de otro modo.

Por cierto que el argumento de Zubiri no es propio de una acción empresarial y, no obstante, nos «sirve» —es «valioso» para nosotros en este instante— y es pura acción humana.

Por último, ahora la «Persuasión» hace falta de nuevo; pero no puede ser la misma. Y, sin embargo, el empresario no puede permitirse el lujo de prescindir de los resultados. Al cabo, tiene que persuadir de modo que «se legitime» a sí mismo. Ahora bien, esa «Legitimación» persuasiva puede ser cierta o no.

No hace falta insinuar que suponga mentir; somos muchos los que damos muestras de una capacidad inusitada para reconvertir nuestro pasado en la mejor oferta de futuro, y eso, casi sin proponérselo. Quizá por eso (y, sin duda, otras cosas), Larramendi insistía tanto en la veracidad como característica del empresario cabal. Hace falta valor para resumir ese aspecto de su quehacer como él lo resumió en 1996, en su última intervención, digamos institucional, en MAPFRE. La cita no tiene desperdicio:

No he mentido, salvo en aspectos cosméticos, ni he perjudicado a ninguna persona con información falsa, ni interna ni externamente; no he faltado a una palabra dada, y por ello he tenido problemas y dificultades, incluso con desembolsos económicos personales; no he adoptado una decisión de selección, ascenso o cese de personal o de otro género influido por interés directo mío, o de mi familia, ni por criterios ideológicos, ni que originase, conocido por mí, perjuicio a empleados, colaboradores o clientes; no he dejado de aceptar riesgos personales, por encima de los gerenciales, si esta actitud repercutía en interés de la empresa; no he faltado conscientemente a la equidad en ninguna de mis decisiones; no he hecho ninguna propuesta pública que fuese en realidad favorable para lo que yo dirigía, sino siempre lo que creía bueno para todos, ni tampoco he inducido a actuaciones que convenían a la empresa pero eran peligrosas para los que las tenían que ejecutar.

Así considero yo la ética del dirigente en la empresa, la que ha permitido subsistir a la mía y a mí.

Y atención al punto final: «Algunos dirán que tuve éxito a pesar de estas limitaciones; pienso, al contrario, que solo de ese modo cabe éxito duradero empresarial, institucional o político, y que, por ello, esa actuación es efectiva socialmente» (1996).

Decididamente, el cuadro que resume «La acción empresarial como proyecto y plan» ya no nos basta. Hay que decírselo a los expertos para que nos ofrezcan algo más de lo que nos dieron los autores citados en el esquema que inserté antes de ese cuadro.

Pero no querría abandonar este sin preguntarme si no será precisamente la creación y distribución de valor lo que diferencia la acción empresarial de la acción humana en conjunto. Y creo que no. Por si hiciera falta, el último parlamento que he copiado, el de 1996, sería suficiente para concluir lo contrario: la alegación de Larramendi en aquella intervención se refiere explícitamente a una acción empresarial continuada que es, en rigor y sin excepciones, acción humana.

Y no se puede decir que sea un resumen ético legitimador de una acción empresarial (en relación con aquella simbiosis entre «Persuasión» y «Legitimación» de que hablábamos antes). En 1996, hablaba el empresario que había convertido la modesta Mutua de Seguros Agrícolas en MAPFRE. Pero —sin duda— Larramendi no excluía lo que tuvo que hacer en la primera fase de su gestión. En 1955, antes de hacerse cargo de la gerencia de la Mutualidad, puso en juego su capacidad de «Persuasión» y su prudencia para informarse de la situación en que se hallaba la empresa, y lo que halló fue una situación simplemente precaria; la Mutua de Seguros Agrícolas tenía exceso de personal, estaba deficientemente organizada en términos de eficacia en la creación de valor (el valor, por lo pronto, de dar seguridad real a los mutualistas) y, entre deudas e impagos, se acercaba a la situación de «quiebra técnica».

Era así hasta el extremo de pensar que había hecho mal en aceptar la dirección de la Mutua. En este caso, no obstante, la «Reflexión creativa» le hizo ver la posibilidad de sanarla; no dejaba de ser un modo de crear más valor. Pero el primer valor consistió justamente en un saneamiento que le llevó a reasignar los recursos y a reconfigurarlos con acciones tan penosas como la de despedir a un buen número de empleados que no eran necesarios o que incluso resultaban un lastre. Había médicos contratados por la Mutua cuya labor se resolvía en una hora de trabajo a la semana, y no era así porque

esa labor requiriese ese tipo de condiciones; sencillamente, se habían ido introduciendo elementos que ponían de manifiesto una organización, me atrevería a decir viciada; quizás había servido para solucionar problemas concretos a personas determinadas, aunque ni los problemas ni las personas tuvieran verdadera relación con los seguros agrícolas, y, veinte años después y una guerra por medio, aquello no podía seguir así.

Hubo que terminar con esos vicios, y eso exigió persuasión, ciertamente, pero también energía.

Ahora sí, amplíemos el cuadro (con absoluta libertad, sin procurar dejar a salvo lo que he puesto de manifiesto en el primero. En este de ahora, intento esquematizar lo que encuentro detrás de la llamada «economía social de mercado». Ya saben que fue lo que sirvió de orientación, en gran medida, para que se llevara a cabo «el milagro alemán» tras la derrota de 1945. Llevo años leyendo y escuchando a Santiago García Echevarría, con quien Ignacio Hernando de Larramendi contó más de una vez, y, ya hace tiempo, me animé a conceptualizar su pensamiento y el de los economistas, casi todos alemanes, cuyas intervenciones suele publicar en el Instituto de Dirección y Organización de Empresas que dirige en la Universidad de Alcalá de Henares.

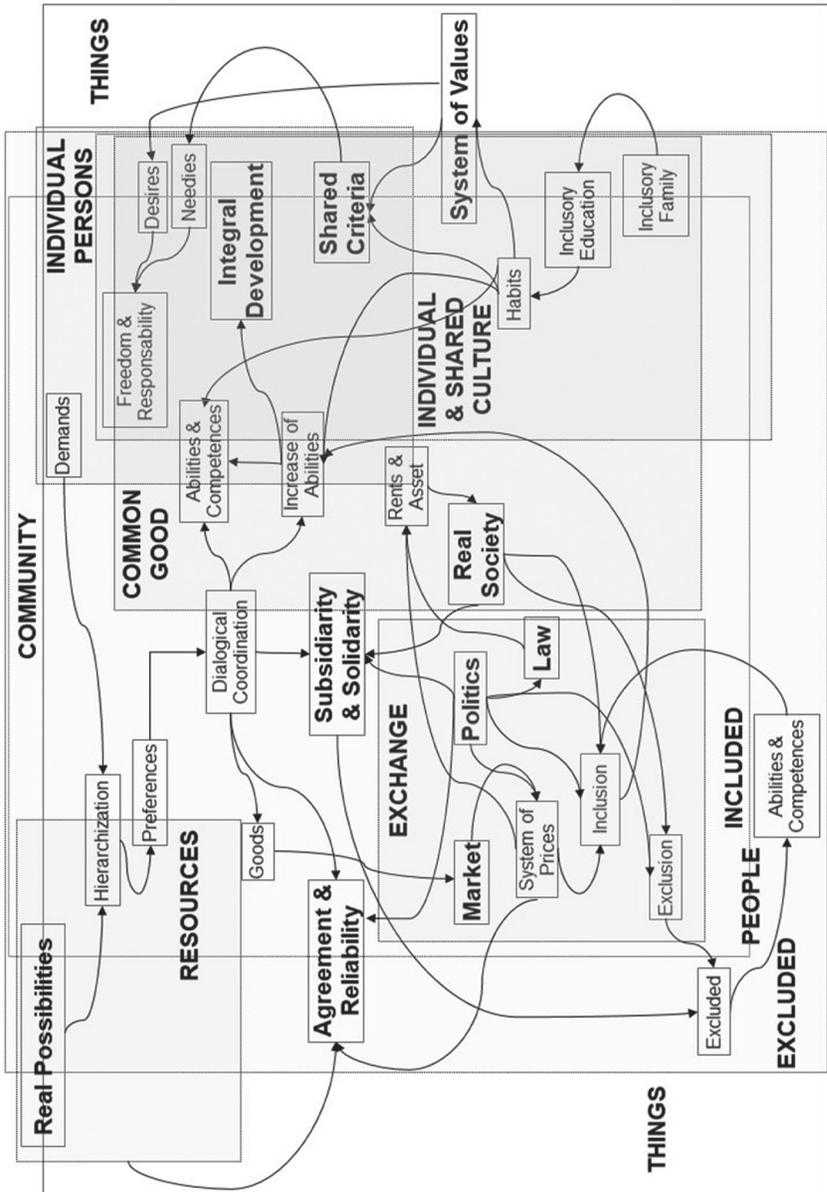
Mi empeño no iba dirigido tanto a conceptualizar la teoría económica de Eucken como a contar con todo lo que ellos contaban y cuentan; esto es: todos los elementos que toman en consideración, sin entrar —necesariamente— en las soluciones. El resultado, expuesto en un seminario del Instituto Empresa y Humanismo, fue el del cuadro que inserto en la página siguiente.

No voy a comentarlo con detalle; resultaría demasiado extenso; pero entiendo que todo lo que incluye formaba parte del mundo mental —la cosmovisión empresarial— de Ignacio Hernando de Larramendi.

Vamos a ver qué da de sí.

El orden económico como orden político (pero de *politeia*) y el papel de los empresarios en él

Lo que se representa en ese segundo cuadro no es una empresa, sino el orden económico —uno de los posibles— de toda una «Co-



munidad». En ella, el papel central de los empresarios es el que, en el cuadro, se llama «Coordinación dialógica». Vuelve a evocar la «Persuasión» que se incluía en el cuadro anterior; pero no es lo mismo; si acaso, ambos conceptos tienen en común la necesidad de hablar (cuando le corresponde a uno) y de escuchar (cuando es el otro el que intenta explicarse).

La «Coordinación dialógica» se refiere, claro es, a los factores que se consideran propiamente «económicos», no solo en la economía social de mercado, sino también en otras teorías económicas. Pero debe advertirse que, en la zona media del cuadro, se integran tres conceptos que, con una sola (y solo relativa) excepción, son receptores de influencia (si definimos de este modo las flechas que se dirigen a ellos), pero cuya influencia en lo demás no se indica (no salen de ellos flechas dirigidas a otros conceptos). Son: «Agreement & Reliability», «Subsidiarity & Solidarity» e «Integral Development».

Se trata, ya se ve, de objetivos del orden económico. Pero lo desbordan; más bien son objetivos de la «Community» de que hablamos. Por mor de brevedad, tampoco puedo detenerme a razonarlo; solo diré que tiene que ver con algo que no está explícito en este segundo cuadro, pero sí implícito en el concepto de «Dialogical Coordination»: la convivencia. Toda comunidad humana lo es de convivencia —aunque, también en este caso— no sea solamente comunidad de convivencia. Es lo que contemplaba Larramendi, creo, cuando hablaba de «concordia social» y hacía una afirmación como la que sigue, tomada de la conferencia sobre «Concordia social y riesgo empresarial» que pronunció en Santiago de Compostela el 21 de junio de 1983:

De modo muy especial quiero referirme a *la concordia y su necesidad en la vida social, económica y empresarial*. Aparentemente, el mundo en que vivimos se apoya en la fricción, que se considera no ya inevitable sino deseable; en la lucha de clases, la competitividad comercial, la vida electoral y los conflictos ideológicos. Frente a esta creencia, en parte producto del error de identificar la concordia con la transigencia ante la presión en los débiles o con la cobardía de los empresarios, la realidad es que únicamente prosperarán los pueblos y empresas con alto grado de concordia (1983).

El vaticinio con el que concluyó casi es estremecedor. Si acaso, podemos apurar este razonamiento en el que estamos y preguntarnos si, al final, de lo que habla es de una prosperidad común a pueblos y empresas. Porque, si se trata de que lo sea, la pregunta siguiente tendrá que ser cómo puede encauzarse la relación entre ambas realidades (cada empresa concreta y cada comunidad) de una manera que me atrevo a llamar «constitutiva» y Larramendi denominaba «institucional».

Lo explicaré por partes. Primero, entiende por «institucional» lo que se entiende por «instituciones» para hablar del entramado de entidades y prácticas que aseguran la continuidad y, por tanto, la estabilidad de una comunidad política de tal modo que no entorpecen, sino que encauzan las acciones humanas que buscan la mejora de la propia comunidad.

Segundo, es capital que eso suceda en el propio seno de cada empresa. Quiero decir, que sea también la empresa una «comunidad de convivencia». Larramendi lo expresaba así en 1967:

Dentro del conjunto social, la *empresa tiene una doble función*, instrumento de servicio económico a la comunidad y agrupación de personas a que sus componentes se vinculan, incluso más que a ninguna otra institución.

Quizá por ello constituya un campo importante de investigación sociológica *la relación del trabajador o empleado con su empresa*, lo que representa para su trayectoria humana, cómo influye y le condiciona, cómo contribuye a su educación, cómo le protege en sus dificultades y cómo, en definitiva, contrae hacia él responsabilidades que no pueden incluirse en ningún contrato meramente bilateral como el del salario o empleo (1967).

En el cuadro del orden económico, eso está ampliamente representado, sobre todo en dos lugares: a la derecha, en el que llamaremos subconjunto de elementos enmarcados bajo el título de «Cultura individual y compartida» y en el de «Personas individuales». El otro subconjunto es el que ocupa la esquina izquierda, abajo, y se refiere al problema de la exclusión y la inclusión de las personas en la comunidad.

En el primer subconjunto, al combinar la «Individual & shared

culture» con las «Individual persons», se expresa el punto de partida de la formación mental de todo hombre y toda mujer que es por completo imprescindible para «incluirlo» en la comunidad: desde una «Inclusory Family» y una «Inclusory Education». Sabemos que Ignacio Hernando de Larramendi mantuvo hasta el final la figura de su padre como referencia fundamental y podemos afirmar que su actividad empresarial se guio por lo que creía que debía guiar la vida de todas las personas: desarrollar y hacer que otros desarrollen, por una parte, «Freedom & Responsibility» y, por otra «Abilities & Competences». Acabamos de ver, en el último párrafo suyo que citamos, cómo latía eso en su idea de la empresa como la principal «comunidad» de pertenencia de los empleados en cuanto tales.

En el segundo subconjunto, a la izquierda, abajo, se trata de la necesidad de que el orden económico (y, si es posible, cada empresa por su cuenta) mantenga esa función «incluyente» (*inclusory*) que hemos visto en el punto de partida de la vida de cada hombre y cada mujer, en la «Familia inclusiva» y en la «Educación inclusiva». Inclusión esta otra —la final— que implica formación que incrementa las habilidades (*Increase of abilities*) de cada persona. «Esta preocupación por la selección, educación y reciclaje de las personas que trabajan en MAPFRE —explicaba Ignacio Hernando de Larramendi en 1984— ha dejado una impronta en la forma de enfrentarse con la actividad aseguradora en todas las personas que han pasado por este grupo y que ahora están al frente de otras compañías. En cierta medida, se puede decir que MAPFRE ha sido escuela de gerentes, no solo de seguros, sino de otros sectores de la economía y de la política» (1984).

Todo ello, *ad intra*. *Ad extra* la relación más estable —institucional— tiene que ser, sin duda, la efectividad del servicio que presta esa empresa y que lo lleva hasta el extremo de convertirse en parte de la estructura institucional que da estabilidad a la comunidad de la que forma parte. En su caso y en lo que atañe a la calidad del servicio, en 1982, Larramendi creía haberlo logrado así:

MAPFRE es una *institución dinámica con tensión permanente de mejora*, no por el crecimiento, sino por preocupación de perfección, para mí de raíz básica cristiana. Quienes conozcan nuestra mecánica interna observarán que nunca nos satisfacen nuestros productos, ni la rapidez en la liquida-

ción de nuestros siniestros, ni la calidad de nuestro servicio, y siempre queremos mucho más de lo que es posible o por lo menos de lo que nos es posible a nosotros (1982).

¿Cómo llegaba a formar parte del entramado institucional? «Ofrezco a continuación —enunció en una conferencia pronunciada en Sao Paulo en noviembre del año siguiente— algunas características para la calificación de “empresa líder”, o sea, “la que comparte con otras una función de influencia dentro de un mercado competitivo, pero con preocupación efectiva por el interés general de la comunidad”:

- *Alta penetración.* La dimensión es un factor importante y estabilizador aunque en algunas actividades la puramente interior o doméstica no es suficiente, pero siempre es indispensable una alta dimensión relativa nacional que permita que sus decisiones ejerzan influencia general y sean tenidas en cuenta en el mercado.
- *Vocación de crecimiento y en su caso de expansión exterior* para participar en el objetivo de presencia internacional.
- *Costes competitivos con relación a sus colegas,* que permitan ofrecer precios reducidos que contribuyan a rebajar los promedios del mercado y obliguen a otras entidades a seguir esta misma línea.
- *Agilidad operativa* para adaptarse permanentemente a una sociedad en cambio, y con cambios muy rápidos, que exige preparación para soportar y afrontar cualquier modificación inesperada en el mercado o en el país, incluso las que puedan afectar a su supervivencia.
- *Tensión antiburocrática* para evitar la creación interna de influencias e intereses particulares.
- *Equidad interna* entre los diversos elementos personales que la componen, de modo que exista una relación equilibrada entre las retribuciones y condiciones de trabajo basada en razones objetivas y justificadas, sin favoritismos ni presión de intereses ajenos a su fin social.
- *Amplia transparencia* con información frecuente, fiable y comprensible de su situación estática y dinámica, que permita apreciar las desviaciones a todos los legítimamente

interesados en su evolución patrimonial y resultados, completando esto con un sistema de auditoría independiente y objetiva.

- *Eficiente estructura informática*, que facilite una información completa, automática e inmediata de resultados; ayude a las relaciones con todos sus servicios internos territoriales y de ventas, incluso con clientes; haga posible el conocimiento permanente de la situación financiera; permita la creación de nuevos productos o fórmulas comerciales innovadores y, sobre todo, sea soporte de sistemas presupuestarios sofisticados, para prever resultados y detectar inmediatamente desviaciones de modo que sus responsables, aun en unidades reducidas, adquieran un sentido gerencial de actuación.
- *Tecnología empresarial*, como “el arte de conjuntar en concordia las voluntades entre todos los que en la empresa participan”».

No lo advertía expresamente; pero nosotros sí hemos podido ver que, a una empresa que fuera así, no la había llamado «institucional», sino «líder». En todo caso, para que formase parte del entramado institucional que daba estabilidad a los países en los que trabajaba (porque ya se trataba, en el caso de MAPFRE, de una empresa multinacional) «existen otros aspectos de distinto carácter, en cierto modo sociológico, que resultan indispensables para el éxito interno y para la adecuada inserción de la empresa en su comunidad sociopolítica:

- *Preocupación ética*, en la seguridad de que la aplicación no discutida de principios morales es pieza imprescindible para el reconocimiento de sus propios empleados, proveedores, clientes, público en general, y el de otras instituciones públicas o privadas con que una empresa se relacione. Dentro de un régimen de mercado y estado libre de derecho, no pueden tolerarse en las empresas líderes actuaciones que bordeen la ética individual de los dirigentes, o la de los negocios, o afecten a las relaciones de convivencia.
- *Sentido de responsabilidad social*, entendiendo que la gran empresa no está solo obligada a la prestación eficiente de su propio servicio, sino sujeta a obligaciones institucionales deriva-

das de su influencia en la vida social y de su participación en el patrimonio nacional. Esta responsabilidad social la obliga a preocuparse por el impacto de su actuación en los intereses generales del país, por la mejora personal y profesional de quienes prestan en ella sus servicios y por los intereses, derechos y necesidades del público y en especial de sus clientes con que tiene una vinculación más directa.

- *Cultura propia*, o sea, un modo de ser y estar, existencia y presencia externa que impregne toda su actividad, que haga que sus trabajadores se sientan orgullosos de su empresa y que el público la reconozca fácilmente y no solo por campañas masivas de publicidad con imagen idealizada no coincidente con la realidad. La cultura propia implica una distinción especial respecto a los competidores y es instrumento para la adhesión de los clientes y, sobre todo, signo de respeto colectivo. Aunque haya muchos más factores, este da el espaldarazo de lo que denominó “empresa líder”, como se daba a los antiguos caballeros para reconocerles como tales; en ambos casos, es símbolo del reconocimiento general de cualidades obtenidas a lo largo del quehacer profesional» (1983b).

La participación en la política

No está de más decir que hablaba en plena crisis económica internacional de 1983, dado que su dictamen sobre ella iba mucho más lejos que el precio del petróleo, que fue lo que se vio como causa principal:

Nos encontramos con una crisis de fondo y no simplemente transitoria o superficial. Nuestra sociedad trata de huir de la realidad para no verse obligada a actuar en consecuencia, y aparenta que estamos en la onda baja de un ciclo normal de desarrollo económico o sociológico. Todos conocemos en España ejemplos de situaciones empresariales «administradas» como transitorias para no enfrentarse valientemente con ellas y que han desembocado en «cracks» irremediables y clamorosos. Espero que no sea este el caso (1983c).

Corría octubre de 1983 y, el febrero inmediatamente anterior, el Gobierno español había expropiado el *holding* constituido por el empresario José María Ruiz Mateos con el nombre de Rumasa. Es posible que pensara en ello Larramendi; aunque, si era así, su dictamen tal vez pecaba de liviano; Rumasa había nacido y crecido, en buena parte, a base de adquirir, muy por debajo de su valor, empresas en situación financiera extrema (Gredilla, 2019).

«Esta crisis —añadía Larramendi en la misma ocasión— se caracteriza porque afecta a la estructura mundial sociológica y económica e incluso jurídica, y porque puede ser además una crisis del concepto y en todo caso de la libertad ilimitada que muchos han creído posible y algunos consideran objetivo individual, aunque para conseguirlo haya que “destruir el templo” con todos los ciudadanos dentro» (1983c).

Era lo más opuesto a la filosofía que impulsaba una «empresa institucional», filosofía con la que, al parecer, él había llegado ya a la Mutua de Seguros Agrícolas. Posiblemente, lo vio más factible al darse cuenta de lo que suponía la forma jurídica mutualista; podía llegar a prestar un servicio público y, además, asegurar esa prestación por la vía de institucionalizarla en el sentido jurídico político de ese término. Por muy «carlista» que fuera Ignacio Hernando de Larramendi o, mejor, por entender como entendía el tradicionalismo (y comprobó que se cumplía en Inglaterra, en los años cuarenta del siglo XX), esa era la misión que debía desempeñar al menos una gran empresa en cada uno de los sectores económicos, como afirmaría más adelante.

Que eso implicaba «hacer política», sin duda. Pero de nuevo hay que decir que en el sentido más noble (y originario) de la palabra *politeía*, la referida al modo digno de actuar como ciudadano, sin necesidad de ejercer el poder o ejerciéndolo. Aristóteles empleó esa palabra, a veces, en el sentido de «régimen político», sistema de gobierno.

Larramendi tenía la certeza de que los «políticos» con sentido común acabarían por asesorarse por los empresarios con sentido común y también político. «El empresario —dijo en el discurso de clausura de la Semana de Seguridad MAPFRE, celebrada en 1982— es insustituible en la solución de problemas económicos y, si se nos respeta sin ayudarnos ni protegernos, pues ningún verdadero empresario lo necesita, nuestra actuación será reconocida socialmente y

se nos considerará como interlocutores de primera clase en la lucha por el mejoramiento nacional. Esto, debo decirlo, no se refiere solo a la empresa típicamente privada, con riesgo de sus promotores y accionistas, sino a la asociativa no capitalista, propiedad de una colectividad, como MAPFRE, y a la pública» (1982).

Ahora bien, eso hace «política» la acción empresarial en el sentido de que el intercambio de bienes y servicios (*Exchange* en el cuadro) se debe regular por el mercado y la política propiamente dicha (aquella de la que emanan normas de obligado cumplimiento). El empeño, muy arraigado en Ignacio Hernando de Larramendi, de actuar sujeto a la ley positiva de las autoridades civiles tiene que ver con ello; el mercado generará también sus leyes, llamémoslas endógenas; pero la autoridad civil tiene como razón de ser la convivencia de todos los miembros de la comunidad y, para ello, genera leyes, que, en este caso, no son endógenas —por lo menos, no suelen serlo— y, además, están respaldadas por el poder coactivo que, guste o no, es atributo del que dispone (también) la autoridad legítima.

Es importante subrayar expresamente algo de lo que acabo de decir: que la finalidad de la empresa y la del gobierno de la comunidad no es la misma; a la primera atañen bienes y servicios que se ofrecen, distribuyen e intercambian y, para la segunda —las autoridades civiles— la prioridad es la convivencia. (Interpreto a san Agustín en ese punto, cuando afirma que el emperador no tenía el deber de ajustarse ni siquiera a la ley natural cuando esta podía hacer que el remedio fuera peor que la enfermedad. Aquinas lo expresaba a su modo y ofrecía algunos ejemplos que se sitúan en el límite —y, a lo mejor por eso no hablan de ello los tomistas ni tantos otros que se inspiran en su filosofía—; concretamente, llegaba a preguntarse si el emperador tenía la obligación de prohibir la prostitución, incluso basado en la ley natural, y concluía que no, justamente por eso, porque las consecuencias podían ser peores que el beneficio [Carpintero, 2000; 2016; Widow, 2008]).

La participación política de los empresarios, por tanto, no es la propia de los partidos, sino, primero, la de todo miembro de la comunidad, hombre o mujer, cualquiera sea su profesión u oficio; segundo, la propia de aquellos que gobiernan las instituciones —públicas o privadas— en que se articula la comunidad —en cuanto comunidad política (si es que alguna no lo es)— para lograr el pro-

greso en la continuidad; continuidad en la que —siempre— se da el progreso. A eso se refería Larramendi al combinar esa participación de los empresarios —concretamente, los del sector seguros— en la política y, al mismo tiempo, la necesidad de que la empresa fuese independiente de cualquier servidumbre que no fuera la de ofrecer el mejor servicio:

MAPFRE, sobre todo, es una *empresa independiente*, que ha sabido vivir aislada de las diversas fuerzas sociales, fácticas o de presión, que influyen en cualquier sociedad humana, socialista, liberal o conservadora y muy concretamente la de nuestro país. Quizás el origen de nuestra independencia es que, en 1955 y 1956, nadie creía en nuestra supervivencia y esto nos aisló y nos hizo comprender las ventajas de esta independencia que obliga a contar solo con uno mismo, a agudizar la imaginación y la iniciativa y a prescindir del complejo de «lotería» en el trabajo profesional. Creo que si MAPFRE ha tenido éxito ha sido precisamente por haber sido independiente y que seguirá teniendo éxito en tanto continúe siéndolo (1982).

Pero su formación e inspiración —la de Ignacio Hernando de Larramendi— ¿no era carlista incluso en la manera de concebir su personal quehacer profesional, el de empresario? Ciertamente, él mismo lo afirmó; lo que quiso decir y dijo, sin embargo, es que, en su caso, había sido en la opción política concreta de su familia —la del tradicionalismo carlista— donde había entendido que las empresas tenían que ser, entre otras cosas, independientes de los partidos políticos y de cualesquiera comunidades, incluso las meramente fácticas, sin respaldo legal. Y, de esa independencia, no excluyó desde luego el carlismo.

Fue la misma persona que comenzó a impulsar la creación de un Museo Carlista en la ciudad de Estella por medio de la Fundación que entonces se llamaba Luis Hernando de Larramendi y de la que dijo lo que ya hemos transcrito en el discurso de despedida que pronunció el 16 de junio de 1990 al dejar la presidencia de la Fundación MAPFRE, de la Corporación del mismo nombre y de su Comisión de Control: que en sus casi 35 años en MAPFRE, había tratado de hacer una *empresa inspirada en principios cristianos*, que no

tenía nada que ver con hacer política ideológica ni con discriminar a quienes piensan de otro modo (2000: 115).

Quizás acabe de entenderse si se percibe la profundidad sumamente realista de lo que escribió en el epílogo al libro *Utopía de la Nueva América* dos años después de ese adiós. Realismo en cuanto a su propia valoración del «reaccionario, olvidado y ridiculizado carlismo, todavía respetado, cuando no compartido en sus principios, en una sociedad hostil a su profundo sentimiento religioso».

Y eso —me atrevo a deducir— porque la relación fundamental consiste justamente en la «tradición» como transmisión de padres a hijos de actitudes que no dejan de lado ni la empresa ni la política ni aspecto alguno de la vida humana.

Desde ese punto —y porque creía en lo que acabo de decir—, en el texto que cito, Larramendi transcribe un artículo de su propio progenitor redactado «para una publicación clandestina de un grupo de jóvenes carlistas, que nos reuníamos en mi domicilio de Velázquez, 100, y en la Academia Mella, en la calle Barquillo, y que no aceptábamos, ni lo hicimos nunca, la autoridad del general Franco, ni su régimen».

«Los desventurados expósitos dan testimonio de haber nacido, pero, ¿cómo podrán darlo de sus padres?», se preguntaba su padre en aquella ocasión. La relación entre padres e hijos implica un lenguaje, y con el lenguaje, la fe de su origen y de su fin, las revelaciones divinas, la sabiduría acumulada por el esfuerzo de las generaciones precedentes, la historia de tanta abnegación y, con ellas, la veneración a los padres, y a los padres de sus padres, y a sus antepasados, de quienes, con la sangre, conservan tantos bienes que les distinguen en su dignidad superior de los irracionales y les obligan al deber y al honor de merecer, por su propio amor y abnegación, ser dignos de la admiración de las generaciones futuras.

Toda esa Tradición es una corriente espiritual, racional y política, que discurre por cauces naturales desde el pasado al porvenir, sobre vínculos de origen familiar, en el común y perdurable interés de la Patria.

Y esa es la vida política natural, por ley inviolable. Cuando parece que se viola, los pueblos padecen o perecen, prueba de que la ley es inviolable o indefectible (1992: 282-283).

El papel central de la dinámica entre solidaridad y subsidiaridad

En el cuadro que comentamos (el segundo) se pretende expresar de qué manera *Politics* y quehacer empresarial son dos realidades distintas que han de ponerse en relación a partir del mutuo embriamiento que supone la dinámica entre subsidiariedad y solidaridad. Lo singular es que —en lo que conozco— Larramendi hablaba más de solidaridad que de subsidiariedad, y hace años que me llama la atención hasta qué punto sucede lo contrario: en los ambientes empresariales privados y entre las personas que tienen una preocupación religiosa más fuerte —en el caso concreto, al menos, de la Iglesia católica—, se reivindica sobre todo la subsidiaridad, mientras que en las reuniones de gente preocupada más por la justicia distributiva que por la libertad —sin necesidad de que excluya esta última— se oye muchas más veces la palabra «solidaridad» y sus derivados. En el caso de Larramendi, este último valor se expresó alguna vez de manera tan contundente como esta que hallamos en su *Utopía de la Nueva América* (1992: 29-30). La frase y la cita son excesivamente largas; pero ya es hora de decir que la singularidad de la persona de que hablamos ha inducido a este historiador a plantearla como un diálogo con él y, por tanto, tiene que permitirle que se exprese como le parezca oportuno:

La gran tragedia de la sociedad actual es que está estructurada para un «egoísmo sectorial», triste es decirlo, principalmente de la raza blanca, con movimientos centrípetos en que se promueven excesos de derechos individuales y primacía de intereses personales, que se difunden inmediatamente a quienes carecen de todo, considerando la envidia como base suprema de construcción social, que puede ser tolerable y hasta útil para un área o pueblo limitado en cuanto estimula la obtención de bienes materiales, pero es intolerable en el conjunto de la humanidad o para su gran parte, que en ninguna circunstancia puede «acercarse» a lo que le muestran todos los días y de lo que en cada momento se ve más distante.

Existe un círculo vicioso, de nuevo misterio e incógnita, y surge la duda de si la humanidad va a resolver por sí misma este conflicto, entre la indigencia de unos y los derechos ili-

mitados de otros, no ya en pequeños núcleos, como ocurría en la Edad Media y la Moderna, sino en su gran conjunto. No conozco solución ni panacea precisa, pero no cabe duda de que para acercarse a ella algunos hombres deberían dejar de creerse superiores y reconocer que la desigualdad injusta no puede resolverse por sí misma, como parece suponer la sociedad actual.

Esto puede inducir a pensar que no tiene que ver con la empresa; pero habré fracasado si, a estas alturas, no he logrado poner de manifiesto lo que he dicho por activa y por pasiva: que Ignacio Larramendi no entendía la empresa de manera convencional; la veía como elemento de la estructura institucional permanente que da estabilidad y, así, continuidad y, al tiempo, capacidad de mejorar sin quebrarse, a toda comunidad humana.

Confieso que he dado cien vueltas a la primera definición de «economía» con la que me topé hace medio siglo: venía a decir que se trata del arte de producir y distribuir recursos escasos. Y, enseñada, objeté que «recurso» es todo lo que sirve a alguien para algo. A Ignacio Hernando de Larramendi, la aceptación de aquel puesto de gobierno en una mutualidad que ya existía en 1955 le sirvió para avanzar en el porvenir de la familia que había comenzado a formar y, en consecuencia, fue un recurso. Visto así, económico sería todo lo que puede constituirse en «recurso» para alguien y, por tanto, todo sería económico. Lo que no sería casi nunca es «solo» económico; sería al tiempo ético, estético, religioso, si optamos por la axiología de Max Scheler.

Si fuera así, lo específicamente «económico» sería la condición de «recurso» en sí misma.

Para que eso sea así y, además, pueda entenderse algo mejor, debería ser cierto que toda acción humana es —en tal sentido— económica; cosa que va más lejos de preguntarse no solo si toda acción empresarial es una acción humana, sino si toda acción humana es «empresarial». Habría, entiendo, que responder que, si produce o distribuye «recursos» y si, por «recurso», se entiende todo aquello a lo que alguien puede «recurrir» por le «sirve» para algo y, en el mismo sentido, es «valioso», la respuesta tiene que ser, sin duda, afirmativa.

Pero no se pierda de vista su alcance: el empleado o el obrero que «recurre» a su puesto de trabajo porque le «sirve» para lo que

fuere —aunque sea sencillamente sobrevivir— es también «empresario»; digamos una suerte de «empresario de sí mismo y los suyos».

Y hay todavía más; al leer sus escritos, se advierte que, a su vez, la familia de la que procedía Ignacio Larramendi le brindaba relaciones humanas que venían de antiguo (y otras que se iniciaron por entonces), de manera que eso que era estricto origen familiar se convirtió también en un recurso. Basta releer esos textos para ver hasta qué punto la red de parentescos y amistades de que él formaba parte tuvo que ver con el nacimiento y el desarrollo de MAPFRE. Sería muy interesante que alguien rehiciera esa red con todo el rigor que requiere un estudio así, como fenómeno histórico personal en que las creaciones empresariales son realidades que surgen de esa red, con frecuencia sin que haya nadie que se proponga que sea así; se pondría de manifiesto cómo esta y cualquier otra empresa se apoya en un entramado de relaciones entre hombres y hombres, mujeres y mujeres, y mujeres y hombres, que es, simplemente, lo que constituye el cauce concreto que hace que la historia real sea la que es y no lo que podría haber sido.

En una conferencia sobre el mecenazgo que pronunció en San Lorenzo de El Escorial en 1994, hay una confesión de Larramendi que ilustra de maravilla lo que quiero decir, porque viene a mostrar que, en el propio quehacer empresarial —y sin daño para la empresa; al contrario, incluso—, el ser humano actúa por impulsos que, a veces, los demás —y los historiadores como profesionales, cosa que agrava lo que voy a decir— interpretamos para darles coherencia, exactamente como yo mismo he intentado hasta ahora (y me remito al protagonismo que he dado a los dos cuadros que hemos visto hasta aquí). He aquí el párrafo:

He tenido siempre, aun antes de visitarla, vocación americanista; mi vida profesional me ha dado posibilidad de aplicarla. Impulsé a MAPFRE a instalarse en América. Hace ya muchos años, pensé que MAPFRE necesitaba —y yo quizás también— a América. No oculto que, unido al sentimental, existía otro factor: ese objetivo me obligaba a viajar, a conocer nuevas tierras y nuevas personas, pues quizás mi vocación ha sido más hacer historia que estudiarla, y la que me gustaba nacía del contacto personal y directo con nuevos amigos de otros países (1994).

Ni más ni menos. Hemos buscado razones «importantes» para explicar su modo de actuar como empresario y ahora nos encontramos con que una de las razones radicaba en que le gustaba viajar y hacer amigos de otros países.

Naturalmente, podríamos ponernos de inmediato a lo que hemos hecho hasta ahora, que es buscar «trascendencia» en sus palabras. Por fortuna, el gran filósofo que fue Max Scheler nos lo ha dado resuelto; reconoció cuatro grandes conjuntos de valores: los religiosos, los estéticos, los éticos y los económicos. Pues bien, la trayectoria de Ignacio es un ejemplo idóneo de cómo la acción empresarial lo implica todo hasta en el caso de que el empresario no lo intente (o incluso no lo desee). En su experiencia de la vida inglesa de los años cuarenta y primeros cincuenta, Ignacio Hernando de Larramendi encontró lo que buscaba sin saberlo (recuerden que Brentano dejó dicho que hasta nuestras percepciones son intencionales). Lo que le llamó la atención —quizá le deslumbró— en el sistema de consolidación de las empresas británicas no fue un fenómeno simplemente «económico» (si se me acepta —aunque sea de manera provisional— que el valor económico es el de «servir a alguien para algo», o sea, constituir y hasta constituirse en «recurso»); lo que vio en Inglaterra fue una ética empresarial y judicial (entre otras cosas) y no se le escapó la estética que implicaba la afición a que entidades concretas de mediados del siglo XX mantuvieran el carácter —nominal si se quiere— de *inn* (mesón, posada) con el que habían nacido algunas de ellas. Lloyd fue el ejemplo que le atrajo más.

El problema de definir la economía lo resuelven algunos expertos introduciendo la condición de que se trate —esto es: que sea «económico», propio del saber llamado economía—, que se trate, digo, de algo a lo que se le pueda poner precio. Pero eso, que no carece de interés, requiere nuevamente plantearse si ese «poder» (ponerle precio) es ético o puramente funcional. Porque, si es puramente funcional, estamos en lo mismo: a todo se le puede poner precio.

Con todo, como acabo de indicar, no es desdeñable el requisito; Larramendi hizo algo —muchas cosas distintas— a lo que puso precio y, en tal sentido, cumple con esa condición sin que necesitemos plantearnos si el «poder» poner precio es ético o no en el caso concreto de MAPFRE. (Una de las cosas que hizo fue independizar del aumento del coste de la vida —tal como se mide en las esferas

oficiales— el monto de las pólizas; encargó de ello a actuarios contratados por MAPFRE que llevasen a cabo esos cálculos con criterios sencillamente realistas).

Ahora bien, incluso este último modo de «poner precio» sigue sin que parezca suficiente para definir la economía (entre otras cosas, porque la inmensa mayoría de los empresarios no lo hacen como se acaba de decir, por medio de actuarios, y, por tanto, habría que excluirlos del ámbito más estrictamente económico).

De la acción humana a la cosmovisión no menos humana

Para avanzar en todo esto, he tanteado otro camino cuya relación con lo que sabemos de Larramendi solo puedo esbozar; requeriría más espacio y más tiempo. Según se adentra uno en el quehacer empresarial como acción humana desarrollada en el tiempo, esto es: duradera y prolongada, de larga duración, llega a la conclusión de que, en rigor, no solo es creativa cualquier acción humana convertida en proceso, sino que el valor de toda acción puede sopesarse desde los cuatro ámbitos de la axiología de Scheler: el económico, el ético, el estético y el religioso. Y, en tal sentido, hay que perder el miedo (quien lo tenga) a afirmar que toda acción humana es económica en la medida en que «sirve» o produce algo que «sirve», o sea, que puede ser por sí mismo un «servicio».

En una perspectiva que diríamos cosmológica, humana o no, todos los cambios forman un complejo inextricable, dado que cada uno de los innumerables procesos que lo constituyen tiene su propio tiempo y —también en su conjunto— sus efectos son resultado de una influencia mutua entre los procesos y sus efectos, que es por completo inasequible al conocimiento humano y, por lo tanto, en gran medida, incontrolable.

Pero es que, además, eso supone que cualquier acción humana «procesual» implica a todo el ser humano que la lleva a cabo, sus diferentes preocupaciones y su entorno, y todo ello en su dimensión temporal. Y eso tiene otra consecuencia, que es que la incertidumbre se convierte en un elemento esencial en cualquier acción creativa de larga duración y, por lo tanto, el conocimiento de las tecnologías, de las instituciones y de las personas involucradas en toda acción humana no son suficientes para entender un proceso creativo; sus

efectos no dependen solo de su tecnología, sus instituciones y las personas que lo llevan a cabo; dependen de todo lo demás que hacen todos los demás seres humanos, cada cual a su ritmo, en su tiempo y en sus diversísimas circunstancias.

Ahora bien, aquí entramos ya en la cosmovisión y, al mismo tiempo, situamos lo económico en el marco de una antropología interdisciplinar que lo incluye desde los tres puntos de vista que se expresan en el tercero y último cuadro que inserto: como actividad vital (*Economical life*), como valor (*Economical*) y como vínculo interrelacional (*Economy*).

El cuadro se ha ampliado con este estudio⁴⁷; no ha nacido con él. Durante años, di muchas vueltas al concepto de «cultura»; eso me llevó a entenderla como conjunto de hábitos compartidos que tienen el doble efecto de potenciar la capacidad innovadora (y también la regresiva, cuidado) al mismo tiempo en que dan continuidad al grupo humano que forman quienes se comportan conforme a esos hábitos; por fin, la lectura de la antropología historicista de Jacinto Choza (1990) me sorprendió con la semilla de lo que constituye ese cuadro: casi sin detenerse en ello —ni en esa ni en ninguna de sus obras posteriores, que yo sepa—, observó la correspondencia que hay, con veinticuatro siglos de distancia de una a otra, entre la enumeración y análisis de los hábitos dianoéticos que hizo Aristóteles y las «ciencias del espíritu» (hoy llamadas «de la mente» o «humanas y sociales» o, simplemente, «humanidades») que identificó Dilthey en una obra inacabada de 1911.

En el cuarto de siglo que siguió a la lectura de Choza, tiré de ese hilo y, ahora, al situar a Ignacio Larramendi, lo explicaría gráficamente según la tabla que inserto en la página siguiente.

La mera posibilidad de que pueda componerse un cuadro así es enormemente reveladora, a mi entender. Ahora tendría que demostrar que eso tiene que ver con Ignacio Hernando de Larramendi y que, además, puede ayudar a situar mejor su aportación empresarial y a valorarla con mayor precisión, fuera de toda apologética.

Primero y principal, lo interesante es que sea posible dar con cinco personas que hayan estudiado lo humano en otras tantas perspectivas, en un lapso de tiempo de unos dos milenios y medio (que es lo que va de Aristóteles a Dilthey), y cada una de ellas en su campo de saber haya propuesto un proceso de mejora que supone una gradación equiparable a las otras cuatro). Aquí, por «equi-

Aristotle	Hartmann	Scheler	Fromm	Dilthey	
Dianoethical Habits	Intentional values	Interpersonal and Group Relations	Singular Effective Links	Constitutive Elements of community	
Wisdom				Religious	Religion
Intellect	Aesthetical	Meeting	Art [Aesthetics]	Philosophy	
Knowledge	Ethical from the Intended	Coexistence	Sciences	Pedagogy	Customs, Ethos, Ideal of Life
Art [Technique]			Ethical from Intention	Economy	Technical Organization
Prudence	Economic	Bonds in Group	Policy	Community Arrangement	
Justice			Law	Civil Organization	
Courage	Economic	Mixture in Herd	Social life	Religious Organization	
Temperance				Economical Life	
Liberality				Individual Units of Life	
Magnificence					
Greatness of soul					

parable», entiendo la correspondencia que parecen mostrar las diez propuestas en cada uno de esos grados (una correspondencia, por lo pronto, gráficamente «horizontal»).

Que puedan darse, en suma, tantas correspondencias es prueba empírica —sin mediación teórica de ninguna clase— de que el ser humano —todo ser humano— es así. Aunque la cadena de relaciones haga largo este párrafo, hay que decir que, potencialmente, toda mujer y todo hombre pueden llegar al estadio superior, el de la verdadera sabiduría —como don y como virtud—; sabiduría que no solo coexiste con la dotación psicofísica necesaria, sino que está inextricablemente encarnada en ella y, por eso, implica la conciencia del tiempo y del espacio, en relación con la cual puede prever y proyectar incluso en un plano «supralógico», asociado a experiencias sublimes, radicalmente valiosas en sí mismas, incluidas las religiosas, y en perfecta adecuación a la comunidad de la que forma parte, dado que todo eso implica una verdadera cosmovisión compartida en lo mínimo necesario para que la convivencia sea posible.

No se trata de preguntarnos ahora cómo era el entramado de la personalidad de Larramendi a la luz de ese cuadro. Lo que intentamos es decir que la cosmovisión de Larramendi —sea la que fuere— se sitúa en el seno de ese marco y que podemos «conceptualizar» su propia vida con elementos tomados de ahí.

Me hago, no obstante, una pregunta: los cinco representados en el cuadro hablaban lenguas diferentes, y Leibniz planteó esa cuestión hace ya algunos siglos: si todos los humanos piensan de la misma manera —en el sentido funcional que supone la acción de razonar—, y eso quiere decir que lo dudaba⁴⁸. Hoy, cualquier respuesta a esa pregunta tendría que pasar por el tamiz de la neurociencia, y puedo asegurarles que los hallazgos ya alcanzados son sumamente interesantes y radicalmente insuficientes. Pondré un ejemplo: un profesor de Queen's University (Li-Jun Ji), otro de Beijing University (Zhiyong Zhang) y un tercero de la Universidad de Míchigan (Richard E. Nisbell) dieron a conocer en 2004 los resultados de un estudio sobre los efectos que tiene el idioma precisamente sobre la categorización en una investigación «cross-cultural». Habían comprobado que los asiáticos orientales y, en especial, los chinos tienden a razonar de manera holística y relacional, mientras que los occidentales —europeos y norteamericanos, sobre todo— razonan de forma analítica más bien, sin preocuparse por el contexto tanto

como aquellos. Pero también se dieron cuenta de que los resultados cambiaban —por lo menos, de grado— según cuál fuera la lengua empleada para estudiar y expresar los resultados de la investigación, y que los cambios en cuestión eran, sin embargo, menores cuando se trataba de chinos que estudiaban inglés que si eran anglosajones que estudiaban chino. En suma, el problema seguía siendo el de Leibniz, solo que replanteado así: cada idioma, ¿lleva a pensar de un modo concreto y distinto de los de otros, y eso hasta el punto de que «aprender idiomas» puede cambiar el funcionamiento de la razón?

Me temo que sí, pero en un sentido distinto al que tenía en el filósofo alemán. Me refiero a lo que sorprende leer que expertos que usan una lengua concreta lleguen a descubrir mediterráneos con la seguridad de quien logra algo nuevo y sin saber que, en otra lengua, eso ya se ha expresado años ha (a veces, siglos ha). En 2012, años después de la muerte de Ignacio Hernando de Larramendi y, por tanto, de los días en que había contribuido de forma decisiva a construir el entramado institucional de MAPFRE, Stephen Brammer, Gregory Jackson y Dirk Matter mostraban su extrañeza ante el hecho de que los estudiosos de la Responsabilidad Social Empresarial no tuvieran en cuenta la teoría institucional. Pero se referían a las instituciones «informales», o sea, al conjunto de hábitos que comparte —y necesita compartir— toda comunidad, lo que Cicerón llamó metafóricamente «cultura» antes de que empezara nuestra era y le hizo decir a Baltasar Gracián, diecisiete siglos después, que, gracias a su mayor «cultura», Grecia pudo sobreponerse a otros pueblos.

Para entonces (2010), Mike Valente y Andrew Cane se habían aproximado bastante más a la idea «institucional» de Ignacio Larramendi al subrayar la responsabilidad pública de las empresas privadas en los países en fase de desarrollo. ¿Pero podemos, pues, cantar victoria y deducir que España no era un país en desarrollo en 1952 y, en Inglaterra, vio visiones?

Claro que buena parte del éxito de Ignacio Larramendi se basó en su capacidad de conocer y entusiasmar a todas las personas que dependían de él. ¿Tendrá que ver con la importancia que darían Perry y Wise en 1990, Naff y Crum en 1999 al efecto de la motivación en el servicio público? Tendrían que preguntárselo a Juan Huarte de San Juan; vivió en el siglo XVI, pero anda escrito felizmente.

El propio papel de servicio público que Larramendi atribuía a las grandes empresas españolas de que hablábamos y las diferencias

que había entre ellas —por ejemplo, entre El Corte Inglés y las Cajas de Ahorro—, ¿supone que son muchas las *institutional logics* de que hablaban Vickers y otros (2017).

Va más allá —se acerca más a la propuesta de Ignacio Larra-mendi— la relectura que hacen Bazzoli y Dutraive (2002) del institucionalismo de Commons y su visión de la empresa como organización y como institución y todo lo que deducen de ello. Creo que este sí sería un buen punto de partida para «buscarle sitio» en la teoría de la empresa a Larra-mendi. Pero quizá se pueda avanzar también si —además de todo eso, que me parece insoslayable— se sigue el hilo conductor que permite el tercer cuadro que he insertado. Fíjense en que la idea de «institución» que proponía Larra-mendi al hablar de «empresas institucionales» no solo implica la institución formal y la informal, sino que sitúa la *Economical life* como uno de los «elementos constitutivos de la comunidad», conforme a la conceptualización de Dilthey (1910). Precisamente, son estos últimos elementos los que el filósofo alemán consideró constitutivos de la comunidad y, por tanto, son ellos —la «vida económica» y los demás del cuadro— los que requieren la mayor atención en cuanto a las «instituciones formales» que, en consecuencia, no solo forman, sino que, además, dan estabilidad a toda comunidad.

En la *Economical life* entendida así, hay que emplazar —deduzco— el servicio que espera un «asegurado» y el que le ofrece la empresa aseguradora. El vínculo que crea la confluencia de ambos es en lo que consistiría la *Economy* como «vínculo efectivo» de lo que Fromm (1965, 1966) consideraba relación de *Coexistence*.

En este punto, es decisivo que la lengua inglesa solo tenga esa palabra —digo, claro es, en el léxico usual, incluido el científico— para expresar, sin necesidad de circunloquios, lo que, en la nuestra, llamamos «coexistencia» y «convivencia» como realidades distintas, por lo menos en sentido gradual, dado que una cosa es «coexistir» (solamente) y otra coexistir de modo que se «convive». Y ahora hay que recordar que es este último, el de la convivencia, el ámbito deseable y el que puede realmente contribuir toda «empresa institucional» a que exista.

Economics sería, a mi modo de ver, la palabra que expresaría el haz de acciones «contributivas» a la estabilidad y progreso de la comunidad, o sea a la «convivencia». Solo que ese otro concepto —*Economics*— será mejor servido si el *Singular effective link* que es la *Economy*

de la empresa institucional se expande a los demás vínculos (*Singular effective links*) que requiere la coexistencia: la política y el derecho de un lado; del otro, la pedagogía, las ciencias y la filosofía. Quizá parecerá desproporcionado —y acaso lo sea— pero creo que este último territorio —el que abarca de la política a la filosofía— es el que Larramendi perseguía con la formación de las fundaciones concretas de que hemos hablado. Solo que no llegó a conceptualizar más que eso —lo que genera las «instituciones formales» que son esas fundaciones— e incluyó «instituciones informales» —quizá sin advertir que eran realmente lo primero— cuando decía que debería llegar el día en que los políticos pidieran el asesoramiento de los directivos de empresas institucionales para definir y decidir la política que seguir.

Es casi divertido —pero nos lo tomaremos muy en serio— que optase por respetar la autonomía de la Fundación MAPFRE Vida y su dedicación a las artes. Busquen ahora, en ese tercer cuadro, dónde queda el «arte» como *Aesthetics*: «se sale» de los *Singular effective links*. Pero se sale por elevación, y, visto así, uno se puede preguntar si la Fundación MAPFRE Vida se «salía» del ámbito necesario para la *Coexistence* o más bien se atrevía ayudar a que esa *Coexistence* se abriera y permitiera el «Encuentro» de que hablan Fromm y tantos otros; un *Meeting* que tiene un sentido tan fuerte que asegura la permanencia en las interrelaciones de la comunidad y, aquí sí, no cabe ignorar que la «coexistencia» llega a ser «convivencia».

Desde el punto de vista axiológico, se trata de una concepción eminentemente ética de la empresa; no hace falta probarlo. Si lo subrayo ahora es por dos razones: la primera da título a un libro de Alfonso López Quintás: *La ética, o es transfiguración o no es nada* (2016), que se centra precisamente en ese grado superior del «Encuentro». La otra razón apunta a recordar la distinción de Hartmann entre el carácter ético de la intención y el carácter ético que tiene, en algunos casos, lo intentado. La distinción es sutil, pero clara: todo aquello que llevamos a cabo «con intención» es ético, pero hay cosas —entre las que llevamos a cabo «con intención»— que son «intencionadas» en sí mismas.

Y hete aquí que, en el tercer cuadro incluido en estas páginas, ese último matiz —el de ser en sí mismos «intencionados»— se da justo en los seis *Singular effective links* que subyacen en la *Coexistence*: la política, el derecho, la economía, la pedagogía, las ciencias y la filosofía.

Ahora añadamos que todo eso está implícito en toda acción humana empresarial, incluso sin necesidad de que haya conciencia de ello (o sea, sin que se incluya en esa acción «con intención»); quizá sean muchos los empresarios que buscan, con su empresa, su propia supervivencia y la de los suyos, y nada más. Pero eso no supone que el resultado de su acción empresarial no genere valor ético, estético o religioso. He dicho antes que, en puridad, toda acción humana me parece económica, ética, estética y religiosa a la vez, cualquiera que sea la medida de cada valor y la intención del sujeto en cada caso. Ahora podría matizarlo más si, de la axiología, paso a la propia ética y, para ello, acudo a los hábitos dianoéticos que analizó admirablemente Aristóteles y sistematizó el Aquinate (remito a la columna correspondiente del tercer cuadro); si lo hago, una acción empresarial como la que proponía Ignacio Larramendi requerirá, ante todo, prudencia, pero, además, sentido de la justicia, «arte» (o sea, saber hacer), conocimientos específicos (*Sciences*) e inteligencia. Si vuelven sobre el tercer cuadro, verán que me refiero a los hábitos dianoéticos.

Fíjense en que, de unos años acá, los expertos en *management* y en todo tipo de liderazgo insisten de manera especial en la importancia de la virtud que Aristóteles llamó «frónesis» (Eikeland, 2006; Oancea & Furlong, 2007; Fariñas, 2015). Hacen bien —a mi juicio— en emplear la expresión griega, porque, si dijeran «prudencia» —que es en lo que consiste la «frónesis»—, lo podríamos considerar pura obviedad. Y no lo es; llega más lejos de lo que, normalmente, denominamos «prudencia» o, al menos, la pone en su sitio: la frónesis es la prudencia entendida como sabiduría práctica.

Decididamente, esto es solo un esbozo. En las tres primeras partes de este estudio, he dejado hablar a Ignacio Larramendi, frecuentemente con sus palabras literales cuando podía perderse algún matiz si no lo hacía así. Por fortuna, la ley española de propiedad intelectual de 1996 permite incluir fragmentos de obras ajenas con fines de investigación, claro es que reconociendo la autoría y, felizmente, Larramendi intentó expresar por escrito su pensamiento sobre todo desde 1977 hasta el mismo año de su muerte (2001). La enorme distancia a la que queda, de ese punto, la legislación anglosajona —al impedirlo— ha creado un patrón internacional que ha hecho, de la necesidad, virtud. Y eso ha empobrecido la obra de los historiadores en la medida en que lo asumen.

La cuarta y última parte de este estudio podría situarse en este último grupo, y no solo porque me apoye en bibliografía que no excluye precisamente la anglosajona —todo lo contrario—, sino porque he intentado que Ignacio Larramendi hablase por sí mismo libremente en las tres partes iniciales.

En todo caso, solo he prometido un esbozo; estas páginas mías forman parte de un libro donde se ven de otra manera todas las cosas propiamente empresariales y económicas de que he hablado. Espero que el conjunto sí dé una respuesta satisfactoria a lo que deseábamos saber: cómo contribuyó Ignacio Hernando de Larramendi a avanzar hacia el modo idóneo de concebir y dirigir una empresa.

NOTAS

¹ Lo intenté explicar en *El socialismo durante la Dictadura, 1923-1930*, Madrid, Tebas, 1977. Los documentos fundamentales se incluyeron en el apéndice documental, que formó Ignacio Olábarri. Él mismo había sido quien me sugirió ese tema como «lección magistral» en las «oposiciones» en las que Miguel Artola hizo agregado y, por tanto, catedrático de universidad a Ricardo de la Cierva. Brindé a Ignacio la posibilidad de firmar el libro conjuntamente, dada la generosidad con que me había facilitado una parte fundamental de la documentación que empleé. No aceptó; le ofrecí el original tal como lo terminé para que él hiciera suyo lo que, en gran parte, se basaba en sus conocimientos y lo publicara solo con su nombre; pero tampoco aceptó.

² *Cfr.* la necrológica de Santos, 2002, donde afirma expresamente que era el subsecretario de Agricultura. La presidencia de la Comisión técnica central, en *Lucha: Diario de Teruel al servicio de España*, II, núm. 72 (25 de febrero de 1937), 4. Su nombramiento como subsecretario de Agricultura apareció en numerosos periódicos: así, en *El Diario Palentino: defensor de los intereses de la capital y la provincia*, LVII, num. 16286 (3 de febrero de 1938) 1; *Diario de Burgos de avisos y noticias*, XLVIII, núm. 19579 (3 de febrero de 1838) 1, entre muchos otros.

³ El cese, firmado por Franco el 19 de agosto de 1939, en *Boletín Oficial del Estado*, 22 de septiembre de 1939, p. 5260 (ref. 14943).

⁴ «El nombre de “Cruzada” y la guerra de España», *Aportes*, núm. 8 (1988), pp. 65-72.

⁵ «Homenatge als diputats de la Lliga per la circumscripció de Girona», *Diari de Girona d'avisos i notícies*, XLVIII, núm. 73 (martes, 31 de marzo de 1936), 4. Todas las frases de este artículo que ponemos arriba entre comillas van en catalán en el original.

⁶ «La Guerra Civil como enfrentamiento entre cristianos», en *Religión y guerra civil española: Gran Bretaña, Francia, España, Santiago de Compostela*, CSIC (Instituto de Estudios Gallegos «Padre Sarmiento»), ed. por Antón M. Pazos,

2011, pp. 117-148. Había dado forma a la propuesta en «¿Memoria histórica o simplemente compartida (de la guerra civil y la represión)?», en *La República y la Guerra Civil, setenta años después*, coord. por Alfonso Bullón de Mendoza y Luis E. Togados, t. I, Editorial Actas, Madrid, 2008, pp. 170-187.

⁷ Ese y más episodios, lo estudié en *¿Fascismo o Estado católico?*, que menciono más adelante.

⁸ Que yo sepa, no ha llamado la atención el hecho de que los donostiarros que se sentían liberados aquel día hicieran ese gesto y en qué medida pudieron influir en adelante las fotografías de esa multitud donostiarra que publicaron los periódicos españoles. Luego se haría obligatorio siempre que se escuchara el himno nacional, el *Oriamendi* de los tradicionalistas o el *Cara al sol de Falange* (cfr. Sánchez Erauskin, 1994: 83-85). Pero no lo era el 13 de septiembre de 1936 y la posterior obligatoriedad caería en desuso. Hacia 1950, en las reuniones multitudinarias —por ejemplo, deportivas— en que se interpretaba el himno nacional, llamaba la atención que algunas de las personas presentes —muy pocas— levantaran el brazo. Nos resultaba extraño.

⁹ En *Heraldo de Zamora*, XI, número 12808 (1 de octubre de 1936), 4.

¹⁰ Todo esto, en *El Avisador Numantino*, LVIII, 2ª época, núm. 5391 (sábado, 3 de octubre de 1936), 1-4.

¹¹ Año 1, núm. 1, en www.boe.es > Gazeta: colección histórica.

¹² La trayectoria de ese grupo de universitarios falangistas, la estudié en *¿Fascismo o Estado católico? Ideología, religión y censura en la España de Franco, 1937-1941*, Ediciones Encuentro, Madrid, 1997, 283 págs.

¹³ Desde aquí hasta el momento en que lo señalemos en nota, todas las citas y referencias a Pedro Laín Entralgo, en «Cuatro polos y cuatro dimensiones», *Arriba España*, 6 de octubre de 1937.

¹⁴ *Acción Española*, XVIII, núm. 89 (Burgos, marzo de 1937) 365-407 (ref. Evernote).

¹⁵ «Homenaje al Excmo. Sr. D. Ramiro de Maeztu»: *Acción Española*, II, núm. 7 (16 de marzo de 1932), 82.

¹⁶ Todo esto, en «Conferencia tradicionalista que se celebraba ayer en el Monumental Cinema dio origen a varios incidentes que obligaron a suspenderla»: *Hoja oficial del lunes*, IV, núm. 12 (9 de enero de 1933), 5. Al día siguiente, se copiaba literalmente la noticia en *La Libertad*, xv, núm. 3997 (10 de enero de 1933), 10.

¹⁷ Hasta aquí, las citas de Laín Entralgo tomadas de «Cuatro polos y cuatro dimensiones», *Arriba España*, 6 de octubre de 1937.

¹⁸ Pedro Laín Entralgo: «Dimensión de universalidad [II]», *ibidem*, 20 de octubre de 1937.

¹⁹ ¿Por «inmersas»?

²⁰ «El Imperio de España», *Jerarquía*, núm. 2 (1937), 163. Este aspecto del fascismo español lo intenté poner de manifiesto en el capítulo dedicado a «Hermandad y desemejanzas entre nacionalsindicalismo, fascismo y nazismo», del libro ya citado *¿Fascismo o estado católico?*

²¹ Pedro Laín Entralgo: «Magisterio y originalidad de la historia», *Arriba España*, 28 de abril de 1937.

²² Tenga que remitir otra vez a *¿Fascismo o estado católico?*

²³ Lo intenté explicar en «El replanteamiento de la filosofía del derecho en torno a 1600 como parte de un giro histórico capital», en *Homenaje al profesor José Antonio Escudero*, t. IV, Editorial Complutense, Madrid, 2012, pp. 89-119.

²⁴ Informe, Archivo de la Provincia de Aragón de la Compañía de Jesús (Valencia), Papeles de Manuel Marina.

²⁵ Estos últimos cuatro párrafos son uno solo en el original. Introducimos puntos y aparte a fin de facilitar la lectura.

²⁶ La Organización Corporativa Nacional, la estudié en *El socialismo durante la Dictadura*, cit. anteriormente. Martínez Gómez (2005) ha estudiado su funcionamiento en Almería, y son ya bastantes las investigaciones sobre comités paritarios concretos.

²⁷ En *Gaceta de Madrid*, num. 332 (28 de noviembre de 1931).

²⁸ Un ejemplar de la orden, impreso a ciclostil, en Archivo General de la Administración (Alcalá de Henares, España) (en adelante, AGA), 6(86) FNR 3 TOP, 35/31.105-109.

²⁹ Leemos «aritrismo».

³⁰ *Vid.*, en este sentido, el resumen de la «Conferencia del ministro de Agricultura: Desigual distribución de la riqueza rústica», *ABC*, miércoles 19 de octubre de 1955, p. 49.

³¹ En <https://www.mapfre.es/seguros/mapfre-espana/publicaciones/editorial.jsp>.

³² Transcrito en «El conde de Romanones, acusado», *El Lábaro: Diario Independiente*, X, núm. 2928 (Salamanca, miércoles, 24 de octubre de 1906), 1.

³³ Reproducido en *La Cruz: Diario Católico*, VI, núm. 1534 (28 de octubre de 1906), 2.

³⁴ Según «Ferrer, Nakens, etc: El gran proceso», *Tribuna libertaria: Editada por el Centro Internacional de Estudios Sociales*, I, núm. 2 (Montevideo, 23 de junio de 1907) 1. *Vid.* las actas de la *Causa por regicidio frustrado (1911)*.

³⁵ En *ABC*, 30 de septiembre de 1955, pág. 15. Sigue: «Mis colaboradores más inmediatos en la Secretaría General fueron como vicesecretarios, primero, Agustín Aznar y Fernando González Vélez; después, Juan Manuel Fanjul y Julián Pemartín. La Subsecretaría de Agricultura la ocupaba don Dionisio Martín, y mis directores generales eran: de Ganadería, don Mariano Rodríguez de Torres; de Montes, don Florentino Azpeitia; de Agricultura, don Juan José Fernández Urquiza, hoy director de la Escuela de Ingenieros Agrónomos, y de Reforma Agraria y Social de la Tierra, don Ángel Zorrilla. Para ocupar la Jefatura del Servicio Nacional del Trigo nombré a don Manuel Goytia».

³⁶ *ABC*, miércoles, 11 de abril de 1955, p. 29.

³⁷ *ABC*, martes, 17 de mayo de 1955, p. 47.

³⁸ *ABC*, miércoles, 19 de octubre de 1955, p. 49.

³⁹ *Vid. ABC*, viernes, 22 de abril de 1955, p. 35.

⁴⁰ *Cfr. ABC*, viernes, 9 de diciembre de 1955, p. 42.

⁴¹ Esto y todo lo que sigue sobre ello, lo he intentado explicar en «*Caritas in veritate: Lectura crítica*», en Rafael Rubio de Urquía y Juan José Pérez-Soba (eds.): *La doctrina social de la Iglesia: Estudios a la luz de la encíclica «Caritas in veritate»*. Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 2014, pp. 1203-1292.

⁴² «Consideraciones al Consejo de MAPFRE Mutualidad de Seguros el 16 de junio de 1990, último en que participé», anexo 1 a Hernando de Larramendi, 2000: 115-116.

⁴³ <https://www.impresum.es/blog/la-desimpresora-que-borra-tinta/>

⁴⁴ «Consideraciones al Consejo de MAPFRE Mutualidad de Seguros el 16 de junio de 1990, último en que participé», anexo 1 a Hernando de Larramendi, 2000: 115.

⁴⁵ No encuentro la fecha de desaparición de la Fundación MAPFRE Tavera.

⁴⁶ Lo intenté explicar, sobre todo, en *Diez años de reflexión sobre el nacionalismo, el estado, la nación, la soberanía y lo hispánico* (Valencia, Tirant lo Blanch, 2008) y en «Nación: Historia universal de una palabra», en *Europa: Patria, nación, estado en Europa: Política y religión*. VI Simposio de Adeise, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo (Facultad de Filosofía y Letras), 2012, pp. 11-84, en <https://ia601500.us.archive.org/23/items/nacionhistuniversaldeunapalabra/NacionHistUniversalDeUnaPalabra.pdf>.

⁴⁷ También lo he ampliado, con columnas distintas que no incluyo aquí, en «Liberal arts and mixing methods: Good reasons to educate citizens and poor pilgrims as free men», *Arbor*, CXCIV (2019), 9.

⁴⁸ Lo traté en «Are Humanism and Mixed Methods Related? Leibniz's Universal (Chinese) Dream», *Journal of Mixed Methods Research*, XXIX, núm. 2, 2015, pp. 118-132.

⁴⁹ Conferencia pronunciada al menos en Madrid, Valladolid y Santiago de Compostela.

BIBLIOGRAFÍA

ACTIGS, W.; DE PRADA, M.Á.; PEREDA, C.: *Inmigrantes, trabajadores, ciudadanos: Una visión de las migraciones desde España*. Colectivo Ioé. Madrid, 1998, <http://www.colectivoioe.org/>.

ALSINA OLIVA, R.: *La estrategia de desarrollo planificada en España, 1964-1975*, Universitat de Barcelona. Barcelona, 1987. <http://diposit.ub.edu/> (ref. 14928).

ALTSCHULER, G.C.: *All Shook Up: How Rock 'n' Roll Changed America*. (Pivotal Moments in American History.) Oxford University Press (ref. 9202). Nueva York, 2003.

ÁLVAREZ COBELAS, J.: *La oposición universitaria al franquismo*. Siglo XXI (ref. L10004.2105 y 6817). Madrid, 2003.

ÁLVARO MOYA, A., y DONZÉ, P.-Y.: «Business history and management studies», *Journal of evolutionary studies in business*, I, núm. 1, 2016, pp. 122-151.

ALZAGA, Ó.: *La primera democracia cristiana en España*. Ariel. Barcelona, 1973.

ANGAUT, J.-C.: «The Marx-Bakunin conflict in the First International: A

- confrontation of political practices», *Actuel Marx*, XLI, núm. 1, 2007, 112-129 (ref. 14932).
- APARICIO, M.A.: «Aspectos políticos del sindicalismo español de posguerra», *Sistema*, núm. 13, 1976, pp. 55-77.
- *El sindicalismo vertical y la formación del estado franquista*. Eunibar. Barcelona, 1980 (ref. 1713).
- ARAQUE JIMÉNEZ, E., *et al.*: «Balance de la actuación del Instituto Nacional de Colonización en la provincia de Jaén», *Investigaciones geográficas*, núm 41, 2006, pp. 15-32. (ref. 14573).
- ARROYO HUGUET, M.: «Alfred D. Chandler Jr y el debate en torno a su obra», *Biblio 3w: Revista de geografía y ciencias sociales*, núm. 4, 1999. <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-141.htm>.
- BABB, M.: «The essential indexibility of intentional action», *The Philosophical Quarterly*, LXVI, núm. 264, 2016, pp. 439-457.
- BALLESTEROS GAIBROIS, M.: *Padre Juan de Mariana, pensador y político*. Ediciones FE. Madrid, 1939.
- BAZZOLI, L., y DUTRAIVE, V.: «L'entreprise comme organisation et comme institution», *Economie et institutions*, núm. 1, 2002, pp. 5-46 (ref. 15088).
- BELTRÁN VILLALVA, M.: *Política y administración bajo el franquismo: La Reforma administrativa y los Planes de desarrollo*, 1994, <https://epub.sub.uni-hamburg.de/>.
- BERGER, P.L., y LUCKMANN, Th.: *The social construction of reality: A treatise in the sociology of the knowledge*. Anchor. Nueva York, 1966 (ref. 14926).
- BHARADWAJ, A., *et al.*: «Digital business strategy: Toward a next generation of insights», *Mis Quarterly*, XXXVII, núm. 2, 2013, 471-482.
- BRAMMER, S.; JACKSON, G., y MATTEN, D.: «Corporate Social Responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance», *Socio-Economic Review*, X, 2012, pp. 3-28 (ref. 14940).
- CAMPRUBÍ, L.: *Los ingenieros de Franco*. Crítica. Barcelona, 2017 (ref. 14942).
- CARPINTERO, F.: «La mutabilidad de la ley natural en Tomás de Aquino», *Rivista internazionale di filosofia del diritto*, LXXVII, núm. 4, 2000, pp. 470-530 (ref. 1448).
- CARPINTERO, F., *et al.*: *Ideas (6): Sobre la ley natural, una historia controvertida*. Ideas y Libros Ediciones. Madrid, 2016.
- CASSIS, Y., y MINOGLU, I.P. (eds.): *Entrepreneurship in Theory and History*. Palgrave. Nueva York.
- CASSON, M. y CASSON, C.: *The Entrepreneur in History: From Medieval Merchant to Modern Business Leader*. Palgrave, Basingstoke, 2013.
- CASSON, M.: *Entrepreneurship: Theory, Networks, History*. Cheltenham and Camberley. Edward Elgar Publishing, 2010.

- CASSON, M.; LEE, J.S.: «The origin and development of markets: A business history perspective», *Business History Review*, LXXXV, núm. 1, 2011, pp. 9-37.
- Causa por regicidio frustrado. Ministerio de Gracia y Justicia. 5 volúmenes. Madrid, 1911 (ref. 14944).*
- CHANDLER JR., A.D.: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press. Cambridge, Mass., 1977.
- *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap Press, Cambridge, Mass., 1990.
- CHAWLA, L.: «Ecstatic places (1990)», en *The people, place, and space reader*. ed. Jean Jack Gieseeking y William Mangold. Londres. Routledge, 2014, pp. 278-282.
- CHOZA, J.: *La realización del hombre en la cultura*. Ed. Rialp, Madrid, 1990 (ref. Lot00002:0879).
- CHRISTIE, D.: «Recent calls for economic democracy», *Ethics*, XV, núm. 1, 1984, pp. 112-128.
- COLLANTES DE TERÁN DE LA HERA, M.J.: «El juicio de residencia en Castilla a través de la doctrina jurídica de la Edad Moderna», *Historia, Instituciones, Documentos*, núm. 25, 1998, pp. 151-184 (ref. 5293).
- Constitución de la Unión de Repúblicas Soviéticas (1936)*, traducción española de <http://marxists.anu.edu.au/espanol/tematica/histsov/constitucion1936.htm>, consultada en julio de 2019.
- CORONADO ANGULO, C.: «Sobre la instrumentalización de la familia en Max Horkheimer», *Revista Empresa y Humanismo*, XXI, núm. 2, 2018, pp. 39-58.
- CREGO NAVARRO, R.: «Las colonias escolares durante la Guerra civil (1936-1939)», *Espacio, Tiempo y Forma: Serie V: Hª Contemporánea*, núm. 2, 1989, pp. 299-328 (ref. 14954).
- CRESPO, M.: *El padre Juan de Mariana: Aproximación a su vida y obra*, Fundación Ignacio Larramendi. Madrid, 2009.
- DARD, O.: «Charles Maurras, le fascisme, la latinité et la Méditerranée», *Cahiers de la Méditerranée*, núm. 95, pp. 59-70 (ref. Evernote).
- DELBECK, A.L.: «Christian spirituality and contemporary business leadership», *Journal of Organizational Change Management* 12, núm. 4, Madrid, 2009, pp. 345-349.
- DILTHEY, W. [1910]: *The formation of the historical world in human sciences*. Princeton University Press. Princeton, 2002.
- Documentação ultramarina portuguesa. 4 volúmenes. Centro de Estudos Historicos Ultramarinos, Lisboa, 1960-1966, (ref. 7448).*
- EGBERT, D.D.: «The idea of »Avant-garde« in art and politics», *Leonardo*, III, núm. 1, 1967, pp. 75-86 (ref. 14930).
- EIKELAND, O.: «Phrónêsis, Aristotle, and Action Research», *Internatio-*

- nal Journal of Action Research*, II, núm. 1, 2006, pp. 5-53 (ref. Evernote).
- EUCKEN, W.: *Principios de política económica*. Fundación ICO, Madrid, 2017. 1ª ed. alemana, 1952.
- FARIÑAS, G.: *Revista Empresa y Humanismo*, XVIII, núm. 1, 2015, pp. 41-80 (ref. Evernote).
- FERREIRA, J., y GRAVEL, N.: *Choice with time*. 2017. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01577260>.
- FERRER SANTOS, U.: *Acción, deber, donación: Dos dimensiones éticas inseparables de la acción*. Dykinson. Madrid, 2015.
- FERRER SANTOS, U., et al.: *Ideas (7): Sobre acción, deber, donación de Urbano Ferrer*. Ideas y Libros Ediciones. Madrid, 2017.
- FRIEDMAN, W.A., y JONES, G.: «Business History: Time for Debate», *Business History Review*, LXXXV, núm. 1, 2011, pp. 1-8.
- *Business History*, Cheltenham and Camberley. Edward Elgar Publishing, 2011.
- FROMM, E.: *Ética y psicoanálisis* (5ª ed.). Fondo de Cultura Económica. México, 1965.
- *Humanismo socialista*. Paidós, Buenos Aires, 1966.
- GABBAY, C.: «Una voz atravesada: El viaje poético de Nancy Morejón al apartheid sudafricano», *Revista Exlibris*, núm. 8, 2019, pp. 253-27 (ref. 15098).
- GALLOS, J.V. (ed.): *Business leadership: A Jossey-Bass reader* (2ª ed.). Jossey-Bass. San Francisco, 2008.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Contribución de la escuela de Friburgo al pensamiento económico-europeo: Reflexiones en torno a la obra básica de Walter Eucken «Principios de política económica»*. Instituto de Dirección y Organización de Empresa. Alcalá de Henares, 2018 (ref. Evernote).
- *Economía y sociedad, en búsqueda de un ordenamiento económico social eficiente: El empresario y la sociedad*. Díaz de Santos. Madrid, 2020.
- GARCÍA LÓPEZ, J., y HORNILLOS, C.: «Los directores de las cajas de ahorro ante la elevación del coeficiente de inversión obligatoria», *Económicas y empresariales en la Universidad Nacional de Educación a Distancia*, núm. 2, 1976, pp. 16-22 (ref. 14921).
- GARCÍA RUIZ, J.L.: «Los arreglos interbancarios durante el franquismo», *Revista de historia económica*, XX, núm. 2, 2002, pp. 365-386 (ref. 14946).
- GARRIGÓ, A.: *La rebeldía universitaria*. Guadarrama, Madrid, 1970 (ref. B1637).
- GARRIGUET, L.: *Introducción al estudio de la sociología: cuestión social y escuelas sociales*, trad. de la 2ª ed. francesa por Ricardo de Iranzo Goizueta. Centro de Publicaciones Católicas, 2 vol. Madrid, 1900? (BNM/FA: 12/855946-12/855947).

- *La propiedad*, trad. A. Suárez Malfeito. Saturnino Calleja Fernández. Madrid, 1900b? (BNE/FA: 4/116200); 2ª ed. (1909?), 2 vol. (BNE/FA: 3/99081-3/99082).
- *El trabajo*, trad. Juan García Bote, 2ª ed. Saturnino Calleja Fernández, 3 vol. Madrid, 1900c? (BNE/FA: 3/99083-3/99085); 3ª? ed. (1925?).
- GARRIGUET, LOUIS (1909?): *La asociación obrera*, trad. Juan Pablo Biesa, Madrid, Centro de Publicaciones Católicas (BNE/FA: 1/243397).
- *Capital y capitalismo*, trad. Juan Pablo Biesa. Centro de Publicaciones Católicas. Madrid, 1909b (BNE/FA: 1/242682).
- *El contrato del trabajo*, trad. Luis Hernando de Larramendi. Centro de Publicaciones Católicas. Madrid, 1909c (BNE/FA: 1/243059).
- *Producción y provecho*, trad. Juan Pablo Biesa, Madrid. Centro de Publicaciones Católicas. Madrid, 1909d? (BNE/FA: 1/244091).
- *La propiedad privada*, Luis Hernando de Larramendi. Centro de Publicaciones Católicas. Madrid, 1909e (BNE/FA: 1/242685).
- *Préstamo, interés, usura*, trad. Juan Pablo Biesa. Centro de Publicaciones Católicas. Madrid, 1909f? (BNE/FA: 1/243058).
- *El salario*, trad. Luis Hernando de Larramendi. Centro de Publicaciones Católicas. Madrid, 1909g? (BNE/FA: 1/243399).
- *El valor social del Evangelio*, trad. Ángel Avilés. Saturnino Calleja Fernández. Madrid, 1910 (BNE/FA: 1/56443).
- *El Purgatorio: ensayo teológico*, trad. Nicolas de Tolosa. Nicolas Pomell. Barcelona, 1918 (BNE/FA: 2/81768).
- GÓMEZ PÉREZ, R.: *Universidad, problema político*. Eunsa. Pamplona, 1971 (ref. 8831).
- GONZÁLEZ ERRÁZURIZ, F.J.: *Aquellos años franceses: 1870-1900, Chile en la huella de París*. Taurus. Santiago de Chile, 2003 (ref. 8914).
- HAMMERSTROM, D.: *The Hijacking of the Fourteenth Amendment*. 2002. <http://reclaimdemocracy.org>
- HERNÁNDEZ TORRES, V.M.: *La importancia del trabajo de Miguel León Portilla*, 2004. <https://www.ensayistas.org/critica/generales/C-H/mexico/portilla.htm> (consultado en 2020).
- HERNÁNDEZ-SAMPELAYO MATOS, M.: *Claves biográficas de un tecnócrata: José María Hernández-Sampelayo López (1924-1975)*. Bubok Publishing. Madrid, 2020.
- HERNANDO DE LARRAMENDI, I.: *El riesgo catastrófico en los seguros personales*. Prólogo de Joaquín Ruiz y Ruiz. Publicaciones de los Consorcios de Compensación de Seguros. Madrid, 1947.
- *Tres claves de la vida inglesa*. Editorial Cálamo. Madrid, 1952.
- *La empresa como cuerpo social intermedio*. Inédito, 1967.
- *Anotaciones de sociopolítica independiente*. Plaza & Janés. Barcelona, 1977.

- *Balance social en la empresa actual*. Ponencia. Instituto Social Empresarial de Valencia. Valencia, 1980. <http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12500>.
 - «Discurso de clausura», en Semana de Seguridad MAPFRE, 1982. <http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>.
 - «Concordia social y riesgo empresarial». Conferencia. Acción Social Empresarial, 1983. <http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12423>⁴⁹.
 - *La nueva empresa de seguros: consideraciones de un asegurador para el año dos mil*. Conferencia. Sao Paulo, 1983b. <http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12529>.
 - Comentario como relator de la ponencia de Vittorio Mathieu *A quel type de crise appartient la notre?* Palma de Mallorca, 1983c. <http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12345>.
 - Entrevista «MAPFRE es su vida», *Actualidad Económica*, III (Madrid, 3 de mayo de 1984).
 - *Discurso de despedida como presidente de Fundación MAPFRE y Corporación MAPFRE y de la Comisión de Control del sistema MAPFRE*. MAPFRE (Centro de Documentación). Madrid, 16 de junio de 1990.
 - *Utopía de la Nueva América: reflexiones para la Edad Universal*. Fundación MAPFRE América. Madrid, 1992.
 - «El mecenazgo en la difusión de libros clásicos y modernos», *El mundo de libro antiguo: Investigadores, bibliotecarios, mecenas y bibliófilos*. Cursos de verano de la Universidad Complutense de Madrid. El Escorial, 5 de agosto de 1994. <http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12468>.
 - *Panorama para una reforma del estado*. Editorial Actas. Madrid, 1994.
 - *Empresa y directivos en la España actual*. Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Alcalá de Henares, 1995 (ref. 14574).
 - «La ética como elemento determinante del éxito empresarial», *Revista situación*, núm. 3, 1996.
 - «Reflexiones heterodoxas sobre dos finales de siglo». Ciclo de conferencias *El 98 desde España*. Casa de América. Madrid, 27 de enero de 1998. <http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12392>.
 - *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*. Editorial Actas. Madrid, 2000. Accesible en www.larramendi.es.
- HERNANDO DE LARRAMENDI, L.: *Omissiones y desvaríos de Mella*. Impr. de «El Correo Español». Madrid, 1919 (ref. 14943).
- HERZOG, T.: «¿Letrado o teólogo? Sobre el oficio de la justicia a principios del siglo XVII», en *Fallstudien zur spanischen und portugiesischen Justiz 15. bis 20. Jahrhundert*, Herausgegeben und eingeleitet von Jo-

- hannes-Michael Scholz, Francfort. Vittorio Klostermann, 1994, pp. 697-714 (ref. 5004).
- «La presencia ausente: el virrey desde la perspectiva de las élites locales (Audiencia de Quito, 1670-1747)», en *Monarquía, imperio y pueblos en la España moderna: Actas de la IV Reunión científica de la Asociación Española de Historia moderna*. Alicante, 27-30 de mayo de 1996, coord. por Pablo Fernández Albaladejo. Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante, 1997, pp. 819-826 (ref. 4998).
- HIPPE, R.: «Human capital in European regions since the French Revolution», *AFC Working papers*, núm. 4, 2014.
- Ji, L.-J.; ZHANG, Z.; NISBETT, R.E.: «Is it culture or is it language? Examination of Language effects in cross-cultural research on categorization», *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXXVII, núm. 1, 2004, pp. 57-65 (ref. 14999).
- JOHN, R.R.: «Business historians and the challenge of innovation», *Business History Review*, LXXXV, núm. 1, 2011, pp. 185-201.
- KELLMAN, P.: «You've heard of Santa Clara, now meet Darmouth», *By what authority*, II, núm. 2, 2000. <http://www.poclاد.org/bwa/spring00.htm> (ref. 14805).
- KIRSHNER, J. (ed.): *The origins of the state in Italy*. The University of Chicago Press. Chicago, 1996 (ref. 14956).
- LA SOTA RIVA ECHÁNOVE, M. de, y ZAINOS GARCÍA CANO, E.: «Liderazgo basado en el personalismo: Una propuesta de investigación», *Revista Empresa y Humanismo*, XXI, núm 2, 2018, pp. 91-122.
- LAZONICK, W., y TEECE, D., J.: *Management innovation: Essays in the spirit of Alfred D. Chandler, Jr.* Oxford University Press. Oxford, 2012.
- LE GUILLOU, M.-J.: *Le mystère du Père: Foi des Apôtres, gnosés actuelles*. Fayard. París, 1973.
- LE GUILLOU, M.-J.; CLÉMENT, O.; BOSC, J.: *Évangile et révolution au cœur de notre crise spirituelle*. Éditions du Centurion. París, 1968 (ref. 14955).
- LEÓN PORTILLA, A.H. de: *España desde México. Vida y testimonio de trans-terrados*. UNAM. México, 1978.
- LEÓN PORTILLA, M.: *La filosofía náhuatl estudiada en sus fuentes*. Instituto Indigenista Iberoamericano. México, 1956.
- «Introducción y notas» a *Visión de los vencidos: Relaciones indígenas de la Conquista*, ed. por Ángel María Garibay. UNAM. México, 1997.
- LÓPEZ QUINTÁS, Alfonso, et al.: *Ideas (5): La ética o es transfiguración o no es nada*. Ideas y Libros Ediciones. Madrid, 2016.
- MACAULAY, G.A.: «Honours and arms: Legal and constitutional aspects of practice concerning heraldry and royal honours in New Zealand», *Canterbury Law Review*, núm. 5, pp. 381-390 (ref. 15094).

- MACEDA RUBIO, A.: «De la concentración parcelaria a la ordenación rural», *Eria*, XCIII, 2014, pp. 5-25 (14945).
- MAÍZ, B.F.: *Mola frente a Franco: Guerra y muerte del general Mola*. Ediciones Laocoonte. Pamplona, 2008.
- MÄKINEN, I.: «New institutional economics and information history. Is there a point of contact», *Library Histor*, XXIV, nº. 2, 2011, pp. 117-127.
- MARIANA, J. de: *Obras*, t. I. Discurso preliminar de don Francisco Pi y Margall, M. Rivadeneyra. Madrid, 1854. 2017. Ed. digital University of Michigan y Fundación Ignacio Larramendi.
- MARILUZ URQUIJO, J.M.: «Los juicios de residencia en el derecho patrio», *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales*, VIII, núm. 36. Buenos Aires, 1953, pp. 1.648-1.662 (ref. ProHisTav 1/19).
- *Ensayo sobre los juicios de residencia indios*. Escuela de Estudios Hispano-Americanos. Sevilla, 1953 (ref. ProHisTav 1/18).
- MARTÍN SANZ, D.: *El paro estacional campesino*. Sindicato Vertical del Olivo, XV. Madrid, 1946, p. 297 (ref. 14748).
- *Bases para la política agraria en el desarrollo económico*. Ferreira. Madrid, 1963 (ref. 14739).
- *En las Cortes españolas: Crítica del segundo Plan de Desarrollo*. Afrodisio Aguado. Madrid, 1969b (ref. 14741).
- *Planificación española en la olimpiada de las ideologías: Crítica del III Plan de Desarrollo*. Afrodisio Aguado. Madrid, 1972 (ref. 14740).
- *Ante la reforma sindical: Del Movimiento Nacional a la democracia sindical*. Madrid, 1976 s.i. (ref. 14742).
- MARTÍNEZ GÓMEZ, P.: *La dictadura de primo de Rivera en Almería 1923-1930: Nuevas leyes para un nuevo régimen*. Universidad de Almería. Almería, 2005.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, S.: «El clero toledano en la Primavera Trágica de 1936», *Anuario de historia de la Iglesia*, XXIV, 2015, pp. 559-561.
- MCCRAW, Th.K.: «The challenge of Alfred D. Chandler Jr: Retrospect and prospect», *Reviews in American History*, XV, núm. 1, 1987, pp. 160-178.
- MCLAIN, R.: «Reflexivity and the sociology of practice», *Sociological practice*, núm. 4, 2002, pp. 249-277.
- Mecenazgo cultural de Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano*. Fundación MAPFRE Tavera. Madrid, 2002.
- MEDLIN, Ch.J.: «Interaction in business relationships: A time perspective», *Industrial marketing management*, XXXIII, núm. 3, 2004, pp. 185-193.
- MÉNDEZ, J.M.: *Curso completo sobre valores humanos* (PPU). 2007.
- MEYERS, W.: *The Santa Clara blues: Corporate personhood versus democracy*, 2001. <http://ReclaimDemocracy.org>.

- MORCK, R., y YEUNG, B.: «Economics, history, and causation», *Business History Review*, LXXXV, núm. 1, 2011, pp. 38-63.
- MOREJÓN, N.: *Baladas para un sueño*. Editorial Unión, La Habana, 1989.
- «Viaje a Suráfrica», *Casa de las Américas*, XXXVI, núm. 200, 1995, pp. 126-135.
- MOSBAH-NATANSON, S.: «La sociologie comme “mode”?»: *Revue française de sociologie*, LII, núm. 1, 2011, pp. 103-132 (ref. 14809).
- MUÑOZ PÉREZ, F.-F., y ENCINAR DEL POZO, M.I.: «Teoría económica y acción humana: Su integración en la obra de Rafael Rubio de Urquía», *Revista Empresa y Humanismo*, X, núm. 2, 2007, pp. 117-160.
- MUÑOZ PÉREZ, F.-F., y RODRÍGUEZ GARCÍA-BRAZALES, Á. (coord.): *Rafael Rubio de Urquía: Ampliando los límites de la teoría económica*. Editorial Universidad Francisco de Vitoria. Madrid.
- MURY, G.: «Synarchie», *Europe*, XXIV, núm. 2, 1946, pp. 1-12 (ref. 14947).
- NADAL, A.: *Licencia absoluta: La historia: los restantes datos, 1968-1973*. El autor. Málaga, 2006 (ref. 10818).
- NAFF, K.C., y CRUM, J.: «Working for America: Does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, XIX, núm. 5, 1999, pp. 5-16 (ref. 14937).
- NORTH, D.C.: *Estructura y cambio en la historia económica*. Alianza Editorial. Madrid, 1984.
- *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge, 1990.
- OANCEA, A.; FURLONG, J.: «Expressions of excellence and the assesment of applied and practice-based research», *Research Papers in Education*, XXII, núm. 2, 2007, pp. 119-137 (ref. Evernote).
- OBIETA VILALLONGA, M.: «Foralismo, fuerismo y tradicionalismo (El caso del Partido Integrista, 1888-1898)», *Sancho el Sabio*, núm. extra 2, 2018, pp. 177-196 (ref. 14951).
- OLÁBARRI, I.: «Actores políticos y actores sociales en la crisis de la Restauración (1914-1931): II. Los actores sociales», *Investigaciones históricas*, XV, 1995, pp. 251-267 (ref. 14929).
- OLAZÁBAL Y ZALDUMBIDE, J.M. de: Discurso pronunciado en el Exc[elen-tísi]mo Ayuntamiento de la Ciudad Real de las Palmas el día 17 de octubre de 1946. Ayuntamiento de las Palmas. Las Palmas, 1946.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *Rectificación de la República: artículos y discursos*, Galo Sáez. Madrid, 1931 (Reed. en *Revista de Occidente*, 1973.)
- *Prólogo para alemanes*. Cuadernos Taurus. Madrid, 1958 (ref. 147).
- ORWELL, G.: *Homage to Catalonia*. Secker and Warburg. Londres, 1938.
- PANKAJ G.: «Competition and business strategy in historical perspective», *Business Historical Review*, 76, núm. 1, 2002, pp. 37-74.

- PEREIRA JUNIOR, A.: «Triple-aspect monism: Physiological, mental unconscious and conscious aspects of brain activity», *Journal of Integrative Neuroscience*, XIII, núm. 2, 2014, pp. 201-227 (ref. 14967).
- PEREÑA, L.: *Genocidio en América*. Fundación MAPFRE América. Madrid, 1992.
- PERRY, J.L.; WISE, L.R.: «The motivational bases of public service», *Public Administration Review*, I, núm. 3, 1990, pp. 367-373 (ref. 14935).
- PEUKERT, H.: «Bridging old and new institutional economics: Gustav Schmoller and Douglas C. North, seen with oldinstitutionalists' eyes», *European Journal of Law and Economics*, XI, 2001, pp. 91-130.
- PIERA GONZÁLEZ, E.: *La quinta del biberó*. Universitat de Barcelona. Barcelona, 2006.
- PLAZA PLAZA, A.: «El sindicalismo ferroviario anarquista en España hasta la guerra civil: De los sindicatos únicos a la Federación Nacional de la Industria Ferroviaria» (1919-1936), en VI Congreso de Historia ferroviaria, CHF. Vitoria, 2012, pp. 1-22.
- PORRAS RAMÍREZ, J.M.: «La federación imposible: El proyecto constitucional americano en las Cortes de Cádiz», *Estudios constitucionales*, XI, núm. 1, 2013, pp. 15-36 (ref. Evernote).
- PRADO HERRERA, M.L. de: «La contribución salmantina a la financiación de la Guerra Civil: la suscripción nacional (1936-1939)», en *La Guerra Civil española 1936-1939*. Congreso internacional. Madrid, 27, 28 y 29 noviembre de 2006. Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales, pp. 1-20 (ref. 14945).
- PRIETO, F.: *Manual de historia de las teorías políticas*. Unión Editorial. Madrid, 1996 (ref. 14933).
- RIVAS CARBALLO, J.M.: «Gil Robles y el nacimiento del bloque agrario salmantino», *Salamanca: Revista de Estudios*, núm. 33-34, 1986, pp. 275-290.
- «La reorganización de la derecha católica salmantina en la Segunda República», *Studia Storica: Historia Contemporánea*, núm. 4, 1986, pp. 225-234 (ref. 14948).
- ROA DÁVILA, J.: *De regnorum iustitia o El control democrático*. Ed. crítica bilingüe por Luciano Pereña con la colaboración de J.M. Pérez Prendes y Vidal Abril. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, 1970 (ref. 14598). Accesible en www.larramendi.es.
- ROBLEDO HERNÁNDEZ, R.: *Esta salvaje pesadilla: Salamanca en la Guerra Civil española*. Crítica. Barcelona, 2007.
- RODRÍGUEZ ALMEIDA, J.J.: «Bases de trabajo rural y conflictos sociales en Salamanca, 1932-1936», *Studia Histórica: Historia Contemporánea*, núm. 4, 1986, pp. 205-223 (ref. 14949).

- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, J.J.: *España (1975-1993): La sociedad, de la Transición a la democracia*. Ediciones Y. Madrid, 2020.
- ROGUENANT, A.: *Patrones y obreros*. Centro Gráfico-Artístico. Madrid, 1909? (BNM: 4/18179).
- ROLLO, M.F.; PIRES, A.P.; NOVAIS, N.M. (coord.): *War and propaganda in the XXth century*. Instituto de História Contemporânea. Lisboa, 2013 (ref. 14953).
- SÁNCHEZ CEBALLOS, A.: *Los Consorcios de compensación de seguros y criterios indemnizatorios a raíz de los siniestros producidos durante la Guerra civil española*. UNED. Madrid, 2017 (ref. 14952).
- SÁNCHEZ ERAUSKIN, J.: *El nudo corredizo: Euskal Herria bajo el primer franquismo*. Tafalla. Txalaparta, 1994.
- SÁNCHEZ PÉREZ, F.: «Las protestas del trabajo en la primavera de 1936», *Mélanges de la Casa de Velázquez*, XLI, núm. 1, 2011, pp. 77-101 (Evernote).
- SANGUINETTI, J.J.: «El mundo como objeto de acción y teoría», *Studia Poliana*, núm. 18, 2016, pp. 27-50.
- SANTOS, J.A.: «Dionisio Martín Sanz, fundador del Servicio Nacional del Trigo». *Arbil: Anotaciones de pensamiento y cultura*, núm. 54, 2002. [http://www.arbil.org/\(54\)dion.htm](http://www.arbil.org/(54)dion.htm).
- SANZ LAFUENTE, G.: «Emigrantes industriosos: Los trabajadores españoles y el “milagro económico alemán”, 1960-1985», *Revista de Historia Industrial*, núm. 60, 2015, pp. 173-216 (ref. 14924).
- SEVILLANO, F.: «La masonería y la imagen del enemigo: el caso de Gerardo Salvador Merino, odio y afinidades electivas en el “Nuevo Estado”», *Iberic@l*, núm. 6, 2014, pp. 105-115 (ref. 14966).
- TÍTOS MARTÍNEZ, M.: *Verano del 36 en Granada: Un testimonio inédito sobre el comienzo de la guerra civil y la muerte de Lorca*. Atrio. Granada, 2005.
- TORTELLA CASARES, G. (dir.): *Historia del seguro en España*. Fundación MAPFRE. Madrid, 2014.
- TRAVERSO, E.: «Interpréter le fascisme», *La Revue Internationale des Livres et des Idées*, 06/05/2010. <http://www.revuedeslivres.net/articles.php?idArt=99> (ref. 14931).
- VALDALISO, J.M.: «La historia empresarial en España: Orígenes, desarrollo y controversias respecto a una nueva disciplina», *América Latina en la Historia Económica*, IV, núm. 7, 1997, pp. 103-132.
- VALDIVIESO CANAL, S.: «North y el cambio histórico: luces y sombras de la Nueva Historia Institucional», *Revista de Economía Institucional*, III, núm. 4, 2001, pp. 157-172.
- VALENTE, M.; CRANE, A.: «Public responsibility and private enterprise in developing countries», *California management review*, LII, núm. 3, 2010, pp. 52-78 (ref. 14939).

- VICKERS, I.; LYON, F.; SEPÚLVEDA, L.; McMULLIN, C.: «Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing», *Research Policy*, XLVI, núm. 10, 1755-1768, 2017 (ref. 14938).
- VILLENA, L.A. de: *La revolución cultural (desafío de una juventud)*. Planeta. Barcelona, 1975 (ref. B0000).
- WADHWANI, R.D., y JONES, G.: «Schumpeter's Plea: Historical Reasoning in Entrepreneurship Theory and Research», en *Organizations in Time: History, Theory, and Methods*. Marcelo Bucheli and R. Daniel Wadhvani. Oxford. Oxford University Press, 2013, pp. 192-216.
- WADHWANI, R.D., y LUBINSKI, Ch.: «Reinventing entrepreneurial history», *Business History Review*, XCI, 2017, pp. 767-799.
- WIDOW, J.L.: «La unidad de la ley natural y la distinción de preceptos en Tomás de Aquino», *Anuario filosófico*, XLI, núm. 1, 2008, pp. 99-120 (ref. 14935).
- WILLIAMSON, O.E.: «Alfred D. Chandler Jr 15 September 1918-9 May 2007», *Proceedings of the American Philosophical Society*, CLIII, núm. 2, 2009, pp. 225-228.

PERLAS LARRAMENDIANAS

Del artículo «LA NUEVA DIRECCIÓN». Revista *Riesgo y Seguro*,
Revista Doctrinal de la Dirección General de Seguros nº 15 y 16.
Año 1966

La filosofía de empresa debe llegar a algo más: a un espíritu que distinga a cada empresa de sus competidoras y motive el orgullo de pertenecer a ella. La filosofía debe ser la justificación de la política de empresa, y hay que trasladarla a todos sus componentes, impregnarlos con ella, no ya para que comprendan la política en un momento determinado, sino para que adviertan cuándo se debe cambiar y estén preparados para cuando se cambie. Solo de este modo, la política empresarial acaba siendo un quehacer colectivo, forma básica para que sea compartida por todos.

[...] Pero todavía hay algo más que resulta realmente indispensable para el éxito duradero de una dirección: **la confianza** que sepa despertar en las personas que dirige o que con ella se relacionen. Por muchos aciertos que tenga un director en sus decisiones, estas perderán su valor si las personas que en todos los órdenes tengan que ejecutarlas no tienen confianza en dos cosas:

- Que el número de sus aciertos es elevado.
- Que, aun equivocándose, actúa por razones objetivas y sin ningún motivo personal o contrario al interés general que le está encomendado.

Del artículo «LA EMPRESA COMO CUERPO SOCIAL INTERMEDIO», octubre 1967

Dentro del conjunto social, **la empresa tiene una doble función**, instrumento de servicio económico a la comunidad y agrupación de personas a que sus componentes se vinculan, incluso más que a ninguna otra institución.

Quizás por ello constituya un campo importante de investigación sociológica **la relación del trabajador o empleado con su empresa**, lo que representa para su trayectoria humana, cómo influye y le condiciona, cómo contribuye a su educación, cómo le protege en sus dificultades y cómo, en definitiva, contrae hacia él responsabilidades que no pueden incluirse en ningún contrato meramente bilateral como el del salario o el empleo.

Para los teóricos de la lucha de clases, la empresa y sus centros de trabajo son centros de explotación a que se acude por la presión acuciante de la necesidad, testimonio permanente de la injusticia de nuestra sociedad. Esto es falso, salvo en ciertas situaciones de trabajo ocasional de máxima dureza propio del peonaje no especializado o de los «braceros» agrícolas, sectores que disminuyen rápidamente.

De todos modos, hay que reconocer que esa posibilidad se justifica a veces con la actitud de muchos empresarios que ignoran sus responsabilidades y tratan al hombre a su servicio como un mero objeto económico. Pero la generalidad de las empresas no son odiadas por sus trabajadores que, por el contrario, trabajan con entusiasmo y se sienten profundamente vinculados a sus problemas y éxitos, aunque quizás su rendimiento sea alto y, en ocasiones, defiendan enérgicamente sus derechos. Esto ocurre porque la empresa llega a ser algo más que un lugar de trabajo y pasa a ser un centro de relaciones y vinculación social de mayor importancia entre los que están al alcance normal del empleado o trabajador medio durante la mayor parte de su vida.

Este factor de integración de la empresa en la estructura comunitaria debe promoverse y puede tener una importante función sociológica futura, aunque esto puede dificultarse por un enfrentamiento con la acción sindical que generalmente trata de desvincular al trabajador de su empresa para encuadrarlo y dominarlo de modo horizontal, creando una mística de sus problemas aun en perjuicio

de intereses concretos. La gran empresa moderna tiende a lograr la adhesión y vinculación sentimental de los que en ella trabajan, como hecho casi indispensable para su éxito.

Para ello son más importantes que los incentivos económicos, la sinceridad y el calor humano que no pueden fingirse, cuando esto se consigue, el trabajador se desentiende del sindicato que pretende aislarle de una relación directa con su patrono.

Al vincularse el trabajador a su empresa, se integra en una comunidad que le protege por encima de sus derechos y obligaciones estrictos.

De la conferencia «BALANCE SOCIAL EN LA EMPRESA ACTUAL». Instituto Social Empresarial de Valencia, febrero de 1980

La empresa, que disfruta de poder económico y, por tanto, social, no puede conformarse con un objetivo de beneficio, ni siquiera de creación de riqueza, sino que tiene otras obligaciones producto de su trascendencia y responsabilidad pública.

El balance social sirve para medir en qué grado la empresa atiende a su responsabilidad social y la coordina con su objetivo básico de creación de riqueza dentro de un equilibrio técnico financiero. Es, pues, complemento del balance económico o parte de un balance integral, que debe reflejar resultados de gestión económica y de gestión social, ambos indispensables en una consideración dinámica y una proyección estable del futuro de las empresas.

Debe subrayarse que la empresa no puede existir sin un buen balance económico que implica equilibrio técnico. Si esto no ocurre, la empresa deja de serlo, salvo que esté apoyada en una financiación colectiva que, salvo excepciones, significa el desplazamiento, probablemente abusivo, del esfuerzo colectivo al beneficio de unos pocos. Si la empresa no es capaz de lograr un beneficio y, por lo tanto, de supervivir, no cabe analizar su responsabilidad social, ni preparar un balance social, pues habrá fracasado en su más inmediata obligación, la de ser una comunidad productiva en beneficio de sus partícipes y de la colectividad.

[...] Este balance social debe servir para valorar cómo se va avanzando en la aplicación real de una filosofía de actuación ba-

sada en el principio de que «no basta que la riqueza producida alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad, si el sistema productivo pone en peligro la dignidad humana de quienes trabajan en él o debilitan su sentido de responsabilidad». La frase no es mía, sino de la encíclica *Mater et Magistra* del papa Juan XXIII, y pienso que conserva toda su actualidad.

Del discurso de clausura de la SEMANA DE SEGURIDAD MAPFRE (50 Aniversario), Ejercicio 1982

[...] Son muchas las características generales y particulares de la empresa que influyen en su perfeccionamiento, pero solo me voy a detener en la «información».

No es posible una empresa permanentemente eficiente sin una amplia y correcta «información al exterior», que permita valorarla a los que la integran y a los extraños, y que represente un freno efectivo difícil de sortear por sus dirigentes, que frecuentemente buscamos fórmulas de ocultar lo que nos interesa, con la excusa de que así interesa a la empresa. La información permite juzgar efectivamente la viabilidad de la empresa y el acierto o abusos de sus dirigentes, y, sobre todo, les impide engañarse a sí mismos, confundir sus sueños con la realidad y conocer sus errores solamente cuando alcanzan consecuencias irremediables.

La información transparente es un elemento irremplazable en la vida empresarial estable y constructiva, pública o privada. Expresión concreta de esta información exterior, aunque no sea la única, es la auditoría externa, que certifica la información y que evita intervenciones estatales o de sinergia recíproca entre tantos países hermanos sería un honor y prueba del acierto en nuestros objetivos y actos de nuestro cincuentenario. Aunque eso solo se extienda a áreas muy limitadas, nos gustaría ser útiles para defender lo nuestro y lo mejor de los nuestros dentro de una humanidad sin diferencia de clases, razas o ideologías transitorias y con respeto para cada cultura y actividad vital autónoma, por reducido que sea su ámbito o recelos individuales, y constituye un instrumento jurídico efectivo para que la vida económica se oriente al beneficio general y la iniciativa privada tenga un sentido público.

Palabras pronunciadas en la clausura de la SEMANA DE SEGURIDAD MAPFRE (50 Aniversario). Año 1982

MAPFRE es hoy posible porque ha conseguido una **cultura empresarial con orgullo del acto de crear**, como el más importante de la peripeca humana, y ha sabido aislarse del mundo de *stenderds* sin ambición y consideraciones estrictamente materiales.

MAPFRE quiere ser y cree estarlo consiguiendo, **una empresa humana**, que cree en los hombres, se apoya en ellos, los respeta como son, no como quisiéramos que fuesen, y no los reduce a marionetas de una burocracia, sino que los alienta como motores que «conduzcan» e impulsen el área que cada uno tiene asignada y colaboren en el área total, dentro de una acción positiva de creación.

MAPFRE es una **institución dinámica con tensión permanente de mejora** no por el crecimiento, sino como por preocupación de perfección, para mí de raíz básica cristiana. Quienes conozcan nuestra mecánica interna observarán que nunca nos satisfacen nuestros productos, ni la rapidez en la liquidación de nuestros siniestros, ni la calidad de nuestro servicio, y siempre queremos mucho más de lo que es posible o por lo menos de lo que nos es posible a nosotros.

Pero MAPFRE, sobre todo, es una **empresa independiente**, que ha sabido vivir aislada de las diversas fuerzas sociales, fácticas o de presión, que influyen en cualquier sociedad humana, socialista, liberal o conservadora y muy concretamente la de nuestro país. Quizás el origen de nuestra independencia es que en 1955 y 1956 nadie creía en nuestra supervivencia, y esto nos aisló y nos hizo comprender las ventajas de esta independencia que obliga a contar solo con uno mismo, a agudizar la imaginación y la iniciativa y a prescindir del complejo de «lotería» en el trabajo profesional. Creo que si MAPFRE ha tenido éxito ha sido precisamente por haber sido independiente y que seguirá teniendo éxito en tanto continúe siéndolo.

Del discurso de clausura de la SEMANA DE SEGURIDAD MAPFRE. Año 1982.

[...] Quisiera que nuestro cincuentenario y estas palabras más fuesen un canto a la esperanza, en un momento en que esta se cierra para muchas empresas, personas y países.

La esperanza no puede faltar a quienes tengan el convencimiento de que el futuro procede de nosotros mismos y nuestros actos, y estén dispuestos a labrar su propio futuro, a crearlo y a mejorarlo, a hacer camino y no a vivir solo a costa del camino de los demás.

Tenemos **confianza y esperanza en el futuro**, porque es indispensable en la actual estructura social y porque, si los aseguradores actuamos con prudencia, energía y desinterés, será cada vez mayor nuestra influencia en la estructura sociopolítica. Como dirigentes del sector, nos corresponde que el seguro sea algo más que un mero centro de beneficio o interés económico para unos cuantos, propietarios o incluso empleados, y que sientan profundamente la responsabilidad que tienen frente a la sociedad que le rodea.

Tenemos **confianza y esperanza en la empresa**, a la que compete promover la creación de riqueza y mantener el poder adquisitivo de los ciudadanos, aunque se dé la paradoja de que la repudian o denigran quienes reclaman esto con más insistencia e incluso violencia. El espíritu de empresa debe identificarse con la iniciativa creativa y creadora del hombre y su capacidad como motor de mejoramiento individual y colectivo. Aun con obstáculos, incomprensiones y hostilidad, la empresa se sobrepondrá porque es indispensable. Los que nos sentimos empresarios, porque nos atrevemos a tomar riesgos, tenemos la obligación de infundir confianza y de no dejarnos influir por quienes a veces mezclan sus actitudes negativas con la propia inseguridad y la preocupación por ocultar actuaciones no defendibles. El empresario es insustituible en la solución de problemas económicos y, si se nos respeta sin ayudarnos ni protegernos, pues ningún verdadero empresario lo necesita, nuestra actuación será reconocida socialmente y se nos considerará como interlocutores de primera clase en la lucha por el mejoramiento nacional. Esto, debo decirlo, no se refiere solo a la empresa típicamente privada, con riesgo de sus promotores y accionistas, sino a la asociativa no capitalista, propiedad de una colectividad, como MAPFRE, y a la pública, que opera con un patrimonio autónomo, aceptando riesgos y sometiendo anualmente sus resultados al público.

Por último, **tenemos confianza y esperanza en el pueblo hispano**, lleno de defectos pero también de virtudes, que superará sus dificultades y conseguirá esa independencia digna y noble que nos ha caracterizado y debe seguir caracterizándonos en el futuro. Este pueblo comprende a todos lo que en él participan, de arriba y de

abajo, amigos o enemigos. Por razones de propio mérito y razones ajenas a ello, tiene mucho que ofrecer para esa nueva humanidad universal, por primera vez compuesta de personas completamente interrelacionadas entre sí y en la que, como dije antes, tendrán gran presencia relativa los países que utilizan nuestra lengua.

De la conferencia «CONCORDIA SOCIAL Y RIESGO EMPRESARIAL». Acción Social Empresarial. Santiago de Compostela, 21 de junio de 1983

El empresario se justifica por el **riesgo**, por la adopción de decisiones económicas, que afectan al trabajo de las personas que le secundan, para promover la creación de riqueza. La humanidad reclama incesantemente el aumento de bienes a su disposición para mejorar la suerte de los millones de hombres que carecen de lo indispensable; la dignidad de un país se mide en gran parte por su posición económica relativa en el conjunto de los pueblos; y todo ello exige líderes económicos que acepten responsabilidades y fracasos e impulsen el progreso. Esto corresponde a los empresarios, que por eso no pueden ser cobardes, aunque sí prudentes, evitando decisiones no meditadas o irresponsables.

De modo muy especial quiero referirme a **la concordia y su necesidad en la vida social, económica y empresarial**. Aparentemente el mundo en que vivimos se apoya en la fricción, que se considera no ya inevitable, sino deseable; en la lucha de clases, la competitividad comercial, la vida electoral y los conflictos ideológicos. Frente a esta creencia, en parte producto del error de identificar la concordia con la transigencia ante la presión en los débiles o con la cobardía de los empresarios, la realidad es que únicamente prosperarán los pueblos y empresas con alto grado de concordia.

El empresario debe crear riqueza, pero también **crear empleo** y hoy todos, de un modo u otro, nos dedicamos a crear desempleo, aunque es cierto que en ello colaboran también, aun diciendo lo contrario, Gobierno y Sindicatos. Esta situación debe resolverse. El empleo es básico para que los hombres, nuestros hermanos, nuestros hijos tengan la dignidad de una retribución suficiente y una participación activa en el quehacer nacional. En esta tarea debemos los empresarios ser protagonistas.

De los comentarios de Ignacio Hernando de Larramendi a la ponencia «A QUEL TYPE DE CRISE APPARTIENT LA NOTRE?» del PROF. VITTORIO HATHIEU. Palma de Mallorca, octubre de 1983

Para el conocimiento real de la historia de la humanidad es extraordinariamente importante el análisis e interpretación de la historia a través de las **relaciones del hombre con Dios** en sus diferentes fases y alternativas.

La crisis es consecuencia del abandono de Dios por el hombre, que quiere usar y abusar al máximo de sus posibilidades de libertad, únicas en la historia, que se han debido a sus posibilidades de riqueza, también únicas en la historia. La aceptación de reglas limitativas acaba resultando intolerable a quien tiene todo y en todo momento, como ahora, se considera derecho irrenunciable por la izquierda (y práctica muy cómoda por la derecha) justificativa del «consumismo» en sus diversas orientaciones.

Del discurso pronunciado ante la JUNTA GENERAL DE MUTUALISTAS. Año 1983

[...] Debo referirme al reto que representa para nuestro futuro la **adecuada utilización de los medios que proporciona la informática y la ofimática**. El éxito futuro de cualquier empresa y especialmente de cualquier entidad aseguradora, más aún si aspira a una presencia internacional, depende en gran medida de su acierto en la política de informática. MAPFRE lo ha comprendido así desde hace mucho tiempo y es consciente de lo difícil que es acertar plenamente en este campo. Muy próximamente, en este ejercicio, vamos a empezar a utilizar la línea de comunicación básica futura en la informática internacional. Somos una de las primeras empresas españolas que va a utilizarlo. Estamos empezando también a utilizar una de las bases de datos más avanzadas e implantando sistemas de teleproceso.

Estamos interconectando, al mismo tiempo, nuestro creciente equipo de tratamiento de texto y telex, con objeto de lograr un sistema integrado, con diferentes formas de correo electrónico.

Si tenemos éxito en todo esto, habremos dado un gran paso para la mejora de nuestra posición competitiva y para convertir a la CORPORACION MAPFRE en una entidad de implantación internacional...

De la conferencia «CONCORDIA SOCIAL Y RIESGO EMPRESARIAL» como presidente de Acción Social Empresarial.
Sevilla, 13 de junio de 1983

Estoy como presidente de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, un grupo, quizás poco numeroso y de poca influencia, de dirigentes empresariales con **preocupación cristiana y deseo de hacer lo posible para que la empresa sea humana, se sienta responsable de una parcela de la vida social y de las personas que en ella participen y se someta a principios éticos y no solo a normas jurídicas generales y particulares.** Esto nos obliga a difundirlo y extenderlo a todas las áreas geográficas de nuestro país y muy en especial en una ciudad como Sevilla, donde ASE llegó a tener tanto arraigo que muy sinceramente desearía se recuperase. No esperamos excesivo éxito en nuestro intento, sabemos que nuestra línea no resulta atractiva, pero no queremos salirnos de ella, pues estamos seguros que en todo caso es la correcta, el camino difícil que todos quieren evitar pero que es el único que conduce al éxito permanente y, en nuestro caso, a la reconstrucción que nuestro país y nuestra economía necesitan.

Todas las empresas son distintas, con problemas diferentes en cuanto a su función social, su modo de actuación, sus responsabilidades y la repercusión de sus problemas; por ello cualquier generalización suele tener errores. Personalmente, estoy vinculado a lo que en la dimensión de nuestro país se llama la gran empresa, a la que corresponde una responsabilidad social destacada y liderazgo en momentos de dificultad. Otros, en cambio, participáis en empresas más pequeñas cuya acción propia es limitada y que reciben más influencia de la que pueden irradiar. En todo caso, sinceramente, creo que no existe contraposición entre gran empresa y pequeña empresa, y en un país como el nuestro, y prácticamente en todo Occidente, las empresas pequeñas, medianas y grandes se complementan y dependen unas de otras.

Existe, sin duda, diferencia entre el «empresario» que directamente adopta decisiones con riesgo y responsabilidad en sus ingresos o en su patrimonio, y el «directivo» que participa con área de actuación limitada.

Los empresarios debemos aceptar que no somos políticos y debemos «saber ser» solo empresarios y concentrarnos lo mejor

posible en nuestra propia área de empresa, aunque para muchas decisiones necesitemos conocer las tensiones, fuerza y acción de políticos y gobernantes que han de influir en nuestras expectativas de futuro. Sí, en cambio, parece **socialmente positivo que utilicemos nuestro poder para llamar la atención sobre problemas generales y que colaboremos lealmente con políticos y gobernantes, y con quienes tengan responsabilidad paralela en áreas específicas.**

De la conferencia «LA EMPRESA, MOTOR DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA». Asamblea de Acción Social Empresarial, 17 de diciembre de 1983

[...] Pienso que el equilibrio socio-institucional y la convivencia pacífica requieren normas estables de derecho, forzosamente maduración lenta. Sin ellas no es posible salir de un estado permanente de ruptura, como ocurre en España.

En España, donde se ha dicho que «todo es anticonstitucional, hasta la Constitución», **mientras no recuperemos totalmente un verdadero Estado de Derecho no podremos eliminar nuestros problemas.**

Las civilizaciones romana y anglosajona, las más duraderas y estables de la historia occidental, han ido acompañadas de los sistemas jurídicos más perfectos que se han conocido, con normas de derecho y consuetudinarias y sistemas judiciales altamente eficientes. Sin un instrumento eficaz de convivencia y estabilidad sociológica, es decir, un sistema de derecho aceptado por el conjunto social, resulta inevitable que una sociedad se debata en convulsiones internas y externas que deriven a fórmulas de violencia, incluso la más grave de todas, la esclavitud social característica de los países del Este. Incluso cabe que llegue a pensarse que esa esclavitud social ofrece el único camino futuro de convivencia humana, retrocediendo a tiempos en que no se reconocía el valor supremo del hombre, aportación «sociológica» de nuestra religión cristiana.

La crisis actual de la sociedad es en el fondo una crisis del concepto y posibilidades de la libertad, que creíamos que se nos reconocía automáticamente desde el nacimiento y no era posible que se nos arrebatase.

De los comentarios de Ignacio Hernando de Larramendi a la ponencia «A QUEL TYPE DE CRISE APPARTIENT LA NOTRE?» Del PROF. VITTORIO HATHIEU. Palma de Mallorca, octubre de 1983

Nos encontramos con una crisis de fondo y no simplemente transitoria o superficial. Nuestra sociedad trata de huir de la realidad para no verse obligada a actuar en consecuencia, y aparenta que estamos en la onda baja de un ciclo normal de desarrollo económico o sociológico. Todos conocemos en España ejemplos de situaciones empresariales «administradas» como transitorias para no enfrentarse valientemente con ellas y que han desembocado en «cracks» irremediables y clamorosos. Espero que no sea este el caso.

Esta crisis se caracteriza porque afecta a la estructura mundial sociológica y económica e incluso jurídica, y porque puede ser además una crisis del concepto y, en todo caso, de la libertad ilimitada que muchos han creído posible y algunos consideran objetivo individual, aunque para conseguirlo haya que «destruir el templo» con todos los ciudadanos dentro.

De la conferencia «LA EMPRESA COMO MOTOR DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA». Asamblea de Acción Social Empresarial. Capilla del Colegio del Pilar. Madrid, 17 de diciembre de 1983

La empresa pequeña es símbolo del amor a la libertad y al riesgo, propio de nuestra sociedad occidental, que no debe aspirar a «lechos de rosas» y que cuando sueña que son posibles, encuentra personas o grupos de otro país, otra clase social u otra civilización, que le despoja y arrincona, como ha ocurrido indefectiblemente a lo largo de la historia. Por eso deberíamos estimular, más que proteger, a la pequeña empresa, sin la que nuestra vida social y la gran empresa no serían viables. Las empresas líderes no se perjudican por la existencia de órganos gubernamentales fuertes, si son eficaces, por el contrario, reciben de ello beneficio; del mismo modo, las pequeñas empresas no se perjudican por la existencia de un conjunto de entidades fuertes, si estas son eficaces, e igualmente reciben de ello beneficio.

No sé si he expresado de modo adecuado la importancia de la

empresa pequeña en la vida social. En todo caso, quiero añadir que además será pieza clave, como ya lo es en Estados Unidos, de ese mundo futuro de servicios relacionados con la información, única área de crecimiento de empleo previsible y, además, que la nueva tecnología informática favorece el desarrollo de empresas pequeñas e incluso microempresas, hasta el punto de que este tema justificaría por sí solo un seminario de nuestra querida ASE.

De la conferencia «LA NUEVA EMPRESA DE SEGUROS. CONSIDERACIONES DE UN ASEGURADOR PARA EL AÑO 2000». Sao Paulo, noviembre de 1983

Califico como «nueva empresa» a esa empresa líder que necesita un país en cada área de actividad para lograr, si lo hace con amplitud y en conjunto, el equilibrio económico interno y la presencia influyente internacional.

Ofrezco, a continuación, algunas características para la calificación de «empresa líder», o sea, «la que comparte con otras una función de influencia dentro de un mercado competitivo, pero con preocupación efectiva por el interés general de la comunidad»:

- **Alta penetración.** La dimensión es un factor importante y estabilizador, aunque en algunas actividades la puramente interior o doméstica no es suficiente, pero siempre es indispensable una alta dimensión relativa nacional que permita que sus decisiones ejerzan influencia general y sean tenidas en cuenta en el mercado.
- **Vocación de crecimiento y, en su caso, de expansión exterior** para participar en el objetivo de presencia internacional.
- **Costes competitivos con relación a sus colegas**, que permitan ofrecer precios reducidos que contribuyan a rebajar los promedios del mercado y obliguen a otras entidades a seguir esta misma línea.
- **Agilidad operativa** para adaptarse permanentemente a una sociedad en cambio, y con cambios muy rápidos, que exige preparación para soportar y afrontar cualquier modificación inesperada en el mercado o en el país, incluso las que puedan afectar a su supervivencia.

- **Tensión antiburocrática** para evitar la creación interna de influencias e intereses particulares.
- **Equidad interna** entre los diversos elementos personales que la componen, de modo que exista una relación equilibrada entre las retribuciones y condiciones de trabajo basada en razones objetivas y justificadas, sin favoritismos ni presión de intereses ajenos a su fin social.
- **Amplia transparencia** con información frecuente, fiable y comprensible de su situación estática y dinámica, que permita apreciar las desviaciones a todos los legítimamente interesados en su evolución patrimonial y resultados, completando esto con un sistema de auditoria independiente y objetiva.
- **Eficiente estructura informática**, que facilite una información completa, automática e inmediata de resultados; ayude a las relaciones con todos sus servicios internos territoriales y de ventas, incluso con clientes; haga posible el conocimiento permanente de la situación financiera; permita la creación de nuevos productos o fórmulas comerciales innovadores y, sobre todo, sea soporte de sistemas presupuestarios sofisticados para prever resultados y detectar inmediatamente desviaciones, de modo que sus responsables, aun en unidades reducidas, adquieran un sentido gerencial de actuación.
- **Tecnología empresarial**, como «el arte de conjuntar en concordia las voluntades entre todos los que en la empresa participan».

Pero además, existen otros aspectos de distinto carácter, en cierto modo sociológico, que resultan indispensables para el éxito interno y para la adecuada inserción de la empresa en su comunidad sociopolítica:

- **Preocupación ética**, en la seguridad de que la aplicación no discutida de principios morales es pieza imprescindible para el reconocimiento de sus propios empleados, proveedores, clientes, público en general y el de otras instituciones públicas o privadas con que una empresa se relacione. Dentro de un régimen de mercado y un Estado libre de derecho, no pueden tolerarse en las empresas líderes actuaciones que bordeen la ética individual de los dirigentes, o la de los negocios, o afecten a las relaciones de convivencia.

- **Sentido de responsabilidad social**, entendiendo que la gran empresa no está solo obligada a la prestación eficiente de su propio servicio, sino sujeta a obligaciones institucionales derivadas de su influencia en la vida social y de su participación en el patrimonio nacional. Esta responsabilidad social la obliga a preocuparse por el impacto de su actuación en los intereses generales del país, por la mejora personal y profesional de quienes prestan en ella sus servicios y por los intereses, derechos y necesidades del público y, en especial, de sus clientes con los que tiene una vinculación más directa.
- **Cultura propia**, o sea, un modo de ser y estar, existencia y presencia externa que impregne toda su actividad, que haga que sus trabajadores se sientan orgullosos de su empresa y que el público la reconozca fácilmente y no solo por campañas masivas de publicidad con imagen idealizada no coincidente con la realidad. La cultura propia implica una distinción especial respecto a los competidores y es instrumento para la adhesión de los clientes y, sobre todo, signo de respeto colectivo. Aunque haya muchos más factores, este da el espaldarazo de lo que denomino «empresa líder», como se daba a los antiguos caballeros para reconocerles como tales; en ambos casos, es símbolo del reconocimiento general de cualidades obtenidas a lo largo del quehacer profesional.

De la conferencia «LA NUEVA EMPRESA DE SEGUROS. CONSIDERACIONES DE UN ASEGURADOR PARA EL AÑO 2000». Sao Paulo, 23 de noviembre de 1983

La aplicación de principios éticos y de responsabilidad social no es un lastre o rémora para las empresas, sino precisamente lo contrario.

Por eso puedo decir que la NUEVA EMPRESA se debe hacer, como parte de la responsabilidad profesional de los aseguradores, sino que además se puede hacer, cada una con sus características propias y metas distintas, puesto que la gran consecuencia del mundo mágico de la libertad es que el hombre libre sabe y puede impulsar sus instituciones con soluciones muy diferentes entro de un mismo objetivo de servicio eficaz.

De la conferencia «EMPRESA Y RECUPERACIÓN ECONÓMICA».
Acción Social Empresarial. Valencia, 1984

[...] Nuestro país y el mundo están inmersos en una profunda crisis de fondo y no simplemente transitoria y superficial. **Una de las causas de esta crisis es el fenómeno del cambio, y del cambio rápido, en lo científico y en lo tecnológico.** Estos últimos sesenta años, tan trascendentales de la historia de la humanidad, han producido cambios «brutales» en la vida social y económica.

En los últimos doscientos años, el hombre ha aprendido a progresar y a dirigir, al menos en parte, el progreso. Esto significa que «ha abierto la caja de Pandora» y no puede dominar sus efectos ni parece fácil que lo haga en el futuro; **drama del hombre moderno, cuya capacidad creadora es principal arma de autodestrucción.**

Además, **la velocidad del cambio abre la duda de si nuestras estructuras sociales podrán adaptarse** o si tanto en lo público como en lo privado nos sentiremos cada día más impotentes y desplazados, hasta vernos superados por una civilización distinta a la blanca y occidental a la que pertenecemos, y que avanzando sin ataduras, prejuicios ni egoísmos, llegue a destruirnos o dominarnos, desbordada por una marea humana con ideales casi incomprensibles para nuestra sociedad occidental, acostumbrada a exigir todo sin ofrecer nada a cambio.

De la entrevista «MAPFRE ES SU VIDA». 3 de mayo de 1984

Esta preocupación por la persona no se reduce a las que podían ser importantes por jerarquía sino que afecta a todo el mundo. En este sentido, **la relación personal en la empresa es primordial**, y aunque ahora no puedo decirlo por el crecimiento experimentado en los últimos años, sí he presumido en otros tiempos no muy lejanos de conocer personalmente a todos los empleados de MAPFRE.

Esta preocupación por la selección, educación y reciclaje de las personas que trabajan en MAPFRE ha dejado una impronta en la forma de enfrentarse con la actividad aseguradora en todas las personas que han pasado por este grupo y que ahora están al frente de otras compañías. En cierta medida, sí se puede decir que MAPFRE ha sido **escuela de gerentes**, no solo de seguros, sino de otros sectores de la economía y de la política.

De la entrevista titulada «MAPFRE ES SU VIDA», publicada el 3 de mayo de 1984

La empresa desempeña un papel económico-social importantísimo y tiene que ser un instrumento de concordia y responsabilidad social. El seguro es una institución de mucha raigambre social y que puede y debe tener una mayor importancia económica, pero creo que en la empresa debe prevalecer el espíritu de servicio, que muchas veces se pierde por la obsesión de los resultados.

MAPFRE no ha aplicado jamás métodos rígidos, sino pragmáticos para alcanzar el objetivo de una dimensión adecuada, tomando siempre para ello las medidas más convenientes, aunque hubiera de rectificar más de una vez. Por otra parte, en MAPFRE nunca ha habido preocupación por la teoría ni la planificación, sino por el hombre. Solo con buenos equipos profesionales se podía alcanzar este crecimiento, y en ello —aunque sea pecar de inmodestia— ha existido una gran habilidad en la selección de personas, en su educación en la vida gerencial y en el reciclaje permanente.

Último discurso como consejero delegado de MAPFRE.
Majadahonda, 11 de mayo de 1985

He vinculado mi vida empresarial a **la transparencia**, al riesgo que implica comprometerse, y además por escrito, y esta es una muestra de ese espíritu, que me parece indispensable para ser reconocido como «jefe» en la comunidad humana que constituye una empresa.

Este es para mí un momento de nostalgia, pero tengo en mi pensamiento tantos amigos que han creado su vida profesional y familiar en la órbita de MAPFRE, y que a su vez la han construido, con tantos ratos buenos y tan pocos malos, que esta «despedida limitada» es un acto de alegría. En algunos casos, he tenido que herir, alguna vez injustamente, nunca de modo premeditado, pero son muchas las ocasiones en que he visto la transformación de un aprendiz, a veces un niño, en un profesional maduro, responsable y siempre leal; la presencia aquí de muchos de ellos me llena de orgullo e interna satisfacción.

Un alto responsable empresarial necesita **dos cualidades básicas para «crear futuro»**: «**audacia imaginativa**» y «**tenacidad ejecutiva**».

La última es el origen del trabajo intenso que caracteriza a todo MAPFRE, el mío solo tendría efecto insignificante, que en treinta años nos ha llevado al liderazgo de la actividad aseguradora en España, tanto en el seguro privado como en el de Accidente de Trabajo, ya que nuestra hermana MAPFRE MUTUA PATRONAL ha logrado también el primer puesto en su propio sector.

La «galaxia MAPFRE», que se está preparando, necesitará que la tenacidad se mantenga en todos sus directivos y en las diferentes unidades autónomas. Si esto se olvida y la tensión se relaja o domina la propia comodidad, los planes a los que he dedicado estos años serán «papel mojado».

De la conferencia «INVESTIGACIÓN, SEGURIDAD Y SEGURO». Acto académico sobre Investigación, Universidad y Seguro, Encuentros de Ávila para una Sociedad Responsable. Ávila, 9 de octubre de 1986

La responsabilidad social de la empresa se orienta en varias áreas diferentes:

- **La relación con el personal propio** excediendo de obligaciones contractuales legales, en doble vertiente de ventajas especiales, considerando a los trabajadores como partícipes en la empresa y en algunas decisiones, y mejora de la equidad en favor de los de ingresos inferiores. Reflejan estos muchos «balances sociales» de empresas, así como la legislación francesa sobre esta materia.
- **Equidad en las relaciones sociales**, reflejada, por ejemplo, en EE.UU., en favorecer el empleo de grupos étnicos o sociales que son objeto de discriminación y están limitados en su capacidad.
- **Ética de las inversiones**, respecto a alguna actividad o algún país que no reconoce la igualdad del hombre o porque puedan crear peligros a la salud directa o general.
- **Protección al entorno cívico**, principalmente en localidades en que la empresa tenga emplazamiento destacado, a áreas culturales o a otra clase de inversión difícilmente lucrativa.
- **Acción conjunta con colegas** en «acción cívica profesional».

En todos estos casos, la responsabilidad se manifiesta en acciones sin fin lucrativo, consecuencia lógica de la participación en la riqueza nacional que, con o sin leyes, con o sin reflexión directa, aparece en las «empresas institucionales» que por su dimensión o alta cuota de mercado alcanzan un oligopolio de facto, naturalmente, con un precio social.

Otra manifestación de «responsabilidad social empresarial» de carácter más específico es la participación y ayuda a clientes en áreas técnicas no directas, excediendo de obligación contractual y proyectando la acción empresarial a la resolución final de problemas. Esto aparece en diversos sectores empresariales como lógico reflejo de la propia actividad, caso del seguro y la seguridad. Los aseguradores estamos en el «negocio del riesgo», no solo en la compensación económica de siniestros, y por eso algunos consideramos como «nuestra» la «seguridad» en sus diferentes formas y áreas, en beneficio de nuestros clientes, de cuyos riesgos nos hacemos cargo sin esperar a que se vean afectados por sus consecuencias. Al estar en el área de la seguridad, debemos investigar no solo en la mejora de medidas y aplicaciones, sino en la propia naturaleza de los riesgos, el fuego, el vehículo, el accidente de circulación o de trabajo, el deterioro del ambiente, etc.

Hay que tener en cuenta que los aseguradores, por su propia mecánica de actuación, son financiados por sus clientes, ya que, en primer término, reciben el precio de sus servicios, que solo se materializan después de algún tiempo, años en el seguro de vida, quedando esos fondos «embalsados». Por ello, la obligación social de las aseguradoras no se limita a su acción en seguridad, sino que implica también «responsabilidad nacional financiera», que coordina la defensa estricta e irrenunciable de los intereses a largo plazo de los asegurados con una colaboración en la económica como institución que administra parte sustancial del patrimonio nacional».

Del artículo «ESTRATEGIA DE ALTA DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL». Seminario Internacional sobre Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras. Ávila, octubre de 1987

Los riesgos éticos afectan a la responsabilidad creciente de los consejos de administración, y constituyen un área importante de

responsabilidad del CEO, que tiene que adoptar medidas para evitarlos.

Los riesgos éticos, por actuaciones que no llegan a delictivas, son importantes y exceden de lo que ahora se llama despectivamente «moralina». No cabe empresa estable institucional, como por su naturaleza tienen que ser las de seguros, sin un alto contenido ético que, aunque perjudique algún resultado a corto plazo, contribuye a la imagen de seriedad y confianza imprescindible en el seguro. El crédito e imagen de una empresa seria y solvente pueden perderse por actuaciones antiéticas.

Sobre «LOS ASPECTOS BÁSICOS DE LA POLÍTICA DE MAPFRE». Artículo en la revista *Mercado*, diciembre de 1987

[...] querría destacar varios aspectos en la política de MAPFRE, aparte de los dos básicos: la preocupación por el bienhacer, y la relación humana con clientes y empleados, por lo que en muchas ocasiones se nos ha llamado «**empresa humanista**», principio que ha influido en toda nuestra acción y no debe considerarse sino como modo de ser:

1. **La descentralización** a ultranza, en la idea de que con ella más personas toman decisiones, lo que aumenta la capacidad operativa de la empresa y el servicio se hace más eficiente.
2. **La especialización técnica** en cada sector, en la idea de que, al «dominarse» profundamente una clase de actividad, se acaba ofreciendo mejor servicio a los clientes y se obtiene el favor del público, de lo que nace el «liderazgo» cuantitativo y cualitativo.
3. El ámbito de la descentralización y la especialización es ilimitado; siempre se puede llegar a más, pero para ello es necesario contar con un tercer factor: **la informática**. MAPFRE ha tenido la suerte de que su evolución coincidiese con el gran desarrollo de la informática distribuida, todavía con mucho camino por recorrer, que abre enormes posibilidades para una acción descentralizada y especializada, pues permite formación estratégica permanente, dominio absoluto de costes y vigilancia inmediata de desviaciones.

4. Transparencia real, no cosmética. Con esto se hacen imposibles decisiones especulativas para la estabilidad interna, aunque a veces permitan éxitos fulgurantes.

Hasta ahí MAPFRE. ¿Cuál será su futuro? Nadie lo sabe. Iniciamos la preparación de una estructura que aproveche al máximo nuestra situación, ampliando aún más la aplicación de los principios citados, pero la historia muestra que los hombres no podemos dejar «atado y bien atado» el futuro y que este seguirá dependiendo de Dios que nos gobierna.

Del artículo «ESTRATEGIA DE ALTA DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL». Revista *Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras*, 1988.

Los riesgos éticos se plantean de modo creciente en la empresa en que caben las actuaciones que contravienen normas legales; fraude o abuso a clientes; inversiones prohibidas y las especiales del seguro de vida por administración de fondos ajenos o con derechos especiales de los asegurados. Debe existir una especial sensibilidad a este riesgo, que se agudiza por escándalos recientes de manipulaciones financieras, que bordean el delito y pueden producirse en áreas de operación autónoma de la empresa o en empresas subsidiarias.

La ética en una empresa de servicios forma parte de su «calidad operativa» y, si no existe o es insuficiente, la empresa está sometida a crecientes pérdidas financieras. Los riesgos éticos afectan a la responsabilidad creciente de los Consejos de Administración y constituyen un área importante de responsabilidad del CEO, que tiene que adoptar medidas para evitarlos.

De la conferencia «SEGURO Y EQUILIBRIO SOCIAL EN IBEROAMÉRICA». México, 21 de noviembre de 1989

¿Qué es Iberoamérica?... vuestra identidad, la mía, es importante porque tiene en cuenta el alma humana, está menos impregnada de egoísmo, y ha permitido una civilización que no es del «puro yo»,

sino del tú, de hermandad y solidaridad porque no en vano ha conseguido mantener su arraigo cristiano.

[...] **La multirracialidad** parece debilidad, pero es vuestra fuerza, símbolo de la hermandad de los hombres. España y Portugal crearon o permitieron una cultura multirracial: los anglosajones no. Este hecho no histórico enaltece a mi patria. En el siglo XXI, Iberoamérica va a estar mejor preparada que países monorraciales a los que perderá la propia defensa de sus conquistas materiales y derechos ilimitados, donde el «yo» aniquila al «tú» y el derecho al deber.

[...] Para un «equilibrio aceptable», se necesita un nivel de **equidad y solidaridad entre los ciudadanos**. Sin ello, una nación perderá su independencia por lo menos moral, y caerá en manos de dictaduras, aun con elección de gobiernos y parlamentos, pues no basta un marco «jurídico político» si no existe una satisfactoria estructura social. A este objetivo irrenunciable se opone la resistencia de los que tienen, y el radicalismo de los que piden imposibles para utilizar a los «necesitados» en su estrategia de conquista del poder. Los intelectuales que así utilizan a los pobres están «explotándolos» aunque parezca otra cosa. La ayuda real directa que muchas órdenes religiosas han llevado con abnegación, sin orgullo ni protagonismo, exige dureza y sacrificio, y por ello está paulatinamente desapareciendo entre los pueblos ricos, donde no puede comprenderse la solidaridad.

De la conferencia «MAPFRE: PRINCIPIOS Y ESTRATEGIA INTERNACIONAL» para la Asociación de Aseguradores Cooperativos Europeos. Milán, marzo de 1989

Si, en el próximo siglo, los que nos sucedan en el conjunto y cada una de nuestras «unidades operativas» conservan el mismo espíritu, por supuesto, con eficacia en su gestión, se conseguirá que MAPFRE se convierta en una galaxia de «unidades operativas coordinadas autónomas», el «SISTEMA MAPFRE 2000», en diferentes sectores de la actividad española, europea e iberoamericana, y que triunfará si continúa preocupado por tres factores:

- Institucionalización como pieza básica de actuación coordinada.
- Principios éticos, no solamente por razones «ideológicas», sino para garantía de estabilidad.

- Sentido de la responsabilidad social, ya que el gran poder económico sin responsabilidad social conduce a fórmulas de capitalismo salvaje y antisocial, como el que aparece y puede dominar el mundo económico occidental.

Me gustaría que este fuese mi mensaje personal y que MAPFRE contribuyese a transmitirlo a nuevas generaciones, no solo en España, sino en países de nuestra cultura y origen étnico e ideológico y en la propia Europa, de la que España ha sido y debe ser parte básica integrante.

Del discurso de DESPEDIDA COMO PRESIDENTE DE FUNDACIÓN MAPFRE Y CORPORACIÓN MAPFRE, Y DE LA COMISIÓN DE CONTROL DEL SISTEMA MAPFRE. 16 de junio de 1990

La acción de MAPFRE se basa en ofrecer en otros países sistemas de dirección, sentido de responsabilidad social y efectividad en la gestión, con tecnología propia en varias áreas, en especial en informática operacional, en seguros de masa y en métodos de prevención industrial y ambiental; pero, por encima de todo, ofrece vínculos de amistad, amistad entre pueblos y naciones, amistad entre colegas y empleados de diferentes nacionalidades y **profunda amistad institucional**. Este es el método MAPFRE de expansión; lo fue antes en el ámbito nacional y ahora lo es internacionalmente.

Os quiero comentar —no todo ha de parecer trascendental— alguna pequeña satisfacción y vanidad de mi actividad en MAPFRE:

- En las juntas de la corporación que presido desde 1978, con enormes dificultades iniciales y donde tuve que presentarme ante unos accionistas que dejaron inesperadamente de recibir altos dividendos, y cuyas acciones vieron drásticamente reducida su cotización, desde entonces hasta hoy, en trece asambleas, no he tenido una sola intervención de un accionista. ¿Cómo ha ocurrido esto?, quizás, pienso, porque **«he dado la cara» con la verdad**.
- Nunca he utilizado «escoltas»; no sé qué hubiese hecho si las circunstancias lo hubiesen hecho indispensable, pero he con-

seguido evitarlo. Me parecía algo contra mi propia dignidad, mucho más cerca del transporte en taxi, autobús o metro que de la pompa y estatus de escoltas vigilando mi vida, lo que, por otra parte, he sido siempre capaz de hacer por mí mismo y sin esquivar el riesgo en muchas ocasiones.

- Nunca hemos tenido un asesor de imagen. Algunos me decían: «Si vosotros tuvieseis un asesor de imagen, ¡qué lejos llegaríais!». Siempre he pensado que el éxito de MAPFRE ha sido precisamente no tenerlo. En todo caso, ¿para qué el asesor? MAPFRE tiene una imagen extraordinaria en el mundo entero, sin necesidad de utilizar el patrimonio de los mutualistas o accionistas con medidas cosméticas de efecto coyuntural.

Del discurso de DESPEDIDA COMO PRESIDENTE DE FUNDACIÓN MAPFRE Y CORPORACIÓN MAPFRE, Y DE LA COMISIÓN DE CONTROL DEL SISTEMA MAPFRE. 16 de junio de 1990

[...] Todos vosotros conocéis mi trayectoria cristiana y específicamente carlista. En mis casi 35 años en MAPFRE, he tratado de hacer una **empresa inspirada en principios cristianos**, que no tiene nada que ver con hacer política ideológica ni con discriminar a quienes piensan de otro modo, lo que nunca se ha hecho en MAPFRE. MAPFRE ha sido, en todo lo que de mí ha dependido, una empresa que ha surgido de la aplicación de esos principios; y, como director de empresa, siempre he actuado como he creído que debían actuar los que se denominan cristianos. Una de las satisfacciones de este 16 de junio es proclamar esto sin rubor ni con la «vergüenza cambiada» que tienen algunos que piensan como yo; al decirlo no perjudico «mi causa», pues he demostrado con los hechos que con esos principios se puede cumplir y quizás que solo con ellos se puede tener un éxito permanente. En todo caso, sin lo que acabo de decir no puede entenderse MAPFRE ni mi actuación en ella.

[...] Irse es un poco morir. Realmente saldré de MAPFRE pobre, bastante sordo y medio ciego, pero con el «orgullo de don Rodrigo en la horca». El **orgullo** es una cualidad anticristiana, pero todos

tenemos algún defecto, y mi cristianismo, a pesar de voluntad y de fe, tiene muchos, excesivos; este es uno de ellos. Pero el orgullo sí es español; y si yo he dado mi vida profesional y la otra, siempre desde que tengo uso de razón, al servicio de mi país, que os muestre hoy un defecto español no deja de satisfacerme.

*Del libro UTOPIA DE LA NUEVA AMÉRICA: REFLEXIONES
PARA LA EDAD UNIVERSAL. Editorial MAPFRE, 1992*

Hacia el año 1948, pensé, no llegué a más, escribir un libro sobre la Administración pública, en que entonces trabajaba, señalando defectos y realidades de la vida pública española, no la circunstancial de un período. Pensé que su lema podría ser un conocido poema de Quevedo, que comenzaba:

No callaré por más que con el dedo,
ya tocando los labios, ya la frente,
silencio avises o amenazas miedo,
¿no ha de haber un espíritu valiente,
siempre se ha de sentir lo que se dice,
nunca se ha de decir lo que se siente?

Era mi intención ingenua hablar claro de lo que veía y advertía en aquel momento. Ahora, tanto tiempo después, con independencia personal y ausencia de ambición futura, hubiera podido utilizar ese poema para el libro, pero no lo hago porque no lo merece. No dice el libro todo lo que pienso, maquilla discretamente algo de lo que pienso y se refiere a aspectos de futuro en que no creo. Desgraciadamente, es una muestra, cortés y «civilizada», de la vida social, con respeto humano y hasta fariseísmo, aun escrito con «buena intención» y quizás menos preocupación egoísta de la habitual. Pero, aun con ello, es manifestación de falta de libertad y del miedo en el ser humano.

Mi padre, hombre entero e incorruptible, al que debería extender la dedicatoria, no lo hubiera aceptado, pero por ello tuvo menos éxito material, y aun con todo, decía: «No conozco la conciencia de un desalmado, pero sí la mía, que paso por hombre honrado, y es muy poco edificante».

Al tiempo que expreso lo anterior, creo en lo que comento y anticipo, aunque sea con carencia de mil años. Parece paradójico, pero es manifestación del misterio de la humanidad y constante contradicción en que hombres y mujeres nos encontramos, principal razón por la que soy miembro sumiso de la Iglesia católica, sin dejar de ver defectos y limitaciones que, como las de todos, solo Dios puede conocer y juzgar.

Lo que sí es predecible es que en el **siglo XXI se consoliden dos tendencias**: la de los que piensan que el hombre es ser supremo que a ningún principio debe supeditar su acción, sus derechos e intereses y, por tanto, que de él depende la historia de la civilización; y la que piensa que el hombre es obra de Dios, que juega bajo sus signos y orientaciones. Este capítulo no trata de convencer de ninguna posición, solo apuntar hechos o posibilidades que permitan reflexión individual o colectiva, pero indicando que una sociedad que no es humilde para reconocer que no es omnipotente tiene menos posibilidad de larga supervivencia que la de los que saben sufrir, sacrificarse y reconocer sus limitaciones, lo que ofrece una esperanza para un futuro lejano.

Intervención en el acto del «DÍA DE HONOR DE MAPFRE». **Exposición Universal de Sevilla, 24 de septiembre de 1992**

En este momento no resisto la tentación de advertiros de un **peligro: el del triunfalismo**. Torre olímpica, resultados de Automóviles, acto tan brillante como este, Colecciones: todo grandioso y bien hecho, todo triunfal; y el triunfalismo siempre acaba mal. No sigo porque hoy es día de alegría y no de sermón, pero todos me entendéis bien.

Y para terminar, os digo que el día de hoy no es el día de las Colecciones MAPFRE 1492, ni de la Fundación MAPFRE AMÉRICA, es el Día MAPFRE, de la gran MAPFRE del seguro español, que con gran solidez resiste los embates de la competencia, gracias a una estructura territorial casi única en el seguro mundial, arraigada en la sociedad española, que debe seguir en los años próximos su camino victorioso, que además sirva para financiar el florecimiento de las fundaciones y consiga una amplia implantación en toda Iberoamérica.

Del libro *UTOPIA DE LA NUEVA AMÉRICA: REFLEXIONES PARA LA EDAD UNIVERSAL*. Editorial MAPFRE, 1992

El siglo XXI será testigo de la continuidad aceptable de la sociedad occidental solo si puede encontrar un equilibrio permanente en la sociedad universal, con la **nueva Europa y la nueva América**. En todo caso, iniciará su **declive** como centro de poder y ejemplo para otras sociedades, y su cuota dentro del cómputo de la humanidad decrecerá paulatinamente. Con el siglo comienza un milenio que ofrecerá sorpresas y en el que el hombre coloreado o mestizo adquirirá protagonismo, que los occidentales tienen obligación de respetar. Pero también en este milenio surgirán situaciones ajenas a la voluntad del hombre, que pueden modificar de modo muy difícil de prever el curso de la historia humana.

Del libro *UTOPIA DE LA NUEVA AMÉRICA: REFLEXIONES PARA LA EDAD UNIVERSAL*. Editorial MAPFRE, 1992

[...] **El porvenir de la humanidad debe instaurarse sobre nuevas bases que garanticen la solidaridad entre los vivientes, asentada en la fraternidad de sentimientos y el profundo sentido humanístico.**

O sea, recuperar el fondo cristiano, ético, de la existencia, al inicio del tercer milenio de nuestra civilización. De otro modo, la humanidad no verá decidido un proyecto de existencia que la aleje de la actual fiebre de progreso, que no conduce a una felicidad de valor absoluto. Los inventos técnicos son descubrimientos de inteligencia, pero sin corazón; por ello, no conducen a la paz espiritual. Creo urgente modificar el rumbo hacia el que se ha disparado el hombre para encontrar la auténtica calidad de vida sobre la tierra.

[...] Hay que restablecer en el universo la comprensión y la solidaridad entre los pueblos, en la política y en la vida diaria, dejando olvidado el juego de las potencias, abriendo la posibilidad de vivir en libertad en cada ser humano.

Del libro *UTOPIA DE LA NUEVA AMÉRICA: REFLEXIONES PARA LA EDAD UNIVERSAL*. Editorial MAPFRE, 1992

La gran tragedia de la sociedad actual es que está estructurada

para un «egoísmo sectorial», triste es decirlo, principalmente de la raza blanca, con movimientos centrípetos en que se promueven excesos de derechos individuales y primacía de intereses personales, que se difunden inmediatamente a quienes carecen de todo, considerando la envidia como base suprema de construcción social, que puede ser tolerable y hasta útil para un área o pueblo limitado en cuanto estimula la obtención de bienes materiales, pero es intolerable en el conjunto de la humanidad o para su gran parte, que en ninguna circunstancia puede «acercarse» a lo que le muestran todos los días y de lo que en cada momento se ve más distante.

Existe un círculo vicioso, de nuevo misterio e incógnita, y surge la duda de si la humanidad va a resolver por sí misma este conflicto, entre la indigencia de unos y los derechos ilimitados de otros, no ya en pequeños núcleos, como ocurría en la Edad Media y la Moderna, sino en su gran conjunto. No conozco solución ni panacea precisa, pero no cabe duda de que para acercarse a ella algunos hombres deberían dejar de creerse superiores y reconocer que la desigualdad injusta no puede resolverse por sí misma, como parece suponer la sociedad actual.

Del epílogo del libro *UTOPIA DE LA NUEVA AMÉRICA*. Editorial MAPFRE, 1992

[...] No resisto citar en este momento al reaccionario, olvidado y ridiculizado carlismo, todavía respetado, cuando no compartido en sus principios, en una sociedad hostil a su profundo sentimiento religioso.

Por eso, me atrevo, con la informalidad de este epílogo, a **transcribir un artículo escrito por mi padre** en 1942 para una publicación clandestina de un grupo de jóvenes carlistas, que nos reuníamos en mi domicilio de Velázquez, 100, y en la Academia Mella, en la calle Barquillo, y que no aceptábamos, ni lo hicimos nunca, la autoridad del general Franco, ni su régimen.

Un país en que nadie se siente unido al pasado no es una patria, es una inclusa. Los desventurados expósitos dan testimonio de haber nacido, pero ¿cómo podrán darlo de sus padres? [...]

Por eso las inclusas políticas modernas hace mucho tiempo que rehúyen sistemáticamente llamarse patrias; y se llenan la boca a todas horas llamándose naciones. Que no es lo mismo. Nación es cosa de

nacer. Nacen los seres humanos, pero nacen también las bestias. Es decir, que las bestias tienen nación. Lo que no tienen las bestias es patria.

¿Qué les importa el pasado? Apenas nacidos, los irracionales se hacen independientes, pierden toda relación con sus padres, no los reconocen ni son reconocidos por ellos. Se dispersan padres e hijos, sin ningún afecto ni vínculo duradero. Tampoco el futuro les importa. Viven brutalmente, para la satisfacción momentánea de sus instintos más elementales: comer, procrear, defenderse y campar individualmente. No tienen nada racional que transmitir.

Pero los seres humanos, sí. Un lenguaje, y con el lenguaje, la fe de su origen y de su fin, las revelaciones divinas, la sabiduría acumulada por el esfuerzo de las generaciones precedentes, la historia de tanta abnegación y, con ello, la veneración a los padres, y a los padres de sus padres, y a sus antepasados, de quienes, con la sangre, conservan tantos bienes que les distinguen en su dignidad superior de los irracionales y les obligan al deber y al honor de merecer, por su propio amor y abnegación, ser dignos de la admiración de las generaciones futuras.

Toda esa tradición es una corriente espiritual, racional y política, que discurre por cauces naturales desde el pasado al porvenir, sobre vínculos de origen familiar, en el común y perdurable interés de la patria.

Y esa es la vida política natural, por ley inviolable. Cuando parece que se viola, los pueblos padecen o perecen, prueba de que la ley es inviolable o indefectible. Como que es legitimidad de origen divino. Miserables incluseros políticos, que reniegan o desconocen a sus padres. Quieren ignorarlos, imitando a los irracionales. Y con esa tendencia meramente animal, no se preocupan de la patria, sino solo de la nación. No veneran la tradición de sus padres, pero se dejan domesticar o atropellar por cualquier amo, o arruinar o envilecer por cualquier padraastro o cualquier chulo aventurero. Como no traen en sí el espíritu de la patria, querrían haber nacido franceses, o ingleses, o alemanes, o rusos, o ser híbridos de treinta sangres, según la moda.

Estas inclusas políticas son la ruina de la civilización; con su tendencia animal, vuelve de nuevo la humanidad a la fiereza de las selvas, retornan a la barbarie, pero no a la barbarie inocente y primitiva, sino la regresiva por corrupción. ¿Y qué podrá ser de los incluseros? Si, en las inclusas de la caridad, la mortalidad pasa a veces del 50%, en las inclusas políticas mueren todos los miserables expósitos.

¿Qué queda en España de más de quinientos partidos políticos antitradicionalistas aparecidos en un siglo? ¿Quién se acuerda ya de quiénes fueron los ayacuchos, los fusionistas o los idóneos? Los hubo que parecieron arrollarlo y dominarlo todo durante un momento: el poder, la opinión, los triunfos y las ganancias...; pero no se salvaron jamás de la suerte común; apenas nacidos, perecieron sin dejar honra de memoria, así como incluseros o híbridos que vivieron sin honrar a sus padres.

Entre tanto, exonerado, proscrito, confiscado, en prisiones, combatido, fusilado, asesinado, perseguido, traicionado, calumniado, silenciado y vendido durante más de un siglo. Dado por muerto mil veces, solo el carlismo no ha muerto porque es la vida política española natural de origen divino, la tradición inaccesible de la España eterna.

Del libro *UTOPIA DE LA NUEVA AMÉRICA*. Editorial MAPFRE, 1992

La universalidad es una aspiración del hombre, aun cuando no la creyese posible; ya era perceptible en el siglo XV cuando se suponía, pero sin certidumbre, lo que después ha sido América. Esa realidad será fuente de fricciones y problemas, como lo ha sido la unidad de Alemania, a pesar de la voluntad unánime con que se ha creado. La transformación de la antigua Unión Soviética es otro ejemplo de esta naturaleza, cuyos resultados finales aún no se pueden prever en su integridad.

La utopía se ha transformado en realidad, pero no se sabe si está el hombre preparado para afrontar las consecuencias de la universalidad o si será esta la principal causante de dificultades, guerras y tensiones, superiores a las que hasta ahora hemos conocido. Es fácil manejar un pequeño poblado; las relaciones rurales son cómodas y humanas, más que las de una gran población o país. Es difícil imaginar lo que exigirá la universalidad. Las instituciones internacionales, actuales o históricas, tipo Sociedad de Naciones, ONU, UNESCO, etc., son foros de relación entre «extraños», con ventajas para el conocimiento recíproco, pero sin condiciones para el gobierno del mundo.

La universalidad conduce a un mando superior, a un gobierno efectivo que exige un poder real. El modo de lograrlo constituye el gran desafío de la humanidad, difícil de vencer si quiere resolver todo a través de mercados (y guerras) en que solo triunfarán los fuertes.

Incógnita de futuro para la sociedad occidental es si en la humanidad universal habrá pueblos señores y pueblos esclavos o, por lo menos, siervos, y si todos los países aceptarán renunciar a parte de su soberanía en favor de un gobierno mundial y gobiernos regionales.

De la conferencia «COMENTARIOS SOBRE LA CRISIS DE LA SOCIEDAD OCCIDENTAL». Acto de Graduación del Máster en Dirección Aseguradora, 1993

Una de las causas o consecuencias, no lo sé bien, de la crisis de la sociedad occidental es la desaparición de las instituciones de protección familiar o semifamiliar.

Hace poco más de un siglo, la **familia** tenía especial importancia y proporcionaba seguridad social a cada individuo, al que amparaba directamente. La situación ahora es distinta, el cambio se ha producido y el hombre ha quedado aislado y ha tenido que crear, para su protección, instituciones públicas o privadas, una de ellas el Seguro. Su importancia está siendo y será grande, y de esto, como futuros protagonistas, os debéis alegrar, pero exigirá implacable reducción de costes.

Una empresa solo cumple su objetivo social y conserva su capacidad de supervivencia cuando sus costes de gestión repercuten internamente «menos que en sus competidores». Cada empresa, e incluso el Seguro como institución, solo sobrevivirá efectivamente si evita convertirse en una burocracia costosa, un dinosaurio a su propio egoísmo a costa del conjunto de la población, que cada día tendrá para ello más sensibilidad. El Seguro debe ser eficaz, es institución indispensable, pero solo si orienta su estructura al beneficio general de la sociedad y no a la comodidad de sus dirigentes.

Del artículo «COMENTARIOS SOBRE LA CRISIS DE LA SOCIEDAD OCCIDENTAL». Acto de graduación de la tercera promoción de alumnos del Máster en Dirección Aseguradora. Madrid, 2 de diciembre de 1993

Un efecto de la globalización es que todo se pueda conocer y que a todas partes se pueda llegar, con ósmosis constante y creciente, tecnológica, informativa, laboral, étnica y cultural. La ósmosis laboral es quizás la de efectos más directos para la transformación estructu-

ral. Hasta ahora, de modo más o menos autárquico, pueblos, naciones e incluso áreas geográficas limitadas se protegían a sí mismas y hacían posible diferentes niveles de vida.

En el futuro todos formaremos la «comunidad de los hombres», con miles de millones de África, Asia y áreas pobres de Iberoamérica que participarán en la mesa occidental, a la que aportan trabajo barato, que además no siempre exige desplazamiento de personas pues los pueblos ricos para competir y supervivir tienden a utilizar *in situ* trabajo de ciudadanos de países pobres. La aerolínea KLM mantiene en la India su departamento de contabilidad, y serán frecuentes acciones semejantes, que facilitan la revolución de las comunicaciones y transmisión de datos, cuyos costes se reducirán dramáticamente. Hay que pensar también en las posibilidades que esto puede aportar al Seguro, en que vais a trabajar en las cuatro próximas décadas, que puede ser muy distinto, incluso el más «progresivo» actual.

La civilización occidental crea en muchos países **necesidades que no se pueden financiar** en un marco de trabajo competitivo universal; este simple factor servirá para comprender la situación general por la que atravesamos. Parece que lo lógico para resolver esta contradicción es rebajar el listón de las necesidades que se consideran imprescindibles, eliminando las superfluas, pero me temo que esto no resulte agradable.

Por otra parte, incorpora a la mujer al «mercado laboral», reduciendo su participación en la familia, que aun pierde más importancia social, hecho sociológico que por diversa clase de prejuicios aún no ha sido debidamente estudiado. Pero además de este efecto, ofrece el del aumento de la oferta en áreas distinguidas, no de simple mano de obra no especializada, lo que de modo inevitable aumenta el número de los que buscan empleo y, como todo cambio de esta dimensión, produce un trastorno en el equilibrio, hasta que se llegue a una nueva clase de equilibrio.

De la conferencia «EL MECENAZGO EN LA DIFUSIÓN DE LIBROS CLÁSICOS Y MODERNOS». Curso de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. El Escorial, 5 de agosto de 1994

He tenido siempre, aun antes de visitarla, vocación americanista; mi vida profesional me ha dado posibilidad de aplicarla. Impulsé a MAPFRE a instalarse en América. Hace ya muchos años, pensé que MA-

PFRE necesitaba —y yo quizás también— a América. No oculto que, unido al sentimental, existía otro factor: ese objetivo me obligaba a viajar, a conocer nuevas tierras y nuevas personas, pues quizás mi vocación ha sido más hacer historia que estudiarla, y la que me gustaba nacía del contacto personal y directo con nuevos amigos de otros países.

En las actividades de Fundación MAPFRE he utilizado la técnica empresarial del marketing, que no es la que se conoce en cursos y seminarios, en general cosmética y poco útil, salvo para los que de ella viven. **El verdadero marketing de cualquier clase y en cualquier área consiste en ponerse en un nivel de superioridad en algo que los competidores no tienen y les va a costar mucho conseguir.** MAPFRE Automóviles lo consiguió, después de veinte años de permanente intento, cuando logró gerenciar con un coste de 10 a 15 puntos menos que sus competidores. De ahí sus últimos resultados. La Fundación ha jugado a eso mismo actuando en áreas que a nadie interesaban (ya lo sabéis, ni votos ni beneficios), consiguiendo una posición preeminente que, de algún modo, esperamos mantener su carácter comercial en el nuevo campo de la edición electrónica, en la difusión de información digital sobre Iberoamérica y su evolución histórica.

[...] el mundo actual, con sus grandes posibilidades, también peligros, ha sido en parte consecuencia de la acción de **empresarios que han sabido aceptar riesgos olvidando la seguridad de la rutina y la comodidad de contratos blindados**, contrarios al interés de la humanidad y de sus propias empresas.

De la conferencia y trabajo de investigación «EMPRESA Y DIRECTIVOS EN LA ESPAÑA ACTUAL». Universidad de Alcalá de Henares, 1995

La vida es riesgo,
por eso es bella,
pero no es un lecho de rosas.

Tenedlo en cuenta y olvidad objetivos fáciles y rápidos, los de comodidad y especulación, que no sirven para crear empresas efectivas, de dimensión suficiente para la expansión exterior.

Sobre sus principios de actuación en MAPFRE:

Máxima descentralización operativa, en la idea expresada por

mí en muchas ocasiones de que un tonto *in situ* decide mejor que un listo a cuatrocientos kilómetros, entre otros aspectos porque el listo decide con la información del tonto, que sabe lo que hay que hacer a la vista de los hechos, pero quizás no siempre sabe explicarlos con precisión.

MAPFRE nunca estuvo vinculada ideológicamente a ningún grupo o tendencia. Aunque la mayor parte de los dirigentes nos considerábamos activamente católicos, introdujo en sus estatutos la **prohibición de cualquier aportación con fines políticos, ideológicos o religiosos**, gracias a la cual ningún grupo, social o político solicitó su ayuda en la época de la transición española y, por supuesto, no se vio mezclada en ninguno de los escándalos posteriores.

Del prólogo del libro *CRISIS DE SOCIEDAD*. Editorial Actas.
Madrid, 1995

Me gustaría que se me considerase **hombre independiente** sobre cualquier otra cosa, como así se consideraba a mi padre. La independencia enorgullece, hasta excesivamente, pero exige muchas renunciaciones, la menos importante la económica. Resulta dura y suele ser poco comprendida incluso por los allegados, pero no deja de ser el mayor de todos los lujos, el único que realmente merece la pena, salvo la santidad.

Mi actuación procede del **ejemplo y enseñanza de mi padre**, de una tradición familiar que se remonta a la Guerra de la Independencia, que se transmitió hasta mí, y yo espero que a través de mis hijos se transmita al futuro: ¿a qué mayor honor puede uno aspirar, y más aún si lo ha conseguido sin claudicar nunca ante ninguna injusticia?

El **éxito empresarial** es compatible con la aplicación de principios y valores que limitan abusos y defienden la dignidad de todos los hombres. Me enorgullezco de haber acertado para que lo conozcan los que honradamente piensan de modo diferente.

Del artículo «LA ÉTICA COMO ELEMENTO DETERMINANTE DEL ÉXITO EMPRESARIAL», publicado en la revista *Situación*, año 1996

Con ética no solo es posible el éxito de una gran empresa, sino

que es indispensable, frente a sistemas de pelotazo, enriquecimiento y abuso de la función directiva...

En mi opinión, cualquier diseño de empresa que no tenga en cuenta la ética conducirá al fracaso.

Pasé muchos años escuchando que «era tonto», porque no aprovechaba algunos beneficios que hubiese podido conseguir, y porque ponía demasiado énfasis en defender la empresa y poco en lo mío propio. Por supuesto, no tenían razón y seguí actuando con arreglo a los principios de mi familia y mi educación religiosa y, sobre todo, con sentido común (en este caso, reconozco, sin preocuparme si era cristiano o ético). No podía actuar de otra manera, me hubiese desequilibrado internamente y además me hubiese desprestigiado ante los que me rodeaban. Pero el resultado en lo propio egoísta no me ha ido mal, ni estoy descontento ni lo están los míos y, en cambio, ninguno de los que me aconsejaron lo contrario han conseguido salir adelante...

De su ÚLTIMO DISCURSO INSTITUCIONAL EN MAPFRE (Extraído del artículo publicado en la revista *Situación*, año 1996)

No he mentado, salvo en aspectos cosméticos, ni he perjudicado a ninguna persona con información falsa, ni interna ni externamente; no he faltado a una palabra dada, y por ello he tenido problemas y dificultades, incluso con desembolsos económicos personales; no he adoptado una decisión de selección, ascenso o cese de personal o de otro género influido por interés directo mío, o de mi familia, ni por criterios ideológicos, ni que originase, conocido por mí, perjuicio a empleados, colaboradores o clientes; no he dejado de aceptar riesgos personales, por encima de los gerenciales, si esta actitud repercutía en interés de la empresa; no he faltado conscientemente a la equidad en ninguna de mis decisiones; no he hecho ninguna propuesta pública que fuese en realidad favorable para lo que yo dirigía, sino siempre lo que creía bueno para todos, ni tampoco he inducido a actuaciones que convenían a la empresa pero eran peligrosas para los que las tenían que ejecutar. Así considero yo la ética del dirigente en la empresa, la que ha permitido subsistir a la mía y a mí. Algunos dirán que tuve éxito a pesar de estas limitaciones; pienso al contrario, que solo de ese modo cabe el éxito duradero empresarial, institucional o político, y que, por ello, esa actuación es efectiva socialmente.

De la conferencia «REFLEXIONES HETERODOXAS SOBRE DOS FINALES DE SIGLO». Casa de América, Ciclo de conferencias «EL 98 DESDE ESPAÑA». 27 de enero de 1998

Después de un examen de mi larga, agitada, variada y fructífera vida, hay dos hechos de los que me siento especialmente orgulloso, aparte del de haber creado una gran familia, que permanece unida y con éxito profesional independiente.

Estos hechos son:

– Mi participación en la Guerra Civil, en el ejército carlista de Navarra; no he vuelto nunca a sentirme con más **dignidad**, que era la de los que me rodeaban.

– Ninguna persona de los «Larramendi», directa ni indirectamente ha participado después de la guerra en la política y gestión franquista, que hubiésemos considerado traición a la línea de nuestra historia familiar.

[...] Al analizar el siglo XX, hay que destacar que en estas últimas décadas han aparecido **instituciones que considero de espíritu carlista**, aún con origen variado. Útiles para nuestro equilibrio en el próximo siglo y con el denominador común de «sentido societario» y «gran éxito empresarial», que su monopolio ha llevado a ser a cada una líder en su sector. En todo caso, a MAPFRE no se le puede negar ese carácter, pues esa fue mi decisión consciente en todo el tiempo que la impulsé y dirigí.

– Grupo **MONDRAGÓN** creado por un sacerdote de filas **muy nacionalistas**, el padre José María Aizmendiarieta, con quien me unió **buena amistad**. Comenzó con una escuela industrial y tuvo la visión de **superar** barreras locales, integrándose en toda la nación, y de **extenderse a otros países**.

Su **espíritu** cooperativo, adaptado a situaciones y necesidades de cada momento, han llevado a ese triunfo internacional desde un pequeño pueblo de Guipúzcoa.

– **Cooperativa ACOR**, que ha constituido una pieza importante de la vida asociativa de **Castilla** y creo será factor destacado y referencial para el desarrollo azucarero de España en el siglo XXI.

– MAPFRE, a la que he estado vinculado gran parte de mi vida. Es una mutualidad que, en contra de todos los pronósticos, después

de una situación de absoluta insolvencia en 1955, se ha convertido en el mayor grupo español de seguros, único capaz de enfrentarse a «invasiones» extranjeras y con destacada presencia internacional. A finales de los años cincuenta se propuso para que superviviese transformarla en sociedad anónima, pero me opuse, perdiendo ocasión de enriquecerme, pero haciendo posible las bases de su desarrollo posterior, que en su mayor parte fueron consecuencia de esa decisión «institucional» y «no mercantil».

– **EL CORTE INGLÉS**, iniciativa puramente individual de Ramón Areces, que creó la mayor empresa de su **clase** en España y quizás en **Europa**, y que antes de su fallecimiento **aportó** la casi totalidad de sus acciones a una fundación con su nombre, lo que la convierte en institución con el espíritu carlista que yo atribuyo, aunque mi afirmación sorprendería a su creador.

Es una gloria de España; no ha dependido nunca de instituciones financieras y ha creado la propia y llegado a ser el principal ejemplo de mecenazgo en **España**.

– **LA ONCE**, Organización Nacional de Ciegos, **institución** original española que ha servido para resolver las dificultades e inferioridad de una amplia gama de discapacitados. Es ejemplo único en el mundo, que ha sabido encontrar su función básica social y que debería exportarse de algún modo a los países de Iberoamérica. Es una pieza fundamental de la vida social española.

– **LA COPE**, la cadena de radio promovida por la jerarquía católica, aun con forma de sociedad anónima, que constituye el único «medio de comunicación» realmente orientado en España a la defensa independiente de los ciudadanos. Sin casi conocimiento de su existencia, advertí que era el único que se opuso absolutamente a la deificación de Mario Conde, impulsada por todos los restantes «medios» de alguna dimensión. Fuera de publicaciones de escasa dimensión, casi «hojas parroquiales», es la única con preocupación efectiva cristiana, no solo eclesíástica, para defender principios y valores, y además ha conseguido éxito económico y reconocimiento general.

– Debo también comentar que el **Banco de Santander**, creado por esfuerzo histórico gerencial de una familia, sin origen en servicios públicos monopolísticos ni en «concentración» de entidades, es en mi opinión el único ejemplo semejante a los anteriores en el mundo empresarial no institucional.

– Con otras características, también hay que incluir las **Cajas de Ahorro**, con espíritu social desde su origen. Probablemente constituirán la principal base financiera futura de nuestra nación, en especial, si no se instrumentalizan por partidos y gobiernos autónomos y saben conservar un espíritu asociativo, no mercantil ni partidizado.

Discurso de RECEPCIÓN DE LA GRAN CRUZ DE LA ORDEN DEL MÉRITO CIVIL. Madrid, 9 de septiembre de 1998

Lo mío ha sido vida de trabajo, vida de servicio a empresas e instituciones y, en lo posible, pasar inadvertido.

De las palabras del Sr. Larramendi en la presentación del libro: *BIENESTAR SOLIDARIO (CEMENTERIO DE BUENAS INTENCIONES)*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), 28 de mayo de 1998

Un aspecto que quiero destacar es que estoy perplejo por no saber si soy de izquierdas o de derechas, de centro izquierda o de centro derecha: nunca me ha preocupado, pero ahora me temo que cualquier propuesta sea enseguida de este modo calificada. Os indico que de izquierdas en absoluto quiero ser, tampoco de derechas, aunque algo menos. Mis propuestas no son ideológicas sino que buscan la mejora de la sociedad y de los ciudadanos, su equilibrio interno, la equidad en las relaciones entre unos y otros y la protección de aquellos que por circunstancias más la necesitan. Que cada cual lo califique como sea, aunque me temo que algunos piensan que es de derechas «creer que dos más dos solo pueden ser cuatro» y así descalificar todo lo que digo, pues siempre me refiero, con acierto o no, a principios y medidas inspirados en la realidad y no en vagas ideologías, y la realidad es variada y contradictoria. Lo que propongo creo que se puede hacer y también que se debe hacer, aunque dudo de que se llegue a hacer.

[...] El único sistema de conseguir máximos beneficios para todos los ciudadanos, o sea, bienestar solidario, es la austeridad de los gobernantes. El coste de la solidaridad es casi inevitable que aumente y cree desequilibrios. Para financiarlo lo importante no es solo el aumento de ingresos públicos, o sea, los impuestos, sino la

reducción del gasto. Con eliminación de la corrupción, del despilfarro de las medidas de interés sectario político.

Solamente con esto los ciudadanos podrán conseguir mayores derechos solidarios, pero cuando los políticos que los proponen no son austeros, actúan con hipocresía que debe ser perseguida, y no se trata solo de corrupción sino de muchas clases de despilfarro, por obras innecesarias para favorecer a los amigos u obtener popularidad. Cito en el libro la creación de un aeropuerto internacional en una población de 4.000 habitantes en la isla de La Gomera, casi a una hora de distancia de la más próxima. Es ejemplo muy llamativo que ha sido y no sé si sigue siendo objetivo de un partido político, aunque carezca del más pequeño sentido común y, por supuesto, supongo ya paralizado.

Del discurso en el ACTO DE IMPOSICIÓN DE LA GRAN CRUZ DE LA ORDEN DEL MÉRITO CIVIL. Salón de actos de MAPFRE Mutualidad de Seguros, en Majadahonda (Madrid), 9 de septiembre de 1998

He creído y creo en la **responsabilidad social de las empresas**. Una gran empresa, y más una institución como quise que fuese MAPFRE, tiene obligaciones, no solo con sus empleados, no solo con sus clientes, sino con el conjunto social; adquiere un poder muy amplio, y todo el que tiene poder tiene responsabilidad social, con independencia de la operativa. Tienen responsabilidad social de esta clase la Iglesia, los gobernantes, los políticos, los sindicatos, y la tiene una nación.

Esta actitud ha sido principio de actuación en MAPFRE desde mis primeros momentos; también lo ha sido de modo explícito, con frases parecidas a las mías, de Ramón Areces en El Corte Inglés, que al fin de sus días cedió su propiedad a una fundación.

Reconozco que en muchos casos esta responsabilidad se practica sin decirlo, se habla en prosa sin darse cuenta, pero tienen más éxito los que hacen de ella objetivo institucional o empresarial.

Esta responsabilidad excede de las aportaciones a fundaciones, pero estas son su símbolo distinguido, y MAPFRE, en este aspecto, desde hace décadas, destina cantidades regulares a fines fundacionales, que creo que en el último año se han acercado a 1.600 millones

de pesetas. Considero inmodestamente que estas aportaciones podrán considerarse contribución de mi vida al conjunto de nuestra sociedad, lo que quizás esté relacionado con mi domicilio modesto. Reconozco que me siento mecenas, aunque alguien diga que soy «el mecenas más pobre del mundo». Espero que así continúe MAPFRE y no se desnaturalice su espíritu. (También debo decir que considero que he sido el empresario que más errores ha cometido y más veces se ha equivocado, aunque rectificando muy deprisa).

De la conferencia «COMENTARIOS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA EN EL SIGLO XXI». Dirección General de Seguros, 27 de abril de 1998

En el siglo XXI será imprescindible procesar de modo lógico informatizado todas las transacciones de gastos y pagos oficiales, integrándolas en bases de datos, y así ofrecer una información inmediata precisa, fiable y comparable, que es la mejor protección del ciudadano contra abusos oficiales y tolerancias recíprocas.

Con los métodos actuales informáticos todas las autoridades políticas y sociales y los ciudadanos podrán conocer la realidad sin análisis complicados; este será el instrumento más efectivo, tanto para la libertad como para la participación auténtica de los ciudadanos en la vida pública de cualquier clase y cualquier área geográfica, evitando interferencias interesadas. Sería un paso muy trascendente para nuestra nación, que contribuiría al equilibrio y tranquilidad en lo que cabe, en el próximo siglo XXI. ¿Podría alguien oponerse abiertamente a ello? ¿Molestará a los gestores de unidades de gasto público? ¿Ofenderá a comunidades autónomas y ayuntamientos? ¿Se considerará ofensivo el conocimiento permanente de los gastos de la Comunidad de La Rioja? ¿Se considerará incorrecto que esos datos puedan ser conocidos por la Comunidad de Murcia o por el Ayuntamiento de Logroño?

Esta «transparencia operativa» requiere la completa «normalización contable» a que me refiero, que debe serlo a nivel nacional, autónomo y municipal, que ya se utiliza en las grandes empresas, en las medianas e incluso en algunas pequeñas para salir adelante en un mercado libre, en que solo quienes con más rapidez adoptan

medidas necesarias estarán en condiciones para enfrentarse con los problemas.

Palabras pronunciadas en la presentación del libro *BIENESTAR SOLIDARIO (CEMENTERIO DE BUENAS INTENCIONES)*.

Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), 28 de mayo de 1998

La sociedad actual occidental tendrá problemas básicos en el siglo XXI por dos aspectos principales:

1.- Necesita ir a más, las empresas quieren ganar más que en el año anterior. Los trabajadores quieren aumentar su poder adquisitivo, los ciudadanos quieren siempre más alto nivel de bienestar. Esta mecánica me parece peligrosa, pues inevitablemente ha de venir un freno y con ello una crisis o una gran crisis. ¿Es esto inevitable? ¿Es esta la gran amenaza del siglo? Que cada uno juzgue lo que debe y puede hacer para evitarlo.

2.- La globalización repercute en cada país y eso es conveniente que así ocurra. Que los ciudadanos de las naciones más pobres aumenten su bienestar y disminuya el bienestar de los que más tienen. Pero estos tratan de rebelarse y lo achacarán a los gobernantes de turno, induciendo a los ciudadanos a no considerarlo inevitable, como se considera a la lluvia, la sequía o «el Niño».

La única posibilidad para aumentar o no el desarrollo y el bienestar de una nación es la transparencia de la gestión pública, de los datos contables, de la informática; si hay transparencia, crecerá la posibilidad de equilibrio social y de mejora de los ciudadanos.

Es el objetivo que estoy buscando en este libro y en otras publicaciones; si lo consigo, si se reconoce su transcendencia, será más fácil el equilibrio social en beneficio de las naciones y, sobre todo, de sus ciudadanos. Por eso tengo el convencimiento de que el antídoto para que aumente el bienestar posible es la transparencia de la gestión pública, de los datos contables, de la informática. Solo con que haya transparencia crecerá la probabilidad de equilibrio social y de mejora de los ciudadanos.

Es el objetivo que estoy buscando en este libro y en otras publicaciones...

De la conferencia «ACTUALIDAD DE LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA PARA LA VIDA PÚBLICA». Congreso Católicos y Vida Pública, Fundación Universitaria San Pablo CEU. Madrid, 6 de noviembre de 1999

La **descristianización** de nuestra época procede mucho más del hedonismo y egoísmo de hombres y mujeres, incluso católicos, que de influencia oficial o sectaria de cualquier clase; tiene más origen derechista que izquierdista. Será triste, pero es un hecho...

Para mí, personalmente, **la única esperanza de mejora de la humanidad** está en la Iglesia católica (y, dentro de ella, en los que mantienen la «fe del carbonero»), en España y especialmente en América.

Dar ejemplo, no bastan las palabras, de lo que significa ser católico, como en la época de los primeros cristianos o como durante mucho tiempo en Inglaterra, en que el católico era algo diferente que se admiraba, aunque no se compartiese. Los católicos en general y los más representativos en particular deben tener esto en cuenta, y que comprendan que en la vida social tienen una personalidad que les distingue de los que solo están dominados por hedonismo y egoísmo.

Del libro *IRREFLEXIONES PROVOCADORAS*, 2001.

Las crisis en las empresas las hace mejorar o desaparecer; es peligroso eludir las, disimularlas o mentir sobre ellas en lugar de hacerlas frente.

Aparecerán repercusiones sociológicas imprevisibles cuando el desequilibrio económico obligue de un modo u otro a reducir a la mitad o a mucho menos los ingresos promedios de los ciudadanos occidentales, algo catastrófico para los acostumbrados a lo más alto.

De la entrevista a UN EMPRESARIO DE ÉXITO, Periódico *La Razón*, 4 de julio de 2001

El secreto de mi éxito como empresario 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 echar a 100. No había más remedio. Y siempre di la cara ante los despedidos... Hay que dar la cara en estas situaciones difíciles y no procurar que los puestos intermedios hagan ese papel.

La cultura MAPFRE se basa en defender la verdad frente a la mentira y el engaño, y es que solo la verdad dignifica y salva. También el respeto a los hombres, exigiéndoles amor a la verdad, que una empresa necesita, aunque algunos lo creen inconveniente; a la larga creo que no solo no lo es, sino que es la única posibilidad de éxito.

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. Solo para el final, una palabra a Lourdes, mi esposa: gracias.

El decálogo Larramendi para el éxito:

- 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 jugar.
- Dar la cara ante las dificultades.
- Respeto por los trabajadores.

Bibliografía de D. Ignacio Hernando de Larramendi

Libros

Los libros de Ignacio Larramendi se pueden descargar en PDF, ePub y Mobi desde esta dirección http://larramendi.es/es/cms/elemento.do?id=estaticos/paginas/Libros_electronicos_de_Ignacio_Hern.html

1. *El riesgo catastrófico en los seguros personales.* Publicaciones de los Consorcios de Compensación de Seguros, 1947.

Resumen del contenido. Este trabajo, que recibió en 1947 el primer premio del Seguro Marín Lázaro, otorgado por la Dirección General de Seguros, comienza con una exposición de la teoría general del riesgo para situar dentro de este al denominado «catastrófico». Establece después una serie de razones que justifican la necesidad de la cobertura de los riesgos extraordinarios, desarrollando la evolución de los mismos en el campo internacional, a la vez que analiza con detalle la conveniencia de resolver las consecuencias que el riesgo de catástrofe trae consigo. La obra dedica una especial atención a la siniestralidad causada por la Guerra Civil española.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=946>

2. *Tres claves de la vida inglesa.* Editorial Cálamo, 1952. Colección Esplandián, 189 p.

Resumen del contenido. En esta obra se recoge la experiencia de las estancias de Larramendi en Londres, donde residió para ampliar sus conocimientos profesionales. Estudia la estructura social inglesa y, en especial, los aspectos generales de la justicia y la abogacía, las raíces de su vida comercial, así como la estructura y funcionamiento de la compañía inglesa de seguros Lloyd's.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=950>

3. *Anotaciones de sociopolítica independiente.* Plaza & Janés, 1977.

Resumen del contenido. En este libro, escrito en 1976, que aparece en un momento en el que España atraviesa por una fase de cambio profundo, Larramendi reflexiona que no solo los profesionales de la política deben expresar sus ideas de lo que creen que es mejor para el país, sino que todos aquellos que tengan una experiencia útil que comunicar deben hacerlo. Con esa finalidad escribe esta obra, en la que aporta sus opiniones acerca de cuál debe ser el camino que ha de seguir la sociedad.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=947>

4. *Manual básico de seguros.* Editorial MAPFRE (1ª reed.) Madrid, 1982. 186 p.

Resumen del contenido. Manual completo sobre los Seguros en el que se aborda el origen del seguro, el Seguro como institución, el Contrato de seguro y sus clases, las Técnicas del seguro, la Empresa de seguros: sus funciones y servicios. Su estructura y organización, la distribución del seguro, el Agente, las primas y la supervisión, y la institución del Reaseguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=23023>

5. *Utopía de la Nueva América: reflexiones para la Edad Universal.* Editorial MAPFRE. Madrid, 1992.

Resumen del contenido. Contiene una información geográfica de Iberoamérica y Angloamérica que las describe sistemáticamente, con datos estadísticos, elaborados y coordinados para facilitar el conocimiento de lo que representan. Siguen diez «reflexiones» sobre aspectos relacionados con el objeto del libro: futuro de América en

el próximo milenio, comentando la sociedad occidental, España y Europa (de donde procede la actual América), relaciones entre y con los dos subcontinentes, para llegar a una perspectiva de la Nueva América, de Tierra de Fuego a Alaska y Canadá, y el entorno jurídico en que convivirían sus naciones en la «Edad Universal».

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=9994>

6. Crisis de sociedad. Reflexiones para el siglo XXI. Editorial Actas. Madrid, 1995.

Resumen del contenido. En esta obra, Larramendi aplica su amplia experiencia empresarial y vital para comentar algunos aspectos de la sociedad española del siglo XXI, cuestiones de las que tiene conocimiento y en las que cree que puede aportar opiniones útiles. Así, la obra recoge reflexiones acerca de temas como el poder, la corrupción, el empleo o la solidaridad, que podrían tener repercusiones clave para el futuro de España.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=936>

7. Panorama para una reforma del Estado. Editorial Actas. Madrid, 1996.

Resumen del contenido. En este libro el autor recoge las necesidades o conveniencias inmediatas para emprender una reforma del Estado que haga frente a la crisis general, no solo española, ante problemas del año 2000 en adelante. Su finalidad es exigir que la Administración pública sea transparente y comprensible, tanto para los que tengan que dirigir como para los que la tengan que utilizar. Larramendi reflexiona en esta obra sobre el cambio, la mejora y la modernización operativa del Estado español, de forma independiente a cualquier partido político.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=926>

8. Bienestar solidario (cementerio de buenas intenciones). Editorial Actas. Madrid, 1998.

Resumen del contenido. Reflexiones sobre el estado del bienestar, el gasto público, la educación, la sanidad, las pensiones y el desempleo en España. En este libro, Larramendi apunta una serie de ideas y sugerencias para ayudar a los responsables públicos a un mejor conocimiento de sus obligaciones para promover una sociedad más efectiva, con participación decisiva de ciudadanos e instituciones so-

ciales y menor protagonismo de lo oficial. La obra trata solamente de las áreas de la sociedad española que el autor considera solidarias, como son la educación, la sanidad, las pensiones y el desempleo.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=944>

9. *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo.* Editorial Actas. Madrid, 2000.

Resumen del contenido. Larramendi escribe sobre la historia de MAPFRE relacionada con él, destacando en lo que intervino de modo decisivo. El libro se divide en dos partes: la no operativa, en la que el autor cuenta sus antecedentes familiares y trata aspectos institucionales y de principios que explican lo que ha sido MAPFRE, por qué se ha hecho y cómo se ha hecho. En la segunda parte, la operativa, explica cronológicamente y por décadas cómo fue haciéndose MAPFRE desde los años cincuenta hasta principios de los noventa. Tras un título dedicado al aspecto territorial, aborda tres áreas: lo internacional, lo financiero y lo inmobiliario.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=945>

10. *Irreflexiones provocadoras.* Editorial Actas. Madrid, 2001.

Resumen del contenido. En este último libro, Larramendi manifiesta su voluntad de desvelarnos las convicciones que le han guiado tanto en su vida personal como profesional y, en especial, su firme catolicismo. Aborda también los valores sociales y antisociales, reflexionando sobre Occidente, Europa y España, y sobre sociopolítica española y nuestro futuro.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=934>

Monografías-manuscritos

1. *La empresa aseguradora española ante el mercado común.* Madrid [s.n.], 1961.

Resumen del contenido. Reflexión sobre las condiciones, la repercusión y las expectativas de las empresas de seguros españolas ante el Mercado Común Europeo.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12486>

2. MAPFRE como grupo orgánico. Madrid [s.n.], 1962.

Resumen del contenido. Artículo en el que se analiza a MAPFRE como grupo institucional formado por varias empresas de seguros, financiación y actividades complementarias que desarrollan sus funciones según los principios del mutualismo y la corporación.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12512>

3. El retiro en la sociedad futura. [Escrito sobre el I Encuentro en Ávila para la Sociedad Responsable, promovido por MAPFRE, 29-30 de octubre de 1984.] Escrito MAPFRE. Incluye una tarjeta indicando que el escrito es el primer borrador del proyecto que se va a discutir con la Association des Ages, institución promovida por la Caisse Générale de Depots de Francia, u otra institución con ella vinculada, que, en su caso, colaboraría en su realización y promoción en una amplia gama de instituciones socio-económicas francesas. Tanto el escrito como la tarjeta tienen fecha del 29 de junio de 1984.

Resumen del contenido. Expone los objetivos de estos encuentros, promovidos anualmente por MAPFRE, FUNDACION MAPFRE y otras instituciones españolas o europeas para tratar de forma monográfica un tema trascendente para nuestra sociedad actual. En este I Encuentro, el retiro en la sociedad futura.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12415>

Artículos, conferencias y otras publicaciones

Artículos

1. España, vanguardia en el seguro. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. extraordinario 14-5-1947, núm. 116, pp. 707 a 709.

Resumen del contenido. Reflexión sobre la profunda importancia y el extenso radio de interés social e individual del Seguro en la historia de España, ingente y adelantado en vanguardia en su realización pública y privada.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12407>

2. El seguro en la crisis económica inglesa. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 116; 9-1947, pp. 1.841 a 1.844.

Resumen del contenido. Análisis sobre la situación del mercado asegurador inglés en la crisis económica de finales de 1940.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12394>

3. El Chartered Insurance Institute. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 121; 10-1947, pp. 2.209 a 2.214.

Resumen del contenido. Crónica que analiza los objetivos principales de las actividades del Chartered Insurance Institute, instrumento de cooperación y perfeccionamiento del Seguro inglés.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12494>

4. Organización del seguro inglés. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 123; 12-1947, pp. 2.809 a 2.814.

Resumen del contenido. Análisis sobre las características más peculiares de la organización del Seguro en Inglaterra, consustancial a su sistema y organización, basado en la libertad, tradición y seriedad.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12493>

5. Hacia una política en la agencia de seguros. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 124; 1-1948, pp. 75 a 80.

Resumen del contenido. Reflexión sobre la importancia de la regulación de la industria aseguradora, con especial atención a los agentes, así como la aspiración no solo a una reglamentación perfecta, sino a una política que, completando la ley, permita darla real eficacia.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12482>

6. Los agentes productores de seguros. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 126; 3-1948, pp. 255 a 262.

Resumen del contenido. Análisis sobre las razones de las características especiales del Seguro inglés y por qué no es posible trasplantar mucho de lo bueno de la organización de este seguro a otros

países, entre ellos, España, en el que ni la historia, ni las costumbres, ni el carácter son iguales.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12461>

7. El seguro de vida británico en 1947. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 127; 4-1948, pp. 349 a 356.

Resumen del contenido. Estudio de las dos clases de seguro de vida inglés: el seguro ordinario y el seguro industrial. Incluye las cifras de nuevos negocios de las compañías aseguradoras en el Reino Unido en 1947.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12372>

8. El seguro de incendios en la Gran Bretaña. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 128; 5-1948, pp. 535 a 540.

Resumen del contenido. Reflexión sobre la alta siniestralidad en el mundo entero en este ramo del seguro durante 1947 y años anteriores, y estudio de la situación técnica del ramo hasta esa fecha en Gran Bretaña.

<http://www.larramendi.es/i18n/consulta/registro.do?id=12451>

9. Seguro británico de accidentes. *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*, Dirección General de Seguros, Ministerio de Hacienda. Núm. 135; 12-1948, pp. 2117 a 2124.

Resumen del contenido. Razones de las dificultades del análisis del seguro de accidentes a través de las cuentas de las compañías aseguradoras británicas y comparativa del volumen de primas y porcentajes desde 1930 a 1947.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12439>

10. Lloyd's. *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 16. 1948.

Resumen del contenido. Estudio de la originalidad e influencia en la actividad aseguradora de la Corporación Lloyd's Underwriters, analizando su psicología, su historia y las características de las operaciones contratadas, los Lloyd's Underwriters y los Lloyd's Brokers.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23077>

11. Situazione del mercato assicurativo inglese. *Rivista de*

Diritto, Economia e Finanza delle Assicurazioni Private. Anno XVI, fasc. 6. 1949.

Resumen del contenido. Análisis del Seguro en Inglaterra como industria nacional por excelencia, abordando con más profundidad el análisis del seguro de vida, el seguro de incendio y el seguro marítimo con sus correspondientes estadísticas.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12499>

12. El seguro español en 1949. *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 25; enero-febrero 1950, pp. 89-98.

Resumen del contenido. Análisis de los importantes cambios operados por la legislación española de seguros privados en 1949 dentro del régimen de funcionamiento de las empresas de seguros.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23078>

13. Notas para una teoría de la seguridad social. *Revista de Derecho Mercantil ARBOR*, núm. 65. Mayo 1951.

Resumen del contenido. Análisis de la Seguridad Social como institución de política social y su finalidad de distribución de la renta nacional de consumo como parte en régimen de igualdad y parte en régimen de libertad, abordando sus aspectos sociales, económicos y políticos.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12362>

14. Clases de reaseguro. Publicaciones del *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*. 194.

Resumen del contenido. Análisis de los sistemas varios de clasificación del reaseguro, con especial atención al reaseguro de riesgos.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12361>

15. El seguro español en 1952. *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 43; enero-febrero 1953, pp. 53 a 82.

Resumen del contenido. Análisis y resumen legislativo de 1952, considerado por el autor como uno de los más importantes en la trayectoria ascendente en sentido cuantitativo y cualitativo del seguro español.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12376>

16. El seguro español en 1953. *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 49; enero-febrero 1954, pp. 79 a 106.

Resumen del contenido. Análisis y resumen legislativo en el ámbito del seguro español en el año 1953.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12488>

17. Ámbito del derecho de seguros. *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 52; julio-agosto 1954, pp. 43 a 70.

Resumen del contenido. Análisis de las modernas tendencias en la concepción del derecho de seguros: doctrinales, legislativas, jurisprudencia anglosajona y norteamericana, y planos que comprende el Derecho de Seguros.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12464>

18. El seguro español en 1954. *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 56; abril-junio 1955, pp. 349 a 374.

Resumen del contenido. Análisis y resumen legislativo en el ámbito del seguro español en 1954.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12476>

19. Notas sobre la implantación del seguro obligatorio de automóviles en España. *Riesgo y Seguro*. Primer trimestre de 1963. Dirección General de Seguros.

Resumen del contenido. Análisis de la ley que instauró en España el Seguro Obligatorio de la Responsabilidad Civil del Automovilista a partir del 1 de enero de 1964 y la justificación de su obligatoriedad.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12431>

20. Observaciones sobre el futuro del seguro privado. Revista doctrinal de la Dirección General de Seguros. *Riesgo y Seguro*, núm.13 y 14, primer y segundo trimestre de 1966, pp. 75-92.

Resumen del contenido. Revisión de la situación y perspectiva futura del seguro para su adaptación a las nuevas condiciones sociales que se estaban presentando en el mundo occidental como consecuencia de una serie de factores de origen tecnológico.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12402>

21. La nueva dirección. Revista doctrinal de la Dirección General de Seguros. *Riesgo y Seguro*, núm. 13 y 14, primer y segundo trimestre de 1966, pp. 75-93.

Resumen del contenido. Reflexión sobre los directivos de empresa, las políticas de personal y las habilidades directivas en las empresas de seguros en España. Este artículo está basado en la ponencia presentada por el autor en las Jornadas de estudio para directores generales, celebradas en Palma de Mallorca durante los días 9, 10 y 11 de noviembre de 1966 y organizadas por ICEA.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12504>

22. El momento del seguro español. Artículo publicado en *El Europeo*, 14 de mayo de 1967.

Resumen del contenido. Reflexión sobre el mercado de seguros y las empresas de seguros en España, y las crisis del seguro a finales de los años sesenta.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12403>

23. Crisis in Spanish insurance. *Insurance Monitor*, nº 5, mayo 1974, pp. 170-174.

Resumen del contenido. Reflexión sobre el mercado de seguros en España y la crisis del sector asegurador en la década de los setenta.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12391>

24. Madrid [the political and social changes which began after the death of Franco are still the protagonist of spanish life]. *Best's Review. Rensselaer*, N.Y.: A.M. Best, Co., diciembre de 1976, pp. 53-54.

Resumen del contenido. The political and social changes which began after the death of Franco are still the protagonist of Spanish life. Day-to-day business and economic considerations are forgotten as each political group tries to prepare for the new situation and seeks to place itself in the most advantageous position for the years to come.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12532>

25. Prólogo del *Manual de prevención de accidentes para operaciones industriales.* Editorial MAPFRE, 1977.

Resumen del contenido. Análisis de las características y finalidad de FREMAP, la Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social; y notas sobre la seguridad e higiene en el trabajo y la prevención de riesgos laborales.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12360>

26. Prólogo del *Manual de protección contra incendios*. Editorial MAPFRE, 1978.

Resumen del contenido. Prólogo del *Manual de protección contra incendios* en el que se aborda la importancia de la seguridad contra los incendios, el riesgo de incendio y la prevención de sus riesgos.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12478>

26. Madrid. *Best's Review: World Insurance Forum*, agosto de 1981, p. 53.

Resumen del contenido. Although some reports mainly refer to insurance activities, it is sometimes impossible to avoid mentioning politics. The mass media enable our «putsch» of february 23 to be followed by millions of people around the world, who were better informed than myself. I was working about 400 meters from the scene of the attempted coup, and although I heard the sirens of the police cars, I continued working in my office for another three hours. When I finish, I took a taxi in an apparently quiet and normal town in which the traffic was not very different from any other day.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12491>

27. Spain. *Best's Review: World Insurance Forum*, enero de 1981, pp. 64-65.

Resumen del contenido. To further better understanding of the Spanish insurance market, I want to discuss some comparative studies on five markets which provide information on the development of insurance in Spain during the last decade.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12481>

28. «MAPFRE: un liderazgo ganado a pulso». Entrevista de José Antonio Roca a Ignacio Hernado de Larramendi. Artículo publicado en *Actualidad Económica*, 1 de abril de 1982.

Resumen del contenido. Entrevista a D. Ignacio Hernando de Larramendi sobre cómo tras veinticinco años al frente de MAPFRE pasa de ser una pequeña mutua en quiebra al segundo grupo y líder natural del seguro español.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23079>

29. El seguro en el mundo. Artículo publicado en diario *ABC*, 1982.

Resumen del contenido. Sobre el seguro como actividad universal, idea panorámica del seguro en el mundo y su recaudación global de primas en 1979. Diferenciación básica entre el seguro de vida y el resto de los seguros.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12408>

30. MAPFRE: hacia el futuro. Epílogo del libro *Cinuenta años: MAPFRE hacia el futuro*. Editorial MAPFRE, D.L. 1983.

Resumen del contenido. Reflexión sobre la historia y el pasado de MAPFRE, lo que ha sido y lo que es MAPFRE a fecha de la publicación de este libro, lo bueno y lo malo, sin cosmética de imagen y previsión de futuro del sistema MAPFRE, sus posibilidades y ampliación de actividades.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12458>

31. Ignacio Hernando de Larramendi. Entrevista de la periodista Rosa del Río publicada en la revista *Dinero* en abril de 1983.

Resumen del contenido. Entrevista sobre la trayectoria profesional de D. Ignacio Larramendi en MAPFRE, de la que se extrae el papel del Sr. Larramendi en la construcción de la Corporación MAPFRE y la importancia de su liderazgo para su consecución.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23081>

32. Entrevista en el informativo *La Chilena*. Entrevista realizada al Sr. Larramendi, publicada en el informativo *La Chilena* en Santiago de Chile, nº 5, agosto de 1983.

Resumen del contenido. Entrevista a D. Ignacio Larramendi como presidente de MAPFRE sobre cómo logró colocarse a la cabeza del seguro español con una política muy peculiar, huyendo de los moldes tradicionales y basando su estrategia en la formación de un gran equipo humano a su alrededor.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=23085>

33. La empresa en la encrucijada. Editorial revista *ASE*, el 28 de marzo de 1983.

Resumen del contenido. Sobre dos temas que conmovieron la vida de los empresarios en esas fechas: el fraude a la Seguridad Social

en Cataluña y la prisión de algunos empresarios, y la expropiación del grupo de empresas Rumasa.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12467>

34. Une expérience. Artículo publicado en la revista *Professions et Entreprises*. Mayo-junio 1983.

Resumen del contenido. Artículo en francés en el que el Sr. Larramendi se pronuncia acerca de la conveniencia de que los empresarios deban participar en la vida política.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12398>

35. Ante la reindustrialización. Artículo publicado en la revista *Acción Empresarial*. Madrid, abril-junio 1984.

Resumen del contenido. Sobre la reindustrialización y la recuperación de puestos de trabajo perdidos como consecuencia de diversas clases de reconversiones industriales, la protección de sindicatos a trabajadores con mejores ingresos y el abandono de las empresas pequeñas sin instrumentos de presión, en una actitud poco social de protección a privilegiados.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=12513>

36. Entrevista «MAPFRE es su vida». Entrevista publicada en la revista *Actualidad Económica*, mayo 1984.

Resumen del contenido. Sobre la aportación de Ignacio H. de Larramendi a MAPFRE, su organización y su cultura empresarial para convertirse de una pequeña mutua en quiebra al segundo grupo y líder natural del seguro español.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=23086>

37. La nueva etapa del seguro español. Artículo para la revista *Best*. Julio de 1984.

Resumen del contenido. Reflexiones sobre la nueva Ley de Seguros de 1984, en tramitación tras casi veinte años con diversas vicisitudes. Reflexiona acerca de que con esta nueva ley y con los problemas que estaban planteando entidades generalmente pequeñas en difícil situación, que estaban siendo liquidadas por la Dirección General de Seguros, comenzó un verdadero *turn around* en el seguro español.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12381>

38. El futuro de las mutuas de seguro de España. Artículo publicado en la revista *Riesgo*. Noviembre 1984.

Resumen del contenido. Reflexión acerca de las perspectivas de las Mutuas de Seguro en España a raíz de la publicación de la Ley de Ordenación de Seguros Privados en el umbral de la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea, reto para la industria aseguradora.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1005>

39. Capital riesgo y seguro. Artículo publicado en la revista *ESIC*. Noviembre 1984.

Resumen del contenido. Sobre la importancia del Seguro de Vida y de los Fondos de Pensiones en el mercado de «capital-riesgo», siendo un objetivo nacional su refuerzo, ya que con ello se refuerza el mercado de capital que necesitan las empresas industriales y tecnológicas para su desarrollo en beneficio de los intereses generales de nuestro país y nuestro pueblo.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=998>

40. Entrevista en la revista *Actualidad Aseguradora*. Madrid, enero 1985.

Resumen del contenido. Artículo-entrevista sobre el papel decisivo y el liderazgo de Larramendi en el éxito de MAPFRE, y la importancia de su liderazgo y visión de futuro para su consecución.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=994>

41. «Los españoles gastamos una media de 11.500 pesetas en primas de seguro al año: en europa se invierte 15 veces más». Entrevista realizada en el diario *Ya*. Diciembre 1985.

Resumen del contenido. Entrevista en la que el Sr. Larramendi analiza el hecho de que los españoles gasten una media inferior al resto de Europa en primas de seguro al año y que en Europa se invierta en esta materia quince veces más.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12438>

42. Prólogo *Previdência privada: filosofia, fundamentos técnicos, conceituacao jurídica*, de Manuel S. Soares Póvoas. Fundação Escola Nacional de Seguros. Sao Paulo, 1985.

Resumen del contenido. Prólogo del libro de Manuel Soares Po-

voas sobre filosofía, fundamentos técnicos y conceptualización jurídica.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=982>

43. El seguro español y la Comunidad Económica Europea.

Borrador del artículo publicado en la revista *Reactions*. Madrid, 23 de mayo de 1985.

Resumen del contenido. Sobre las consecuencias previsibles para el mercado español de seguros de la entrada en España en la CEE y reflexiones de orden general sobre lo que dicha incorporación va a representar para Europa y España.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12453>

44. Madrid-New Jersey: A.M. Best Company, 1985. Artículo publicado en *Best's Review: World Insurance Forum*. Noviembre de 1985, pp. 106-108.

Resumen del contenido. The Spanish insurance industry is at present awaiting the repercussions from the country's entry into the European Common Market and from the new insurance law. These two circumstances may be the beginning of a new phase for Spanish insurance, once it adapts to EEC standards and after the extreme liberalization that the Reglamento de la Ley de Seguros will allow.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=962>

45. Madrid-New Jersey: A.M. Best Company, 1985. Artículo publicado en *Best's Review: World Insurance Forum*. Abril de 1985, pp. 86-88.

Resumen del contenido. For many years, Spanish insurance was «waiting for Godot» as personified in the new insurance law. The delay seemed to interrupt all the reorganization, merger or coordination decisions companies had to make. As I mentioned in my previous report, the law was enacted on August 2, 1984 and came into force at the end of the year.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=984>

46. El gran heterodoxo del seguro: descentralización y pragmatismo. Las dos fórmulas para llevar a MAPFRE de la ruina al primer puesto del sector. Artículo de Bernardo González publicado en la revista *Mercado*. Madrid, abril 1986.

Resumen del contenido. Artículo-entrevista sobre el papel decisivo y el liderazgo de Larramendi en el éxito de MAPFRE, en la que alude a la estrategia y los principios en la gestión y organización que permitieron a MAPFRE una evolución muy positiva en el seguro español.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=23087>

47. El futuro del seguro español. Artículo publicado con el título «Años para afianzarse», en la revista *Actualidad Económica*. Marzo 1987.

Resumen del contenido. Reflexiones sobre que el futuro no es predecible. Sin embargo, dentro de la incertidumbre, se puede prever un mayor peso del seguro en el empleo y la renta nacional, dominado por grandes compañías que tendrán que competir con los bancos, considerando el autor que la participación del seguro en la renta nacional aumentará de modo importante.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12489>

48. No somos comprables. Entrevista publicada en la revista *Dinero*. 2 de junio de 1987.

Resumen del contenido. Entrevista sobre la historia de MAPFRE, su evolución y previsiones de mercado para los próximos años, extendiéndose en el seguro de vida como el mejor producto financiero para lograr un equilibrio social y una estabilidad pública.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=23088>

49. Historia de MAPFRE. Artículo publicado en la revista *Mercado*. Diciembre 1987.

Resumen del contenido. Sobre varios aspectos en la política de MAPFRE: la preocupación por el bien hacer y la relación humana con clientes y empleados, la descentralización, la especialización técnica en cada sector y la transparencia real.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12369>

50. Seguro y catástrofe: su definición jurídica. Separata de *Revista Española de Seguros*, núm. 51, Madrid, 1987. El presente artículo contiene la conferencia pronunciada por Ignacio Hernando de Larramendi el 30 de abril de 1986 en la Dirección General de Seguros española, con motivo de una reunión celebrada por la Co-

misión de Cooperación Iberoamericana de AIDA, que tuvo lugar aprovechando la circunstancia del paso por España de gran número de congresistas iberoamericanos desplazados a Europa por celebrarse días después en Budapest en el VII Congreso Mundial de Derecho de Seguros.

Resumen del contenido. Sobre el aspecto jurídico del riesgo catastrófico y su cobertura. Sugiriendo definiciones tanto de dicho riesgo como de cada una de sus principales manifestaciones, al objeto de distinguirlas entre sí y aislarlas de los riesgos normales de seguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12473>

51. Social security and private sickness insurance in Spain.

En *Geneva papers on risk and insurance: issues and practice*. Geneva: The Geneva Association. 01/10/1987 Tomo 12 Número 4 -1987.

Resumen del contenido. FUNDACIÓN MAPFRE is very concerned about this problem as one of the more serious Of our society and has started some studies on Medical Assistance in Cuba, Venezuela and other countries and it will hold a Seminar in Madrid in October on this subject.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12522>

52. Prólogo. Diccionario MAPFRE de seguros de Julio Castelo Matrán. Prólogo de Ignacio Hernando de Larramendi, Editorial MAPFRE, D.L. Madrid, 1988.

Resumen del contenido. Prólogo del libro *Diccionario MAPFRE de seguros*, cuyo objetivo es didáctico para dar a conocer el significado de los distintos términos que se utilizan en el mundo de los seguros.

<https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=340>

53. La recesión va a ser muy larga. Entrevista realizada por el periodista Javier Arce en el periódico *Cinco Días*. 12 de mayo de 1995.

Resumen del contenido. Entrevista realizada con motivo de la publicación del libro *Crisis de sociedad. Reflexiones para el siglo XXI*.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12333>

54. No se puede dirigir una empresa sometido a chantaje. Entrevista realizada por Joaquín Madina Loidi publicada en *El Mundo*. 1995.

Resumen del contenido. Entrevista realizada con motivo de la publicación del libro *Crisis de Sociedad. Reflexiones para el siglo XXI*. Consta sobre temas de corrupción en general y sobre el sector del seguro
<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12343>

55. La ética como elemento determinante del éxito empresarial. Artículo publicado en la revista *Situación*, nº 3, 1996.

Resumen del contenido. En este artículo, el autor muestra, con el ejemplo práctico de su experiencia, cómo con preocupación ética se puede salir adelante y que incluso cabe defender que en la gran empresa solo con ella —aunque además de con otros factores— es posible un triunfo aceptablemente duradero y al mismo tiempo útil a la comunidad nacional y al equilibrio social

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12508>

56. Entrevista en el periódico *La Razón*: «He renunciado a mi patrimonio para no dejar hijos de rico». Entrevista en *La Razón*: diario independiente de información general. Madrid, 4 de julio de 2001, sección Fe y Razón, p. 36. Entrevista realizada por Luján Artola y Alex Rosal.

Resumen del contenido. Entrevista sobre como construyó MAPFRE con las «herramientas» de la Doctrina Social de la Iglesia.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=3569>

Artículos no publicados

1. Características esenciales de la industria del seguro privado [Artículo, no publicado]. 1948.

Resumen del contenido. Estudio sobre las características principales de la industria del seguro privado: voluntariedad, libertad, iniciativa privada, proporcionalidad entre la prima y el riesgo y el lucro de los aseguradores.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12396>

2. La Conferencia Hemisférica de Seguros [Artículo, no publicado]. 1948.

Resumen del contenido. Resumen de la primera Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrada en Nueva York en mayo de 1946 con representantes de quince naciones americanas convocadas por la Cámara de Comercio de Estados Unidos y cuya finalidad fue discutir sus problemas y conocerse mutuamente.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12429>

3. Seguro popular de vida [Artículo no publicado]. 1950.

Resumen del contenido. Análisis de la importancia creciente del seguro popular de vida con especial referencia a las cifras del mismo en Suiza y Gran Bretaña desde 1946 y su comparación con las correspondientes del ramo de vida ordinario.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12465>

Temas de estudio

1. La inflación y el seguro [Temas de estudio, 22 páginas]. 1948.

Resumen del contenido. Estudio de los efectos de la inflación en el seguro de vida y en el de daños en general y sobre las cláusulas de defensa contra la inflación en el seguro de vida.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12373>

2. Tasa del riesgo, tarifa de primas [Tema de estudio, no publicado]. 1948.

Resumen del contenido. Análisis de los elementos que configuran las tarifas de las primas que se han de aplicar a los distintos riesgos que aseguran las distintas modalidades de seguros.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12426>

3. Normas para un examen jurídico contable económico financiero de un balance de una compañía de seguros [Tema de estudio incompleto, no publicado]. 1949.

Resumen del contenido. Análisis jurídico y contable de los balances propios de una compañía de seguros, que ofrece una serie de normas para realizar un correcto examen jurídico financiero de los balances de las Compañías de Seguros.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12442>

4. Concepto del seguro [Tema de estudio, no publicado]. 1949.
Resumen del contenido. Reflexión sobre el concepto jurídico del contrato de seguro y la teoría del seguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12484>

5. Productividad y relaciones públicas en el seguro [Tema de estudio, no publicado]. 1953.

Resumen del contenido. Reflexión acerca de que, en el seguro, la productividad tiene que contar necesariamente con el público, siendo parte de ella la buena receptividad con que el público acoja a los vendedores de seguros, y de ahí que sea tan importante el factor de las relaciones públicas en la productividad de la industria aseguradora.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12386>

6. Seguridad social y seguro privado [Tema de estudio, no publicado]. 1956.

Resumen del contenido. Análisis de la estrecha relación y los puntos de conexión que existen entre el seguro privado y el seguro social o Seguridad Social.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12501>

7. Presupuestos técnicos de los seguros sociales [Tema de estudio, no publicado]. Madrid, 1961.

Resumen del contenido. Análisis de los principios técnicos básicos de los seguros sociales sobre los que debe configurarse su estructura jurídica: carácter público, obligatoriedad, ordenación legal y reparto promedio.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12380>

8. La empresa como cuerpo social intermedio [Tema de estudio, no publicado]. Octubre 1967.

Resumen del contenido. Análisis del origen de la empresa económica y su doble función como instrumento de servicio público y como centro social al que vinculan su vida hombres y familias.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12419>

9. Instituciones financieras y mercado de valores [Tema de estudio, no publicado]. Mayo de 1968. Separata del fondo donado por D. Ernesto Caballero.

Resumen del contenido. Análisis de las principales instituciones financieras y de crédito y, en general, de los elementos que participan en un mercado de valores y su función específica en el mercado financiero.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12485>

10. Orientaciones prácticas para la reforma de la empresa capitalista española [Tema de estudio no publicado]. Mayo, 1970.

Resumen del contenido. Reflexión sobre la acción constructiva de la empresa para colaborar eficazmente en el progreso económico y para que pueda servir para la convivencia práctica de los hombres.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12474>

11. La educación profesional en la empresa aseguradora [Tema de estudio, no publicado]. 1971.

Resumen del contenido. Reflexión acerca de la importante misión de la empresa en la educación y la formación de su personal y la relación de su éxito con el creciente nivel profesional de sus empleados.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12375>

12. La renta fija privada en la inversión de las entidades de seguros [Tema de estudio, no publicado]. 1978.

Resumen del contenido. Análisis de los rasgos generales del papel del sector asegurador en el mercado español de renta fija privada y el carácter financiero de las entidades aseguradoras y su evolución en España en los últimos años.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12475>

Conferencias

1. Vigilancia estatal y régimen del mercado de seguros [Conferencia pronunciada el 17 de noviembre de 1949].

Resumen del contenido. Disertación sobre algunas características de la industria aseguradora, el problema de la vigilancia estatal del seguro, los aspectos más importantes de los sistemas de vigilancia y a qué sistema de vigilancia debe aspirarse, y el régimen del Mercado de Seguros

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12358>

2. Notas para la estructuración y reforma de la gran empresa [Ponencia presentada en el curso sobre «Reforma de la empresa», organizado por Acción Social Patronal de Madrid, 26 a 27 de enero 1965].

Resumen del contenido. Disertación sobre las empresas y su organización, la importancia de la ética empresarial y la participación de los trabajadores en la empresa, las características principales que deben tener los directivos de empresa y la libre concurrencia.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12387>

3. Nota sobre la formación de inspectores y agentes [Conferencia pronunciada en ICEA: «Coloquio sobre formación de inspectores», octubre 1965].

Resumen del contenido. Disertación sobre la extraordinaria importancia de la formación en las empresas de seguros, los agentes de seguros y los inspectores de seguros.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12509>

4. Las inversiones mobiliarias [Conferencia en el cursillo de Vitoria sobre Bolsa, 1968].

Resumen del contenido. Disertación sobre la justificación de la inversión mobiliaria dentro del conjunto de actividades institucionales que componen el Mercado de Valores y, en general, en la empresa económica.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12411>

5. Seguro e inflación [II Conferencia Panamericana de Derecho de Seguros, noviembre de 1969].

Resumen del contenido. Disertación sobre la importancia que tiene para la institución aseguradora el adecuado tratamiento jurídico del fenómeno económico de la inflación por los ordenamientos legales específicos o genéricos.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12416>

6. El Proyecto de Ley sobre uso y circulación de vehículos a motor [Ponencia presentada en el coloquio organizado por el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid sobre el Proyecto de Ley sobre uso y circulación de vehículos a motor en 1970].

Resumen del contenido. Disertación sobre el seguro obligatorio

de automóviles con ocasión de la inminente aprobación del Proyecto de Ley sobre uso y circulación de vehículos a motor.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12352>

7. Perspectiva del seguro español hasta el año 80 [Ponencia presentada en las Jornadas de Estudio para Directores Generales. Santiago de Compostela, 23-25 de marzo de 1971].

Resumen del contenido. Disertación sobre los hechos más significativos, positivos y negativos, del seguro español y comentarios del seguro mundial en la década de los sesenta y setenta y en el año 1980.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12523>

8. El seguro y la violencia [IV Congreso Mundial de Derecho de Seguros. 1972. Ponencia de la Sección Española de la A.I.DA.]

Resumen del contenido. Disertación sobre el seguro y los actos de violencia cometidos contra una comunidad y que causan lesiones a las personas y daños materiales.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12417>

9. Some examples of management policy [Ponencia presentada al International Insurance Seminar. México, julio de 1972].

Resumen del contenido. Disertación sobre las características de las empresas de seguros, el *management*, las políticas de personal en la empresa y la importancia de la descentralización y de una adecuada estrategia empresarial.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12515>

10. Cooperación entre las empresas y posibilidades de vinculación a través del reaseguro [Ponencia pronunciada en la IV Conferencia de FIDES. San Salvador, 15-21 de noviembre de 1975].

Resumen del contenido. Ponencia sobre las empresas de seguros y su organización, la importancia y funciones del reaseguro, así como la cooperación y la estructura futura de la empresa aseguradora y las líneas posibles de cooperación regional.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12433>

11. Empresa 1978 [Conferencia pronunciada en el ciclo organizado en Madrid por el Club de Aseguradores Internacionales el 29 de noviembre de 1977].

Resumen del contenido. Disertación sobre las características comunes de las empresas españolas y su estructura empresarial. Reflexión sobre distintos aspectos políticos, sociales y económicos que repercuten en la empresa, así como la importancia de una buena estrategia empresarial.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12445>

12. Conferencia para la XXVII Jornadas de Estudio para Directores Generales y Altos Ejecutivos [Conferencia organizada por ICEA en Santiago de Compostela en marzo de 1982].

Resumen del contenido. Ponencia sobre la técnica empresarial del *spinning off* seguido en la Corporación MAPFRE que consiste en la dotación de autonomía empresarial a servicios internos que se abren al mercado general.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12447>

13. Comercialismo estructural. La experiencia del grupo asegurador MAPFRE [Comunicación presentada en el IVème Colloque International des dirigeants d'entreprises d'Assurance, organizado por el Comité d'action pour la productivité dans l'Assurance (C.A.P.A.).1977] Separata del fondo donado por D. Ernesto Caballero.

Resumen del contenido. Disertación sobre el sistema MAPFRE: su estructura empresarial y las características principales de su política comercial y de su organización comercial.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12483>

14. Nuevas perspectivas del seguro en la empresa [Conferencia pronunciada en el seminario técnico organizado por la Escuela Superior de Ciencias Empresariales, celebrado el 11 de mayo de 1979].

Resumen del contenido. Disertación sobre los diversos aspectos que afectan a las modalidades de seguro y a los riesgos que la empresa soporta en sus actividades. Visión conjunta y proyección de desarrollo futuro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12524>

15. Balance social en España [Ponencia pronunciada en la Conferencia en A.P.D., celebrada el 23 de mayo de 1979].

Resumen del contenido. Disertación sobre el balance social en la empresa como instrumento para medir cómo esta cumple con sus obligaciones de responsabilidad social y las coordina con su obligación de creación de riqueza dentro de un equilibrio técnico-financiero.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12490>

16. Comentarios sobre las experiencias de planificación del grupo asegurador MAPFRE [Conferencia presentada en las Jornadas de Estudio sobre Planificación de Seguros, celebradas por las Asociaciones CAPA e ICEA en Port Bacades (Pirineos Orientales), Francia, en los días 18 y 19 de octubre de 1979].

Resumen del contenido. Disertación sobre la experiencia de MAPFRE y la planificación ante la década de los ochenta. Su planificación estratégica y sus objetivos de actuación para esa década.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12432>

17. El seguro en los ochenta: una fuerza social [Ponencia pronunciada en la XI Conferencia Brasileira de Seguros Privados, Bela Horizonte (Brasil), octubre 1980].

Resumen del contenido. Disertación sobre la responsabilidad social de los aseguradores, el desarrollo del seguro de vida con aportación de datos macroeconómicos con especial alusión a MAPFRE Vida, Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros sobre la vida humana.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12397>

18. Balance social en la empresa actual [Ponencia pronunciada en el seminario organizado por el Instituto Social Empresarial, Valencia, febrero 1980].

Resumen del contenido. Disertación sobre por qué el balance social ha pasado a ser instrumento técnico indispensable para la gerencia de la empresa y la creciente importancia de las técnicas del balance social e investigación en la sociología empresarial.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12500>

19. Insurance in the eighties: a social force [Ponencia en el XI Brazilian Conference on Private Insurance, Belo Horizonte (Brazil), octubre 1980].

Resumen del contenido. Disertación sobre el mercado de seguros con aportación de datos macroeconómicos, abordando también las relaciones de geopolítica y las empresas de seguros, la importancia de la ética empresarial y las perspectivas futuras del seguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12472>

20. Aspectos generales del futuro del desempleo [Ponencia pronunciada en las Jornadas de Estudio sobre Seguridad Social, organizadas por Acción Social Empresarial, Madrid, 22-26 de junio de 1981].

Resumen del contenido. Consideraciones y distintas propuestas para una política de desempleo, centrándose en distintas áreas de acción para reducir este grave problema social así como las relaciones entre las políticas de empleo, el sindicalismo y los empresarios.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12377>

21. Qué queremos los aseguradores [Conferencia pronunciada en el Club de Aseguradores Internacionales, Madrid, 29 de enero de 1981].

Resumen del contenido. Ponencia sobre las expectativas de los aseguradores internacionales que propone un decálogo para el mercado con libre competencia. Análisis sobre las tarifas, la solvencia y las asociaciones de aseguradores, el papel de la Dirección General de Seguro, la profesionalización de agentes y la Ley de contrato de seguros.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12365>

22. *The role of the broker in international reinsurance* [Conferencia pronunciada en Rendez-vous, Montecarlo, en septiembre de 1981. Esta ponencia también se ha publicado en español en la *Revista Española de Seguros*, nº 31, julio-septiembre de 1982, pp. 427-432].

Resumen del contenido. Análisis de la influencia de los broker en el mercado asegurador y reasegurador internacional.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12519>

23. Aspectos generales del futuro del desempleo [Ponencia pronunciada en las Jornadas de Estudio sobre Seguridad Social, or-

ganizadas por Acción Social Empresarial del 22 al 26 de junio de 1981 en Madrid].

Resumen del contenido. Disertación sobre algunos aspectos necesarios para una mayor eficacia en las políticas de empleo en España y distintas propuestas para una política eficaz contra el desempleo.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12377>

24. UNIAPAC en el mundo e implantación en Europa [Conferencia organizada por UNIAPAC en Valladolid el día 21 de abril de 1982].

Resumen del contenido. Disertación sobre el significado y los objetivos de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa y de Acción Social Empresarial a nivel nacional.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12437>

25. XVII Jornadas de estudio para directores generales y nuevos ejecutivos [Conferencia en Santiago de Compostela 10-12 de marzo de 1982].

Resumen del contenido. Disertación sobre cómo MAPFRE llegó a su estructura y los mecanismos para coordinar los objetivos comunes de la compañía con la autonomía operativa de cada una de sus entidades: responsabilidad individual, simplicidad estructural, presupuestos, convenios interempresa y auditorías externas.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12447>

26. Colloque sur l'encyclique «laborem exercens» [Ponencia en el coloquio organizado por UNIAPAC en París sobre la encíclica *Laborem exercens*, en París, marzo de 1982].

Resumen del contenido. En calidad de presidente de UNIAPAC y coincidiendo con el cincuenta aniversario de su fundación, se hace una reflexión sobre la repercusión para el mundo patronal de la encíclica *Laborem exercens*.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12385>

27. Concordia social y riesgo empresarial [Ponencia pronunciada en Madrid y Valladolid, los días 7 y 20 de junio de 1983 como Presidente de Acción Social Empresarial].

Resumen del contenido. Disertación sobre la concordia y su necesidad en la vida social, económica y empresarial, ya que solo se

desarrollarán con equilibrio estable las empresas que sepan crear un clima real de concordia interna, considerando que para su consecución son necesarios humanismo, ética y transparencia.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12423>

28. Política y estrategia de crecimiento de un grupo asegurador [Conferencia pronunciada el día 2 de febrero de 1983 en la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros de México].

Resumen del contenido. Disertación sobre los métodos seguidos para que durante veintisiete años las empresas de MAPFRE hayan mantenido regularmente un ritmo superior de crecimiento al del mercado español de seguros, solo por generación interna, sin adquisiciones ni fusiones.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12533>

29. El seguro en el año 2000 [Conferencia pronunciada el día 27 de enero de 1983 en el Salón de Actos de la Compañía Latinoamericana de Seguros en la ciudad de Caracas].

Resumen del contenido. Disertación sobre las perspectivas del seguro para el año 2000 y acerca de que las empresas que resisten las épocas de crisis no son las especializadas en planificaciones teóricas de futuro, sino las que han llegado a conocer en profundidad su presente y reaccionan más rápidamente que las demás ante las diversas situaciones.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12477>

30. La nueva empresa de seguros: consideraciones de un asegurador para el año 2000 [Conferencia pronunciada en Sao Paulo (Brasil), el 23 de noviembre de 1983].

Resumen del contenido. Disertación sobre los cambios y las nuevas situaciones para las que es imprescindible prepararse, siendo necesario el conocimiento de diferentes puntos de vista sobre nuestro futuro de interés para el conjunto de nuestra sociedad, en la que el seguro debe ser pieza importante de cohesión ciudadana.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12529>

31. La empresa motor de recuperación económica [Ponencia presentada en la Asamblea de Acción Social Empresarial organizada en el Colegio del Pilar en Madrid el 17 de diciembre de 1983].

Resumen del contenido. Disertación sobre cómo puede tener lugar la recuperación económica: cuando, por una parte, las empresas representativas o líderes accedan a la competencia internacional y, por otra parte, cuando exista un conjunto de empresas pequeñas que sepan aprovechar las posibilidades que abren las crisis y cambios estructurales, y actúen de un modo efectivo y activo para encontrar oportunidades en el «mercado en cambio».

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12390>

32. Comentarios de Ignacio Hernando de Larramendi a la ponencia «A quel type de crise appartient la notre?» del Prof. Vittorio Mathieu [Ponencia pronunciada en Palma de Mallorca, octubre de 1983].

Resumen del contenido. Comentarios del Sr. Larramendi sobre la visión profunda y filosófica del profesor Vittorio Mathieu sobre el tipo de crisis que padece nuestra sociedad, en la que analiza aspectos poco conocidos en el mundo en que vivimos.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12345>

33. El seguro de cosechas en los países del tercer mundo [Ponencia presentada al IV Congreso Internacional de Aseguradores del Tercer Mundo, en Casablanca, el 15 de mayo de 1984].

Resumen del contenido. Sobre las diferentes fórmulas de seguro de cosechas en los países en desarrollo y la importancia de los seguros agrarios en estos países.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12364>

34. *A simple insurance strategy for the future* [The International Insurance and Risk Management Conference. Barcelona, octubre de 1984].

Resumen del contenido. Sobre la importancia de la planificación estratégica, la gerencia de riesgos y la estrategia empresarial en las compañías aseguradoras.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1008>

35. El seguro en el mundo y en España [Ponencia pronunciada en el Acto Oficial de la Dirección General de Seguros, Madrid, 10 de mayo de 1984].

Resumen del contenido. Disertación acerca de cómo está el se-

guro en el mundo y en España y hasta qué punto su crisis puede parecerse a la que existe en el seguro español en un momento para el mundo de encrucijada no solo tecnológica, sino sociológica y de cambios estructurales profundos. Incluye anexos de estadísticas de mercados aseguradores.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12441>

36. Marketing estructural [Ponencia pronunciada en la V Semana Internacional de Marketing de Seguros, organizada por C.A.P.A., París, junio 1984].

Resumen del contenido. Disertación sobre el marketing estructural en el sistema MAPFRE, los cambios organizativos, la descentralización y la estructura empresarial. Incluye un cuadro de volumen de primas y patrimonio efectivo e ingresos de inversiones de los años 1969 a 1983.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1013>

37. Punto de equilibrio del reaseguro [Ponencia pronunciada en el V Forum Internacional de Reaseguros, Panamá, 1-4 de julio de 1984].

Resumen del contenido. Disertación sobre cómo el reaseguro es fundamentalmente un instrumento de equilibrio de la institución aseguradora, y por eso influye en el punto de equilibrio de los aseguradores directos y tiene él mismo que tener un punto de equilibrio.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1012>

38. Una estrategia simple del seguro ante el futuro [Ponencia pronunciada en «The International Insurance and Risk Management Conference», Barcelona, 26 de octubre de 1984].

Resumen del contenido. Disertación sobre las «respuestas estratégicas» que debe ofrecer el seguro ante el futuro: sencillez de sus productos, máxima desburocratización e implacable persecución de costes inútiles para ofrecer a los clientes «productos buenos y baratos» con servicio eficiente en calidad y precio.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1007>

39. Formación en el seguro español [Palabras pronunciadas en el Acto de Clausura de la Reunión de ICEA, 30 de noviembre de 1984].

Resumen del contenido. Disertación acerca de la formación como aspecto fundamental para la actividad de las empresas de seguros. El autor muestra su convencimiento sobre cómo una entidad aseguradora necesita personal formado y esto exige «aprender a formar». La «acción formativa» es absolutamente indispensable en una empresa.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1004>

40. El reto de la nueva empresa: experiencias de un asegurador [Ponencia pronunciada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Alcalá de Henares, 23 de febrero de 1984. Incluye otro ejemplar que fue publicado como separata de la *Revista Internacional de Economía y Empresa*, ESIC Market, nº 44].

Resumen del contenido. Reflexión sobre la necesidad de que en el mundo de la empresa hace falta un cambio, y ese cambio es lo que se denomina reto de la nueva empresa, que se ofrece principalmente a las empresas líderes que tienen que arrastrar con su ejemplo, estímulo y éxito a la comunidad nacional.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=1002>

41. Empresa y recuperación económica [Ponencia pronunciada en el Instituto Social Empresarial de Valencia, 12 de abril de 1984].

Resumen del contenido. Sobre la necesidad social de la empresa en todas sus modalidades y la importancia de que gobierno, trabajadores y empresarios busquen juntos, dentro de una profunda concordia, el camino de la recuperación económica y la creación máxima de empleo a pesar de riesgos y dificultades.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=999>

42. L' Assurance recolte dans les pays du tiers monde [Ponencia en IV Congres d'Assurances du Tiers Monde. Casablanca, 1984].

Resumen del contenido. Sobre el seguro de cosechas en los países en desarrollo y la utilidad e importancia de los seguros agrarios.

<https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=151491>

43. Crop insurance in third world countries [Ponencia en el IV Congres d'Assurances du Tiers Monde. Casablanca, 1984].

Resumen del contenido. Disertación sobre el seguro de cosechas y los países en desarrollo. Y sobre el origen, evolución e importancia de los seguros agrarios.

<https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=882>

44. Desempleo y modelo de sociedad [Conferencia en las jornadas organizadas por Acción Social Empresarial, en Montserrat, el 2 de abril de 1982].

Resumen del contenido. Sobre el problema del desempleo y la responsabilidad de los empresarios y directivos en los problemas socio-económicos generales.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12521>

45. Evolución del grupo MAPFRE y comentarios sobre el ordenamiento legal del seguro en España [Conferencia en la Jornada de Seguros celebrada en Bogotá el 6 de marzo de 1985].

Resumen del contenido. Sobre cómo MAPFRE, nacida también sobre una base asociativa, ha llegado a un puesto de liderazgo en el seguro español, y sobre el derecho de seguros en España.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=986>

46. El seguro de cosechas en los países del tercer mundo [Ponencia presentada al IV Congreso de Seguros del Tercer Mundo (2ª ed.). España, 1985].

Resumen del contenido. Sobre las diferentes fórmulas de seguro de cosechas, los países en desarrollo y los seguros agrarios, así como la evolución e importancia de los Seguros agrarios.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23090>

47. Deregulation: punto de vista de un asegurador continental [Ponencia pronunciada en la British Law Insurance Association. Londres, 16 de enero de 1985].

Resumen del contenido. Sobre cómo el Derecho Administrativo es la causa de los males de la sociedad moderna, siendo esto lo que late en toda la corriente de *deregulation* que se abre camino en la sociedad occidental.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=996>

48. Comentarios sobre descentralización y seguro de automóviles [Ponencia pronunciada en la Compañía La Seguridad. Caracas, 27 de febrero de 1985].

Resumen del contenido. Comentarios sobre cómo MAPFRE ha llevado a cabo la descentralización en el ámbito del seguro de automóviles y las ventajas de una política de descentralización en ese ramo de los automóviles.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=993>

49. Algunos comentarios sobre el seguro en el año 2000 [Ponencia pronunciada en la Reunión de Seguros Caribe. Bogotá, 5 de marzo de 1985].

Resumen del contenido. Previsiones del Sr. Larramendi sobre el seguro en el año 2000 que no dependerá de máquinas electrónicas, libros, teorías, leyes, estrategias ni planes de formación, opinando que dependerá de los hombres, de su capacidad y dedicación y de la concordia que logren entre sí.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=992>

50. Empresas líderes en un mercado asegurador [Ponencia pronunciada en el XX Aniversario del Club de Aseguradores Internacionales, Madrid 25 de marzo de 1985].

Resumen del contenido. Sobre el mercado de seguros que no puede conseguirse sin un conjunto de líderes con visión general y sentido de la responsabilidad de su misión, orientadores del mercado en el mejor servicio a los asegurados. Incluye un esquema de los cinco primeros grupos aseguradores de cada país del mundo.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=985>

51. Hacia un nuevo reaseguro [Ponencia pronunciada en el III Encuentro Europeo de Reaseguros. Madrid, octubre de 1985].

Resumen del contenido. Visión panorámica del reaseguro y la importancia que en él puede tener la colaboración de la Administración pública con los aseguradores privados y los grandes reaseguradores internacionales para la protección efectiva en las grandes catástrofes cuando la economía del seguro y reaseguro privado no sean suficientes.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=970>

52. Evolución del grupo MAPFRE y comentarios sobre el ordenamiento legal del seguro en España [Ponencia pronunciada en la Reunión de Seguros Caribe. Bogotá, 6 de marzo de 1985].

Resumen del contenido. Disertación en una primera parte sobre la formación del Grupo MAPFRE y en una segunda parte sobre la descentralización y la especialización del Grupo, así como comentarios a la Ley de Bases del Control del Seguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=986>

53. El seguro en el cambio: la estrategia MAPFRE [Ponencia pronunciada en las XXI Jornadas de Estudio para Directores Generales y Altos Directivos, organizadas por ICEA. Zaragoza 6 y 7 de marzo de 1986. Dos ejemplares, uno en español y otro en inglés].

Resumen del contenido. Sobre la estrategia y los principios-guía en la gestión que han permitido a MAPFRE una evolución muy positiva en el seguro español y los puntos principales de la evolución de MAPFRE en lo organizativo.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12526>

54. Agricultural insurance and development: present and future [Ponencia en Third World Insurance Congress (5º 1986. Beijing). Crop insurance experience in the world. Madrid: Corporación MAPFRE, D.L. 1986].

Resumen del contenido. Disertación sobre la importancia de los seguros agrarios y el desarrollo económico, principalmente en países en vías de desarrollo en el tercer mundo, abordando distintos programas de seguro agrícola que deben figurar en programas de gobierno.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12378>

55. Investigación, seguridad y seguro: research, safety and insurance [Ponencia en acto académico en Encuentros de Ávila para una Sociedad Responsable. Ávila, 9 de octubre de 1986].

Resumen del contenido. Disertación sobre el seguro como institución que tiene la obligación ética y la responsabilidad social de contribuir a la seguridad del país y de impulsar con ese objeto diferentes actividades de investigación.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12516>

56. Seguro y desarrollo agrícola: presente y futuro [Ponencia presentada en el 5º Congreso de Seguros del Tercer Mundo, celebrada en Pekín, 23 al 27 de junio de 1986. Dos ejemplares, uno en inglés y otro en español. Incluye ponencia presentada en Estoril, 12 al 15 de mayo de 1986 sobre el mismo tema].

Resumen del contenido. Sobre la agricultura como factor de independencia económica y equilibrio social, que debe figurar en programas de gobierno y en especial en la actuación de los sectores implicados en la agricultura, incluido el seguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12507>

57. Riesgos catastróficos y su definición jurídica [Ponencia pronunciada en Madrid, 30 de abril de 1986].

Resumen del contenido. Sobre la cobertura de los riesgos catastróficos como exigencia ineludible para que el seguro lleve a cabo la función social que le justifica y el tratamiento adecuado de estos riesgos para el equilibrio de las entidades aseguradoras y de su mercado.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12454>

58. Pourquoi MAPFRE a réussi et comment MAPFRE travaille [Ponencia pronunciada en la reunión convocada por la empresa aseguradora SCOR. París, 1 de octubre de 1986].

Resumen del contenido. Disertación sobre la estrategia y los principios-guía en la gestión de MAPFRE y en su organización que la permitieron una evolución muy positiva en el seguro español.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12479>

59. Encuentros de Ávila para una Sociedad Responsable [Ponencia en acto académico sobre «Investigación, universidad y seguro» (Avila Forum for a Responsible Society: Academic Session on «Research, University and Insurance») 9 Oct. 1986, Ávila / ITSE-MAP, Fundación MAPFRE].

Resumen del contenido. Disertación sobre las relaciones entre una sociedad responsable, la Universidad y el mundo de la investigación y el ámbito de las compañías de seguros.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12516>

60. El seguro en el cambio: la estrategia MAPFRE [Ponencia pronunciada en las XXI Jornadas de Estudio para Directores Gene-

rales y Altos Directivos, organizadas por ICEA, Zaragoza 6 y 7 de marzo de 1986].

Resumen del contenido. Sobre los principios que han permitido a MAPFRE una evolución positiva en el seguro español gracias a una actuación que ha eliminado la burocracia, manteniendo principios éticos y de responsabilidad social, siempre preparada para adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12404>

61. Empresa y la encíclica *Laborem exercens* [Conferencia organizada por Acción Social Empresarial, el 28 de septiembre de 1987 en Madrid].

Resumen del contenido. Disertación sobre la importancia de la doctrina social de la Iglesia para la vida de la empresa y cómo la *Laborem exercens* pide que los empresarios, en su función de gestores de la economía, traten a los hombres como tales.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12367>

62. Intervención del Sr. Ignacio Hernando de Larramendi en la reunión celebrada en Sao Paulo por la Asociación Brasileña para la Ciencia del Seguro y la Sección Brasileña de la AIDA [Reunión celebrada en Sao Paulo en julio de 1987].

Resumen del contenido. Disertación sobre los riesgos extraordinarios y el seguro de riesgos extraordinarios, su importancia y su previsible evolución.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12347>

63. *Social security and private sickness insurance in Spain* [Ponencia pronunciada en Berlín, julio 1987].

Resumen del contenido. About FUNDACION MAPFRE is very concerned about this problem as one of the more serious of our society and has started some studies on Medical Assistance in Cuba, Venezuela and other countries and it hold a Seminar in Madrid in October. Incluye como anexos: estadísticas de seguros.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12522>

64. Estrategia de alta dirección, supervisión y control [Ponencia pronunciada en el Seminario Internacional sobre Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras, Ávila 5-9 de octubre de 1987].

Resumen del contenido. Sobre los riesgos de la alta dirección (EL CEO, CHIEF EXECUTIVE OFFLCER), que con esta o con cualquier otra denominación adopta las decisiones finales de una empresa o de un conjunto empresarial autónomo o, por lo menos, de unidades importantes del mismo dentro de un conglomerado.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12382>

65. Seguro y catástrofe: su definición jurídica [Conferencia pronunciada el 30 de abril de 1986 en la Dirección General de Seguros española con motivo de una reunión celebrada por la Comisión de Cooperación Iberoamericana de AIDA].

Resumen del contenido. Sobre el aspecto jurídico del riesgo catastrófico y su cobertura, sugiriendo definiciones tanto de dicho riesgo como de cada una de sus principales manifestaciones, al objeto de distinguirlas entre sí y aislarlas de los riesgos normales de seguro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12473>

66. El seguro agrario en el tercer mundo [Ponencia pronunciada en la VI Conferencia del TWIC, Quito, 22 de junio de 1988].

Resumen del contenido. Sobre el seguro de cosechas como un instrumento de desarrollo agrario en América Latina, y para la creación de un nuevo lazo de solidaridad entre pueblos de una misma cultura y una geografía común.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12428>

67. Repercusiones en el sector de seguros del nuevo marco del mercado único europeo [Ponencia pronunciada en mayo de 1988].

Resumen del contenido. Sobre el Seguro Español en un momento de cambio profundo, que coincide con la incorporación de España a la C.E.E., con la fecha clave de 1992 y su acta única y previsiones para el seguro español a comienzos del siglo XXI.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12401>

68. Comentarios sobre el futuro del reaseguro [Ponencia pronunciada en Londres, abril de 1988].

Resumen del contenido. Sobre tres aspectos que normalmente se denominan el reaseguro: «actividad reaseguradora», «mercado rea-

segurador» y «empresas reaseguradoras», y previsiones para el reaseguro en las siguientes décadas.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12389>

69. MAPFRE: principios y estrategia internacional [Ponencia pronunciada en AECI-Seminar on European Collaboration. Milán, 8-9 de marzo de 1989].

Resumen del contenido. Sobre los medios jurídicos que MAPFRE utiliza para conservar su naturaleza mutua y conseguir una efectiva «democracia interna», al tiempo que se prepara de modo independiente para ser actor efectivo en el «mercado financiero asegurador universal del siglo XXI».

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12440>

70. Seguro y equilibrio social en Iberoamérica [Ponencia pronunciada en la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). México, 21 de noviembre de 1989].

Resumen del contenido. Ofrece una visión de Iberoamérica y de aspectos en que puede mejorarse la realidad del seguro: no bastan fórmulas, leyes, privatizaciones, acuerdos y ayudas; para mejorar un mercado hacen falta líderes, directivos, técnicos, agentes y empleados, que con su acción lo profesionalicen.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12457>

71. Riesgos estratégicos de alta dirección [Ponencia pronunciada en el III Seminario Internacional de Gerencia de Riesgo y Solvencia de Entidades Aseguradoras. Santiago de Chile, 18-20 de abril de 1989].

Resumen del contenido. Reflexión sobre el panorama de los riesgos de la alta dirección, que con cualquier denominación adopta las decisiones finales de una empresa o conjunto empresarial autónomo, o por lo menos de unidades importantes del mismo dentro de un conglomerado.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12530>

72. Estrategia internacional de MAPFRE [Ponencia pronunciada en las XXIV Jornadas de Estudio para Directores Generales y Altos Directivos, organizadas por ICEA. Palma de Mallorca, 12-13-14 de marzo de 1989].

Resumen del contenido. Sobre la situación del mercado de seguros en España y las dificultades para el mantenimiento de empresas de seguros independientes y cómo se puede convertir a MAPFRE en una multinacional orgánica, arraigada en varios países, en que encuentre un nicho efectivo que justifique su presencia.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12452>

73. Investigación, desarrollo y seguro [Ponencia pronunciada en el Forum Internacional del Seguro Privado, organizado por el Instituto Superior Tecnológico de Seguros. Lima, 2 de mayo de 1989].

Resumen del contenido. Reflexiones sobre la investigación y el desarrollo enlazadas con la profesión aseguradora, ya que la investigación por sí misma y en el contexto de una «sociedad de riesgos crecientes» ha de ser motor básico de desarrollo equilibrado.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12414>

74. Manuel de Montiano y Sopelana, gobernador de La Florida [Conferencia, Gran Peña. Madrid, 1990]

Resumen del contenido. Sobre la vida de Manuel de Montiano Sopelana y su gestión como gobernador en La Florida, valorando su enérgica actuación en la defensa de San Agustín y el fuerte de San Marcos durante el conflicto bélico angloespañol de la Guerra de los Nueve Años, que tuvo como principal escenario las colonias americanas, y que trajo consigo la ruptura del equilibrio político y económico del Tratado de Utrecht.

75. La dirección estratégica de la empresa de seguros [Ponencia pronunciada en el IV Seminario Internacional de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras. Aula de Verano, Segovia, del 2 al 5 de julio de 1991.]

Resumen del contenido. Sobre la necesidad creciente de reflexión en la vida empresarial aseguradora para lograr, sin protección pública o privada, empresas institucionalizadas que participen de modo positivo en la vida socio-económica de cada país.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12393>

76. Comentarios sobre la crisis de la sociedad occidental [Conferencia pronunciada en el acto de graduación de la tercera

promoción de alumnos del máster en Dirección Aseguradora. ICEA y Dirección General de Seguros, el 2 de diciembre de 1993].

Resumen del contenido. Reflexión sobre las dos crisis distintas que en esa fecha se simultanean con influencia recíproca, pero de diferente naturaleza: una crisis coyuntural y una crisis estructural. Y sobre cómo una de las causas o consecuencias de la crisis de la sociedad occidental es la desaparición de las instituciones de protección familiar o semifamiliar. Cada empresa, e incluso el Seguro como institución, solo supervivirá efectivamente si evita convertirse en una burocracia costosa, El Seguro debe ser eficaz, es institución indispensable, pero solo si orienta su estructura al beneficio general de la sociedad y no a la comodidad de sus dirigentes.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12409>

77. ¿Por qué carece España de empresas líderes? [Lección de Apertura del Curso 1993-1994, en ESADE. Barcelona, 4 de octubre de 1993].

Resumen del contenido. Sobre las razones por las que nuestras «grandes» empresas nacionales con teórica capacidad de liderazgo están desapareciendo o acaban dependiendo de otras exteriores, o de otras con carácter nacional pero especializadas en el área financiera.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12528>

78. El mecenazgo en la difusión de libros clásicos y modernos [Conferencia pronunciada en el acto de clausura del curso «El mundo del libro antiguo: investigadores, bibliotecarios, mecenas y bibliófilos», celebrado dentro de los Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid. El Escorial, 5 de agosto de 1994].

Resumen del contenido. Sobre la contribución de la Fundación MAPFRE: las Colecciones 1492, la Colección Documental del Descubrimiento (1479-1506), las obras relacionadas con Hernando Colón y la Biblioteca Colombina y las actuaciones son gestionadas a través del Instituto Histórico TAVERA que se dedica fundamentalmente a la captación y difusión de «herramientas para la investigación» en historia iberoamericana.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12468>

79. Comentarios sobre la crisis de la sociedad occidental. Introducción del libro el riesgo catastrófico en los seguros perso-

nales [(Primer Premio Marín Lázaro, 1947). Anexo a la Conferencia «Comentarios sobre la crisis de la sociedad occidental», impartida el 2 de diciembre de 1993, con motivo del acto de entrega de títulos máster en Dirección Aseguradora, 3ª promoción, 1991-1993].

Resumen del contenido. Sobre la crisis social en Europa occidental.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12418>

80. Empresa y crisis actual [Conferencia presentada en la Universidad de Albacete, el 23 de mayo de 1994. Se incluye artículo publicado en el diario *Expansión* el 11 de marzo de 1994, «MAPFRE Mutualidad se convierte en la primera aseguradora por primas» y donde aparece el ranking de 1993 por volumen de primas de las grandes aseguradoras en España].

Resumen del contenido. Reflexión desde la experiencia sobre los remedios ante la crisis: sentido común, probidad empresarial, preocupación ética, convicción de que la empresa es una pieza de la economía al servicio de la comunidad, transparencia en la realidad estática y dinámica sin eludir responsabilidades. Además, debe aceptarse que una gran empresa debe ser responsable socialmente (aparte de serlo contractualmente) y debe destinar excedentes a este objeto. No detrae sino acrece. Sin ello no es posible cultura de empresa ni orgullo de prestar en ella servicios; el caso MAPFRE es representativo.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12518>

81. Empresa y directivos en la España actual [Conferencia y trabajos de investigación Instituto de Dirección y Organización de Empresas; 1^{er} trimestre 1995. Universidad de Alcalá de Henares. Conferencia y trabajo escrito de investigación. Editado por I.D.O.E. Universidad de Alcalá].

Resumen del contenido. Consideraciones generales de y sobre la crisis de la empresa española, las causas del cambio (mundiales, tecnológicas, nacionales), el papel del directivo en la empresa y la experiencia MAPFRE, su desarrollo, sistema de valores y principios de actuación.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12355>

82. Exposición en la apertura del Primer Encuentro del Sector Asegurador [Ponencia pronunciada en IESE, en el Primer Encuentro del Sector Asegurador. Barcelona, 27 de febrero de 1997].

Resumen del contenido. En esta conferencia, además de contar aspectos de su experiencia, insiste en señalar que ni la empresa ni cualquier otra actividad se agotan en lo específico de su cuenta de resultados o su crecimiento. Es por ello por lo que durante toda su vida se preocupó de las instituciones sociales y de la estructura general de la sociedad.

En la empresa es necesario preocupación social y societaria. Una empresa vive en un ambiente, en una nación, y no puede jugar sola contra todos. Su actuación debe ser útil para la comunidad, aparte de que lo sea para todos sus componentes.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12341>

83. Ética y éxito empresarial [Ponencia presentada en el V Curso sobre Valores Humanos el 24 de abril de 1998].

Resumen del contenido. Disertación sobre la ética, la cultura empresarial y los directivos de empresa. Larramendi reflexiona sobre la importancia de la ética y sobre cómo él la aplicó en la práctica, así como a veces se contraponen el éxito y la ética, de ahí su conclusión de que no solo la ética no es inconveniente para el éxito, sino que es imprescindible para él en la empresa y en lo personal.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12456>

84. Empresa y humanidades [Conferencia pronunciada en las Jornadas Humanidades y Empresa, organizadas por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas en octubre de 1998].

Resumen del contenido. Disertación sobre la responsabilidad social de la empresa, las fundaciones y la Fundación MAPFRE, y cómo el área de las humanidades y la difusión cultural debería estimularse en que dentro las empresas, pues son importantes para la vida de los hombres, para construir la sociedad y, en especial, para que sus habitantes, inmersos en todas las influencias exteriores de los actuales medios de comunicación, adquieran una mayor conciencia propia.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12427>

85. Comentarios para la gestión administrativa pública en el siglo XXI [Ponencia presentada en la Dirección General de Seguros en abril de 1998].

Resumen del contenido. Disertación sobre las entidades públicas

y la importancia decisiva de la transparencia financiera e informativa, el gasto público y la intervención administrativa.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12498>

86. Reflexiones heterodoxas sobre dos finales de siglo [Ponencia presentada al Ciclo de Conferencias «el 98 desde España» en Casa de América en enero de 1998].

Resumen del contenido. Ponencia sobre dos fines de siglo y el siglo XXI, el cambio de siglo y milenio: del siglo XIX al XX, y por qué en España es necesaria una «regeneración moral», así como la aceptación ciudadana de «valores generosos».

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12392>

87. Actualidad de la doctrina social de la Iglesia para la vida pública [Ponencia presentada en el Congreso Católicos y Vida Pública, organizado por la Fundación San Pablo CEU, en noviembre de 1999].

Resumen del contenido. Análisis de la doctrina social de la Iglesia, la doctrina de la solidaridad y cómo financiarla, la caridad y los católicos en la vida pública.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12469>

Discursos

1. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1972 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. En este discurso y tras analizar la situación financiera del grupo, marca las líneas fundamentales de la estrategia: preocupación absoluta y primordial por la reducción de costes. Máxima profesionalización de nuestra actividad, basando nuestra expansión en un servicio eficaz y en un alto grado de asesoramiento técnico. Relación personal en cuanto sea posible con nuestros asegurados para conocer sus necesidades y crear una vinculación directa, no solo de cliente sino de verdadero asociado y participe en el quehacer del Grupo. Reforzamiento patrimonial y

preocupación especial por la política financiera. Mantenimiento de una amplia información, no solo ante los propios componentes de la organización, sino también frente al público. Coordinación con otras entidades o instituciones de orientación social análogas a MAPFRE para obtener, de este modo, la base que puede faltar para competir con los futuros grupos aseguradores de predominio bancario.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

2. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1973 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. En 1973 el Grupo batió todos los récords de crecimiento: 406 millones, el 30% sobre 1972, con una recaudación de 1.760 millones. Para ello resume cómo llevaron a cabo en 1973 una mejora extraordinaria de los servicios administrativos y gerenciales, que les permitirá adaptarse en un plazo muy breve a cualquier clase de cambios estructurales y económicos.

El aumento importante de penetración en el mercado debe basarse en tres factores, que expone en su intervención: la calidad de los servicios, la coordinación máxima posible con las entidades que ha iniciado o promovido MAPFRE en diferentes sectores y tienen con ella alguna clase de vinculación y la especialización financiera.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

3. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1974 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Expone cómo 1974 fue un año bastante satisfactorio; aunque los resultados de Automóviles no fueron tan buenos como lo esperado, sin embargo, hubo beneficio técnico en la Mutualidad por primera vez desde el establecimiento del seguro obligatorio. El crecimiento fue elevado, superior a las estimaciones presupuestarias. La cobertura de reservas técnicas, quedó completamente resuelta, siendo muy sustancial el excedente de bienes aptos para ella, a pesar de que el año bursátil fue difícil. Todas las empresas

no aseguradoras vinculadas al Grupo tuvieron, sin excepción, resultados excelentes.

También expone que además de «problemas internos», existen otros más importantes que son los problemas generales que el desarrollo social ofrece a las empresas de la dimensión de MAPFRE.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

4. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1975 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Primer discurso como consejero delegado de las tres empresas del Grupo. Expone que 1975 fue un buen año y, en algunos aspectos, el mejor del Grupo, superando los 3.000 millones de primas. La siniestralidad fue aceptable, aunque en el último trimestre se acusó en el ramo de Automóviles los efectos de la aguda inflación que padece el país.

Advierte que el Grupo sigue teniendo, en su opinión, un índice excesivo de gastos y no ve fácil reducirlo. Pero no se limita a hablar de aspectos internos porque 1975 fue crucial para la historia de España y abrió un futuro con responsabilidades muy importantes para todos y también para MAPFRE, dado el carácter institucional que siempre ha perseguido.

En este discurso, expone los siguientes principios:

- La seriedad profesional, que lleva a respetar los intereses de los clientes y empleados y a mantener los compromisos adquiridos.
- La independencia respecto a cualquier grupo o sector. MAPFRE ha crecido equilibradamente por el solo esfuerzo de quienes participan en ella, sin ayudas exteriores, cuando han dominado excesivamente en el país las influencias y alianzas de todo tipo.
- El respeto a la independencia de quienes participan en MAPFRE.
- La máxima claridad informativa interna y externa.
- La preocupación por el servicio al público

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

5. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1976 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Considera que 1976 fue un año de la politización partidista, pero MAPFRE, orgullosa siempre de su independencia, tiene necesidad de reafirmarla. Desea continuar siendo una institución al servicio de todas las regiones y ciudadanos de España. En MAPFRE coexistían opiniones personales muy diferentes, pero ello no debe afectar a su línea objetiva de actuación en beneficio de la comunidad de españoles.

Con independencia de las vicisitudes políticas, dominaron en 1976 las dificultades económicas.

En la actividad de MAPFRE estas dificultades repercutieron especialmente en el sector de Automóviles, más sometido a los efectos de los incrementos de costes. No oculta su preocupación por esos resultados, que sufrieron un empeoramiento superior al que habían previsto. Para mantener el equilibrio técnico solicitaron una elevación de tarifas del Seguro Voluntario, avalada por datos estadísticos suficientes.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

6. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1977 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. En 1977, el Grupo tuvo en cada uno de sus sectores mayor crecimiento y mejores resultados. Incrementaron las primas emitidas en 1.433 millones de pesetas y obtuvieron beneficio incluso en Automóviles, sector que tanto preocupaba, en que lograron un excedente técnico al que no es ajeno el aumento de tarifas.

Considera en este discurso que aquellos que tienen la suerte de encontrarse en empresas de situación sólida, como MAPFRE, deben pensar en quienes están en posición más desventajosa e incrementar nuestro esfuerzo y dedicación para justificar socialmente esa situación preferente.

En esta línea de solidaridad se inscribe lo que considera el hecho sociológico más importante de 1978: la reforma fiscal y, sobre todo, la rapidez con que grandes capas de la sociedad española han acogido la obligación de una tributación clara y completa, que sin duda las per-

judicará económicamente. Si el Gobierno mantiene la línea iniciada en este terreno, conseguirá, de modo aparentemente milagroso, un cambio social más importante que cualquier otro en España en los últimos años. La seriedad fiscal es el único camino para una sociedad justa. La mayor recaudación de impuestos debe permitir que se reduzcan los traumas de desempleo derivados de la crisis económica.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

7. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1978 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. En este año pone especial énfasis en la Fundación MAPFRE, cuya Memoria se incorpora impresa por primera vez. La Fundación pasa a ser pieza indispensable, en cierto modo clave, del Grupo: es la propietaria del nombre «MAPFRE» y en el futuro deberá recibir una donación anual de cada una de las entidades que lo utilicen en su denominación, que sin duda se benefician de su prestigio; es núcleo de coordinación de las empresas de MAPFRE, aún de diferente naturaleza jurídica, y de vigilancia del mantenimiento de sus principios. Es también vehículo para canalizar, sin mezcla de intencionalidad de otra clase, parte del beneficio de cada año a actividades de seguridad y prevención de accidentes personales o materiales. La Fundación actúa en áreas que sirvan de palanca para mejoras importantes en la vida social. Un ejemplo destacado de esta actuación son las becas para la formación profesional de minusválidos.

El año 1978 fue excelente para el Grupo. En un período económico social problemático, en que tantas empresas tienen dificultades, MAPFRE supo sortearlas, y obtener un alto índice de crecimiento y, sobre todo, un claro equilibrio técnico.

Ello ha sido la causa de que la situación patrimonial del Grupo también sea satisfactoria y haya mejorado de forma importante en 1978, pese a que se mantenía la depresión bursátil.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

8. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1979 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Expone que 1979 fue un buen ejercicio para el Grupo, aunque menos que 1978. Considera que han tenido un crecimiento elevado, superior al del mercado y una importante consolidación patrimonial, en parte consecuencia de la inflación y aumento de precios inmobiliarios. En especial, destaca algunos datos importantes:

- La recaudación, incluyendo reaseguro aceptado, ha superado los 10.000 millones de pesetas.
- La emisión se ha incrementado en más de 2.000 millones de pesetas.
- El número de vehículos asegurados ha sobrepasado los 400.000.

Por primera vez en el Grupo se ha negociado y aprobado un convenio laboral de empresa, que afecta a los empleados de MAPFRE MUTUALIDAD Y MAPFRE INDUSTRIAL.

Hechos también destacables han sido la instalación de gran parte de los servicios en el nuevo edificio de Majadahonda y la inauguración del Laboratorio del Fuego, prácticamente el único centro conjunto de formación e investigación de este sector que existe en España, que debe constituir factor destacado de la imagen de MAPFRE durante muchos años.

Considera que MAPFRE tiene para la década de los ochenta un objetivo básico, al que deben dedicar gran atención: consolidar su estructura, todavía débil, como consecuencia de su rápido crecimiento, para lograr una maduración plena y convertirse en una fuerza altamente cohesionada, capaz de afrontar los problemas que prevé, tampoco han de faltar en el futuro.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

9. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1980 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. En un momento en que el país tiene problemas, en que tantas empresas pasan por momentos difíciles y tantos trabajadores están sometidos al trauma profundo del desempleo, el Sr. Larramendi considera que hablar de éxito casi resulta

ofensivo, pero 1980 fue para MAPFRE un año excelente, que ha reforzado de modo importante su solidez.

Esta posibilidad de superar la crisis en mejores condiciones que otros núcleos empresariales constituye una grave responsabilidad y obliga a subrayar el carácter institucional y a contribuir con el máximo esfuerzo al equilibrio socioeconómico del país.

Hace una alusión a la nueva Ley de Contrato de Seguro, que ya había entrado en vigor, y el proyecto de Ley de Ordenación y Fomento de Seguros, desde hace tantos años esperada. La Ley de Contrato señala un hito importante para la historia del seguro español.

Finalmente destaca tres aspectos característicos de MAPFRE, que siempre deberían tenerse en cuenta: independencia, pragmatismo y transparencia.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

10. Discurso pronunciado en Juntas Generales de la Mutualidad y de la Corporación MAPFRE de 29 de mayo de 1982 [Corporación MAPFRE 1982].

Resumen del contenido. Discurso de la Juntas Generales de la Mutualidad y de la Corporación MAPFRE (CORMAP) celebradas juntas por primera vez, lo que permitió abordar en un solo discurso todos los temas del conjunto empresarial MAPFRE.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

11. Desempleo y modelo de sociedad [Conferencia pronunciada en las Jornadas organizadas por Acción Social Empresarial en Montserrat, 2 de abril de 1982].

Resumen del contenido. Disertación sobre el desempleo y las políticas de empleo, la relación entre el modelo de sociedad, el nivel de desempleo y esperar cómo las acciones indispensables para combatir este inician la construcción de un determinado modelo de sociedad.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12521>

12. UNIAPAC en el mundo e implantación en Europa [Conferencia pronunciada en Valladolid, el día 21 de abril de 1982].

Resumen del contenido. Sobre los rasgos fundamentales de la Asociación UNIAPAC en el mundo y en España como asociación

empresarial con gran tradición en el estudio de los temas éticos y socio-empresariales, así como el significado de ASE española.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12437>

13. La legislación de seguros y el órgano de control [Conferencia pronunciada en el Club del Ejecutivo de Seguros, 1982].

Resumen del contenido. Sobre el Derecho de Seguros y las empresas de Seguros y su control. Análisis de la Ley de Contrato de Seguro y la Ley Reguladora de la Producción de Seguros Privados.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12525>

**14. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutu-
listas de MAPFRE en 1981** [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Por primera vez se celebran el mismo día las Juntas Generales de la Mutualidad y de la Corporación MAPFRE CORMAP (en la terminología interna del grupo). Esto le permitirá abordar en un solo discurso todos los temas del conjunto empresarial.

La creación de CORMAP es pieza clave en una estructura institucional similar a la de los grandes grupos aseguradores mundiales y base logística indispensable para el crecimiento equilibrado futuro del grupo, que prevé continuará al ritmo anterior, y que no debe seguir dependiendo exclusivamente de la capacidad de inversión libre de una Mutualidad de Seguros de Automóviles. Con esto, MAPFRE se convierte en una institución socioeconómica preparada para competir en otros mercados, en el gran desafío que representa el estrechamiento de relaciones con los países iberoamericanos y la Comunidad Europea.

Al mismo tiempo, CORMAP ofrece dos aportaciones importantes para MAPFRE:

- La plena coordinación de sus entidades de financiación con nuestra red territorial, lo que refuerza la posición de ellas, pero significa también para las actividades aseguradoras un complemento institucional por la mayor presencia territorial, el mayor arraigo en la vida local y la gama más amplia de servicios a clientes y amigos.

- La incorporación a MAPFRE, por primera vez, de accionistas exteriores, en especial de las tres instituciones que se mencionan en la Memoria: Caja de Ahorros de Madrid, Prudential re y Societe Anonyme Francaise de Reassurances.

Muestra su convencimiento de que la auditoría externa es un paso importante en la política de transparencia informativa; pero además es el medio más eficaz para constatar la situación de solvencia de las entidades aseguradoras y que MAPFRE a través de sus principios y forma de actuación ha conseguido un nivel razonable de concordia interna y puede contribuir en alguna medida a la concordia en la sociedad española, necesaria en los momentos que atraviesa nuestro mundo

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

15. Exposición en el acto de clausura de la Semana de la Seguridad [Discurso pronunciado en el acto de clausura de la Semana de la Seguridad organizada por la Fundación MAPFRE en Madrid, en mayo de 1983].

Resumen del contenido. Discurso sobre el sistema MAPFRE, su organización y su cultura empresarial para convertirse de una pequeña mutua en quiebra al segundo grupo y líder natural del seguro español.

<http://www.larramendi.es/ih/es/consulta/registro.do?id=12342>

16. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1982 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. En la clausura de la Semana de Seguridad MAPFRE (50 aniversario). Este discurso lo centra en contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué es MAPFRE? ¿Por qué actúa? ¿Quién la orienta o protege? ¿Por qué se preocupa de aspectos no directamente relacionados con el beneficio, ni siquiera con el crecimiento de sus operaciones?

Y se centra en destacar como aspectos de política empresarial con especial repercusión en la evolución de MAPFRE en estos últimos años, los siguientes:

- Servicio especial, con énfasis en ofrecer en todo momento

calidad de producto, mejora, simplificación, adaptación a necesidades reales y coste reducido, y calidad de prestación, pago justo y rápido de siniestros.

- Especialización, indispensable para un alto ritmo de crecimiento.
- Descentralización, que en MAPFRE ha existido desde su creación, y se ha mantenido como una de las claves de su evolución positiva.
- Legalidad, dando en todo momento especial importancia al cumplimiento estricto de las obligaciones laborales, fiscales y administrativas.
- Transparencia, lograda con distribución masiva, frecuente y creciente de resultados, característica peculiar en MAPFRE, método efectivo para el equilibrio técnico financiero, que mantiene informados en todo lo importante a todas las unidades operativas autónomas, con periodicidad mensual o trimestral, según los casos.
- Mecanización, promovida al máximo desde hace más de veinte años.
- Formación continua, que se fomenta con la existencia de numerosas áreas de decisión autónoma, y consiste en frecuentes períodos de formación especializada, cursillos cortos, cursillos por correspondencia y reuniones informales para estudio y resolución de problemas y sistemas.
- Pragmatismo, con actuación que acepta los cambios en cualquier momento y cualquier línea, aún considerada muy estable. El pragmatismo es la magnificación del sentido común para que ninguna norma rígida, salvo las éticas, impida la aplicación de la lógica.
- Oportunismo comercial, que es una consecuencia del pragmatismo, pero también algo más, predisposición permanente para estar atento a alguna nueva vía de penetración técnica y geográfica y aprovecharla, concentrando en ella toda la atención y posible fuerza operativa, de modo que quien encuentre una oportunidad tenga facultad para aprovecharla.
- Estructura capilar, consecuencia de nuestra voluntad de acercamiento al asegurado con representación profesional capacitada para una efectiva respuesta técnica en todo núcleo de

población, incluso muy olvidado y abandonado, y en barrios urbanos con alguna característica de homogeneidad.

- Promoción interna, en lo que MAPFRE ha dado ejemplo destacado, aunque nuestro pragmatismo nos ha hecho reclutar exteriormente cuando parecía conveniente.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

17. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1983 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Los resultados del ejercicio 1983 constituyeron un magnífico broche de cierre del cincuenta aniversario de MAPFRE, que tuvo un crecimiento muy importante, doble al experimentado por el conjunto del mercado, y un beneficio excelente en todas las empresas.

Destaca algunas cifras: los ingresos por todos los conceptos de las entidades aseguradoras.

Del grupo superan ya los 27.500 millones de pesetas; y su patrimonio total, igualmente consolidado y auditado, supera los 34.000 millones de pesetas. Estas cifras son expresivas de la sólida situación patrimonial de MAPFRE, que estaba empezando a transformarse en una pieza relativamente significativa de la economía española.

Destacó también la importancia que para la solidez empresarial tuvo la política de inversión inmobiliaria llevada a cabo en estos años en dos áreas distintas: la que denominaban operativa, compras de locales para uso propio, coordinadas con las necesidades de su expansión territorial; y la inversión pura en edificios de oficinas pero su explotación en régimen de alquiler.

Al hablar del futuro, quiso referirse a tres aspectos heterogéneos, pero que forman parte de la filosofía de actuación de MAPFRE, y son piezas importantes dentro del plan Sistema MAPFRE 85:

- En primer lugar habló de la importancia del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP). En segundo lugar comentó la decisión de implantar en 1984 una Comisión de Defensa del Asegurado, cuya nueva regulación se aprobó en la Junta General Extraordinaria de ese año. En tercer lugar

se refirió al reto que representa para el futuro de MAPFRE la adecuada utilización de los medios que proporciona la informática y la ofimática.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

18. Palabras pronunciadas por D. Ignacio H. de Larramendi con motivo de la entrega del Premio Vinagre [Palabras pronunciadas por D. Ignacio H. de Larramendi con motivo de la entrega del premio Vinagre concedido por el Colegio de Agentes de Seguros de Barcelona el día 24 de octubre de 1984 en dicha ciudad].

Resumen del contenido. Sobre la labor de formación, el centro de formación y de estudios que tienen los agentes de seguros como factor extraordinariamente importante. Solamente puede haber auténtica profesionalidad, cuando hay un alto nivel de formación, y todo lo que el seguro español, en todos los estados, en todos los niveles, haga por la preparación y formación de las personas que colaboran en sus diversos aspectos, es algo constructivo.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12340>

19. Palabras pronunciadas por D. Ignacio H. De Larramendi, como presidente del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE, con motivo del I Encuentro Iberoamericano sobre Seguridad e Higiene Ocupacional [Palabras pronunciadas por D. Ignacio Hernando de Larramendi, como presidente del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE, con motivo del I Encuentro Iberoamericano sobre Seguridad e Higiene Ocupacional, celebrado en Ávila, 1 de diciembre de 1984].

Resumen del contenido. Sobre los proyectos de la Fundación MAPFRE: seminarios de promoción para lograr que sean conocidas las personas e instituciones que están haciendo seguridad; poner los servicios e informaciones de MAPFRE a disposición de las organizaciones que existen y actúan en este campo; publicar mucho, con precio reducido, evitando la especulación; ofrecer becas de formación e instruir a personas con posibilidades y vocación para prestar un servicio útil a la sociedad española e iberoamericana. Y referencia al proyecto más ambicioso: crear una tecnología propia de seguridad, en parte reciclando la de otros países (Estados Unidos y Eu-

ropa) para poner a disposición de la comunidad iberoamericana y exportar tecnología sin explotación.

<http://www.larramendi.es/ih/es/consulta/registro.do?id=12351>

20. Discurso pronunciado en la Junta General de Mutualistas de MAPFRE en 1984 [Colección de discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985)].

Resumen del contenido. Último discurso como consejero delegado, cargo en el que ese día cesaba. Por ello quiso preparar una colección de sus discursos a las Juntas Generales celebradas desde 1972, que se entregaron a los asistentes.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

21. Discursos pronunciados por D. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano en las Juntas Generales de Mutualistas (1973-1985). Madrid: MAPFRE Mutualidad de Seguros, 1985 [Recopilación de los discursos pronunciados por D. Ignacio H. de Larramendi en las Juntas Generales de Mutualistas de MAPFRE desde 1973 a 1985].

Resumen del contenido. Colección de los discursos pronunciados por Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de MAPFRE que reflejan la evolución de MAPFRE hasta su jubilación laboral como consejero delegado en aplicación estricta de las normas estatutarias que él mismo promovió. Reflejan la historia viva de MAPFRE y constituyen además un catálogo, informal pero muy elocuente, de esos principios empresariales de MAPFRE a cuya defensa dedicó D. Ignacio lo mejor de su vida.

<http://www.larramendi.es/es/consulta/registro.do?id=23092>

22. Palabras de Ignacio Hernando de Larramendi en la entrega de la Medalla de Oro del Fundador de International Insurance Seminars [Palabras de Ignacio Hernando de Larramendi en la entrega de la Medalla de Oro del Fundador de International Insurance Seminars, Orlando (Florida), 16 de junio de 1986].

Resumen del contenido. Palabras de agradecimiento en las que Larramendi ofrece las «respuestas estratégicas» que debe ofrecer el buen asegurador ante el futuro: sencillez de sus productos, máxima desburocratización e implacable persecución de costes inútiles para

ofrecer a los clientes «productos buenos y baratos» con servicio eficiente en calidad y precio.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12339>

23. La seguridad como profesión [Discurso de Ignacio Hernando de Larramendi en la graduación de alumnos de la VIII Promoción del Instituto Universitario Tecnológico de Seguridad Industrial de Valencia (Venezuela), 19 de marzo de 1987].

Resumen del contenido. Sobre la importancia de la colaboración entre países hermanos en el campo de la seguridad como instrumento real y efectivo de mejora de los pueblos y de la libertad, el máspreciado bien que pueden tener los hombres.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12505>

24. Discurso de despedida de D. Ignacio Hernando de Larramendi como presidente de Fundación MAPFRE y Corporación MAPFRE y de la comisión de control del Sistema MAPFRE, Juntas Generales de MAPFRE Mutualidad y Corporación MAPFRE [MAPFRE, 16 de junio de 1990].

Resumen del contenido. Discurso de despedida de la Mutualidad y de la Corporación MAPFRE en la Junta General de 1990, tras 35 años al frente de esta empresa. Además de agradecimientos, se centra en algunos aspectos específicos de su decisión de jubilarse anticipadamente.

25. Intervención de D. Ignacio Hernando de Larramendi en el acto del Día de Honor MAPFRE [Palabras pronunciadas en el acto del Día de Honor MAPFRE en la Exposición Universal de Sevilla el 24 de septiembre de 1992].

Resumen del contenido. Disertación sobre qué es y qué quiere ser la Fundación MAPFRE América, protagonista en 1992 de las Colecciones MAPFRE 1492 que ese día se presentaba y que constituyó un ingente esfuerzo editorial: 283 títulos, agrupados orgánicamente por materias, que tratan diversos aspectos de la historia desde 1492, y que también analizan aspectos y problemas de futuro.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12336>

26. Discurso en el acto de imposición de la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil el 9/9/1998 [Discurso pronunciado con

motivo de la imposición de la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil, en el Salón de Actos de MAPFRE Mutualidad de Seguros en Madrid, 1998].

Resumen del contenido. Discurso en el Larramendi agradece a su familia el haber posibilitado su dedicación a MAPFRE, que se hizo como consecuencia de esfuerzos y sacrificios individuales suyos y de todos sus colaboradores, sin ningún apoyo externo, ni político ni financiero, ni por supuesto religioso, con trabajo y con inspiración, comentando los tres puntos, que permitieron a MAPFRE pasar de la absoluta nada, en 1955, a la situación de 1998.

<http://www.larramendi.es/ihl/es/consulta/registro.do?id=12349>

Informes empresariales y fundacionales

Informes al Consejo de MAPFRE 1972-1990

1. Informes al Consejo Directivo. 1972-1985.

2. Discursos en las Juntas Generales de Mutualistas. 1973-1985.

3. Discurso final de D. Ignacio de Larramendi y Montiano, presidente cesante de Fundación MAPFRE y Corporación MAPFRE y de la comisión de control del sistema MAPFRE. 16 de junio de 1990.

Informes fundacionales 1988-1998

1. Informes del presidente a la Fundación MAPFRE América (tanto al patronato como a la comisión delegada). [Incluye informe en el que D. Ignacio Hernando de Larramendi anuncia su dimisión y una nota para los miembros de la comisión de la Fundación MAPFRE América en el Instituto Histórico Tavera]. 1990-1995.

2. Informes y comunicaciones al patronato de la Fundación

MAPFRE América y al Consejo Rector del Instituto Histórico Tavera. 1988-1995.

3. Informes (e intervenciones) sobre el Instituto Histórico Tavera y su transformación en Fundación Histórica Tavera. 1994-1995.

4. Informes como vicepresidente ejecutivo al patronato de la Fundación Histórica Tavera. 1996-1997.

Listado de entrevistas realizadas con motivo del centenario de don Ignacio Hernando de Larramendi

Ene-17	Feb-17	Jun-17
Anunciada Colón	Duque Segorbe	Rafael Hernando de Larramendi
Carmen Caro	Jesús Tantos	Pilar Troncoso
Filomeno Mira	Pachi Asín	Miguel Muñoz
Gerardo Hernández de Lugo	Santiago Coello	Mariano de Diego
Jacobo Curbera	Stanley Payne	María Luisa García Mansilla
Jose Manuel Martínez		José Luis Catalinas
Juan Fernández Layos		Jon Juaristi
Manuel Maese		Coro Larramendi
Miguel Márquez Osorio		Carolo Larramendi
Alberto Manzano		Carmen Larramendi
Carlos Álvarez		Ana Planet
Daniel Restrepo		Adoración Sanz
Fernando Suárez		Paloma Roda
José Andrés Gallego		Miguel Ayuso
Pedro Guillén		Mario Menéndez
Xavier Agenjo		Margarita Larramendi
Alberto Elzaburu		Luis Zubiaur
Andrés Jiménez Herradón		Julian Janáriz
Antonio Briones		Eduardo Rodríguez Rovira
Domingo Sugranyes		Clara Ciprés
Rafael Benjumea		Andrés Gamba
Sebastián Homet		Miguel Larramendi
Benito Tamayo		Mercedes Varela
Luis Alberto de Cuenca		Luis Larramendi
Luis González Llano		Juan Antonio Labat
Manuel Lagares		Jose Mateu
Santiago Gayarre		Alfonso Bullón
Tomás Pérez		Manuel Ocón
Julio Castelo		Julio Caubín
		Franciso Montiano
		Alfredo Pérez Arminan
		Alfonso Rebuelta
		Irene Prada

Jul-17	Jun-18	Ene-20
Ignacio González Casasnovas	Margarita Martel	Javier Gutiérrez Vicent
Manuel Lorente	Paloma Hawry	Luis Paz Ares
José María Serra		
Ago-17	Jul-19	Feb-20
Isaac Muga	Fernando Valenciano	Gonzalo Ortiz
		Bernabé Gordo
Sep-17		Oct-20
Juan de Diego		Pilar González de Frutos
Fernando Rodríguez Lafuente		
José Antonio Pérez España		
Luis Valiente Vallejo		
Alexandra Wilhemsein		

CV de los participantes en el libro

Javier Morillas Gómez. Catedrático de Economía Aplicada. Director del Centro de Economía Política y Regulación-IED de la Universidad CEU San Pablo. Miembro del Consejo Editorial de *El Economista* y del jurado de los Premios Tu Economía de A-3 Media. Participa en la elaboración del Consenso Económico para PriceWaterhouseCooper, PwC, que analiza trimestralmente la economía española y mundial. Profesor de la Escuela Diplomática (1995-2005). Exvocal asesor de la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid y de la Cámara Oficial de Comercio e Industria, COCIM. Ha sido profesor de Economía en la Universidad de California en Berkeley, profesor visitante en distintas universidades y escuelas de negocios de Europa y América, así como en el CESEDEN y Escuela Superior del Ejército. Ha dirigido distintos proyectos de investigación referidos al mercado de trabajo, el emprendimiento, la economía española y la cooperación internacional, invitado a intervenir en Naciones Unidas (Nueva York, 2004, 2006, 2007 y 2008). Ha desempeñado responsabilidades gerenciales en el sector químico y bancario, siendo presidente de la Asociación de Representantes de Banca Extranjera en España. Sus libros más recientes: *De Isabel II a Felipe VI. El Economista, más de 165 años de la economía de España,*

Naturaleza y causas de la pobreza de las naciones. Los diez determinantes del desarrollo económico. Estructura y mercados internacionales. Tercerista de ABC, colabora con el Grupo COPE y otros medios.

Gonzalo Sanz-Magallón Rezusta. Doctor en Economía por la Universidad San Pablo CEU (1998), donde actualmente es profesor titular del Departamento de Economía. Ha sido investigador principal de varios proyectos de investigación, entre los que destacan ELE-DUCA, Estudio sobre la Conveniencia y Posibilidades de Ampliar la Libertad de Elección en Educación en la Comunidad de Madrid mediante la Potenciación de las Fuentes Privadas de Financiación; CUNEMAD, Contribución de las Universidades a la Economía de la Comunidad de Madrid, e Indicadores AER, financiado por la Asociación de Empresarios de la Ribera de Navarra, destinado a la elaboración de estudios sobre la competitividad de esta región. Ha dictado cursos como profesor visitante y realizado estancias y cursos en distintas universidades extranjeras, como St. Luis University, Oxford, Charles De Gaulle, Lessius de Amberes, o Boston University. Es secretario académico del Centro de Economía Política y Regulación del Instituto de Estudios de la Democracia.

Manuel M. Molina López. Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad CEU San Pablo, donde se doctoró con mención internacional. Profesor adjunto de Organización de Empresas, acreditado como profesor contratado doctor por la ANECA. Máster en Investigación en Economía y Empresa por la Universidad Pontificia Comillas. Ha sido investigador visitante en la American University y en Columbia University (EE.UU.), así como invitado en distintas ocasiones en calidad de experto en materia de economía y finanzas por la Comisión Europea (2017, 2018 y 2019). Sus principales líneas de investigación abarcan el ámbito del gobierno corporativo, además de la competencia y la gestión en los mercados y centros educativos. Investigador del Centro de Economía Política y Regulación del Instituto de Estudios de la Democracia.

Mercedes Rubio Andrés. Directora del grado en Administración de Empresas y responsable de la asignatura Dirección de Recursos Humanos de la Universidad CEU San Pablo, donde se doctoró.

Máster en Dirección de empresas por la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido profesora del área de Organización de Empresas en diferentes universidades y escuelas de posgrado. Ha participado en distintos proyectos de investigación financiados, como el Proyecto Informe Pyme España 2018, de la Fundación FAEDPYME, o La Formación de los enfermeros de la Fundación Enfermería Castilla y León, ha codirigido ocho tesis doctorales (una de ellas con premio extraordinario) y presentado comunicaciones en congresos como los de ACIEK, ACEDE o IFERA, entre otros. Investigadora del Centro de Economía Política y Regulación-IED. Destacan sus publicaciones en la revista *Corporate Social Responsibility and Environmental Management y Sustainability*.

José Manuel Muñoz Puigcerver. Premio extraordinario de licenciatura en Economía por la Universidad CEU-San Pablo y doctor en Economía con sobresaliente *cum laude* por dicha universidad. Máster en Relaciones Internacionales y Consultor de Estrategia en Capgemini Consulting. Investigador en el Departamento de Entorno Económico del Instituto de Empresa. Director del máster de Comercio Internacional en EUDE Business School. Actualmente es profesor de Economía Internacional en la Universidad Nebrija y en EAE Business School. Investigador del Centro de Economía Política y Regulación del Instituto de Estudios de la Democracia. Ponente en diversos congresos internacionales y autor de varios artículos publicados en revistas científicas. Colabora en *El Debate de Hoy* y distintos medios de comunicación.

Manuel R. Tejeiro Koller. Profesor doctor de Estrategia de la Hult International Business School, de Londres. Su origen profesional está en la banca: ha ejercido como auditor interno para Banco Santander, y diez años como académico en distintas universidades antes de formar parte de su institución actual. Sus trabajos de investigación se centran en la cultura corporativa para la innovación y transformación empresarial, así como el emprendimiento innovador y *start-ups* tecnológicas. Investigador del Centro de Economía Política y Regulación del Instituto de Estudios de la Democracia. El estudio de las organizaciones, su capacidad de adaptación mediante la transformación y la creación de nuevos emprendimientos han sido objeto de sus diversas publicaciones y presentaciones en congresos

internacionales. Asimismo, ha colaborado en varios proyectos de consultoría en España y para el desarrollo internacional en Guinea Ecuatorial y América Central.

José Andrés-Gallego. Catedrático emérito extraordinario de Historia Contemporánea, Universidad CEU San Pablo. Catedrático de la UNED y de la Universidad de Cádiz (1977-1986). Investigador científico y profesor de investigación del CSIC (1986-1997 y 1998-2014). Rector de la Universidad Católica de Ávila (1997-1998). Miembro del Consejo Editorial de la *Historia General de España y América* (1979-1992). Patrono de la Fundación Mapfre América (1992-1996). Patrono (1996-2001) y miembro del Consejo Directivo (1998-2002) de la Fundación Histórica Tavera. Coordinador general de las Colecciones MAPFRE 1492. Miembro del Consejo Científico (1996-2002) y director (1999-2002) de Clásicos Tavera. Director de los Proyectos Históricos MAPFRE (*Afroamérica, tercera raíz; Impacto de la expulsión de los jesuitas en América y Derecho y justicia en América*), de la Fundación MAPFRE América (1993-1996) y de la Fundación Larramendi (1996-2005). Coeditor del Archivo Gomá 1936-1939 (2001-2010). Director (2002-2007) y codirector (2007-2011) del máster en Historia del Mundo Hispánico (CSIC y Fundación Carolina). Director de la colección Ideas (Ideas y Libros Editorial, 2015-2021). Miembro de la Junta Directiva y de Fundadores de AEDOS (Asociación para el Estudio de la Doctrina Social) desde 1989. Principales publicaciones de método interdisciplinar: *New History, nouvelle histoire: Hacia una nueva historia* (1993), *Recreación del humanismo, desde la Historia* (1994), *Relativismo y convivencia, paradigma cultural de nuestro tiempo* (2005), *Diez años de reflexión sobre el nacionalismo, el estado, la nación, la soberanía y lo hispánico* (2008), *Historia de la gente: Europa y América entre la Edad Moderna y la Contemporánea* (2016).