



# EL BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA: LA EXPERIENCIA DE MAPFRE



**JOSE MANUEL MARTINEZ**  
Presidente  
MAPFRE

## **SALUTACION**

Buenos días excelentísimas autoridades y amigos.

En primer lugar quiero agradecer al Presidente de FIDES y a los organizadores de esta conferencia su invitación para participar como ponente en esta trigésima reunión de FIDES.

Cuando se me ofreció ser conferenciante, mi reacción inicial fue de duda, ya que -como algunos de vosotros recordaréis- también intervine en el anterior congreso de FIDES en la República Dominicana. Sin embargo, inmediatamente estas dudas desaparecieron por varias razones:

- 1ª. El tema de la conferencia (“El Buen Gobierno de la Empresa”) es de especial sensibilidad en MAPFRE, uno de cuyos principales objetivos es tratar de ser ejemplar en todos sus ámbitos de actuación, lo que es difícil de conseguir si no se tienen claros los criterios que deben conformar el Buen Gobierno de la Empresa.
  
- 2ª. Siempre me he sentido comprometido con FIDES, y en este caso además me lo pedían mis amigos venezolanos, por los que siento especial afecto. Tenemos una deuda de permanente gratitud con América por la gran acogida que siempre ha recibido MAPFRE, y también yo personalmente desde que iniciara mis primeros viajes a este querido Continente, allá por el año 1975, hace ya treinta años. Puedo presumir de tener en Venezuela grandes amigos en la profesión, que en algún caso también lo son ya personal y familiarmente.

- 3ª. Comparto esta primera jornada con el ex-presidente del Gobierno de España, D. Felipe González, que -como todos los presidentes de la España democrática y nuestra clase política en general- merece el reconocimiento de haber liderado la gran transformación política, económica y social que ha tenido nuestro país en estos últimos treinta años.

Así pues, con toda satisfacción y entusiasmo, me encuentro aquí con vosotros para hablar del Buen Gobierno de la Empresa.

## **INTRODUCCION**

Estamos viviendo un momento apasionante en el sector empresarial. Buena parte de la Sociedad, y también de los poderes públicos, consideran necesario que la Empresa desempeñe en la Sociedad un papel de creciente importancia, con el objetivo de conseguir en el futuro una Sociedad mejor y más solidaria, y para ello necesitamos empresas modélicas y fiables. Estos aspectos se tratan cada vez con mayor frecuencia en multitud de seminarios, artículos, conferencias y foros sobre el Buen Gobierno de la Empresa, la Responsabilidad Social, la Ética, la Función Global de la Empresa, los compromisos con el Medio Ambiente, etc. Esta tendencia, unida a los escándalos empresariales por todos conocidos, ha hecho que proliferen también las normas legales y las recomendaciones que buscan fortalecer la confianza de los mercados, y proteger los intereses de los accionistas, especialmente los minoritarios.

En su conjunto, esta realidad implica un compromiso global de todos los que nos dedicamos a la Empresa, y exige una profunda reflexión sobre la actuación de nuestras empresas, y sobre nuestros objetivos y estrategias. Aún siendo muy importante, la obtención de beneficios es cada vez más una condición necesaria pero no suficiente para justificar el papel que la Sociedad otorga a las empresas en el progreso y el desarrollo, de forma que cada una debe identificar lo que la Sociedad espera de ella, y en consecuencia asumir el compromiso de actuar con coherencia; y siempre y en todo caso siguiendo las pautas del Buen Gobierno.

En la primera parte de mi intervención trataré de centrar los tres conceptos que, en mi opinión, deben analizarse cuando hablamos del Buen Gobierno de

la Empresa en un sentido amplio; y en la segunda me referiré a la experiencia de MAPFRE.

Una aclaración semántica: voy a referirme siempre a la empresa y lo empresarial, y no a la corporación o lo corporativo, expresiones que pueden limitar innecesariamente los contextos de referencia. Por tanto, y a pesar de que en Europa se encuentran muy acuñados términos como Buen Gobierno Corporativo o Responsabilidad Social Corporativa, hablaré siempre del Buen Gobierno de la Empresa y de la Responsabilidad Social de la Empresa.

## **EL BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA**

A mi juicio, hay tres claves que configuran el Buen Gobierno de la Empresa: Legalidad, Autorregulación y Responsabilidad Social

- **LEGALIDAD**

La primera exigencia del Buen Gobierno es sin duda el absoluto y estricto cumplimiento, sin excepciones, de las leyes y de todas las obligaciones que se derivan de ellas. Ello puede resultar incómodo, e incluso implicar costes importantes, ya que como veremos posteriormente, en los últimos años se está reforzando todo el cuerpo legal que afecta a los mercados, a su transparencia y a los intereses de los accionistas minoritarios. Pese a ello, considero esencial que la Empresa sea ejemplar en el cumplimiento de todas sus obligaciones legales. Sin esta premisa, los demás conceptos de Buen Gobierno resultan poco coherentes, y más propios de los temidos maquillajes que de una firme voluntad de actuar con rectitud y ejemplaridad.

Ello depende, a mi juicio, de algunos factores: que el cumplimiento de la ley forme parte de los principios de la Empresa, que exista compromiso “visible” y rotundo de la Alta Dirección con la legalidad, y que se cree en el seno de la Empresa una cultura en la que se considere que el cumplimiento de la ley es incuestionable. La Empresa debe contar con una dirección de asuntos legales con criterio, con gran nivel profesional, conocedora de la problemática empresarial y capaz de encontrar la máxima eficacia legal y fiscal, siempre dentro del entorno legal de cada país, y con autoridad suficiente no sólo para defender a la Empresa en los conflictos legales con terceros, sino -sobre todo y en el contexto de esta

intervención- para que todos los que componen la Empresa sepan que el estricto cumplimiento de la Ley es una de sus primeras obligaciones. Los ejecutivos comprometidos con objetivos y estrategias exigentes pueden tender a allanar las dificultades de carácter legal que se encuentran para cumplirlos. Por ello, resulta conveniente que, en la dinámica de poderes en el seno de la Empresa, el punto de vista legal sea un factor determinante a la hora de tomar las decisiones empresariales.

Por otra parte, en los últimos años se está produciendo un incremento importante de las disposiciones legales que regulan la actividad empresarial, derivado del hecho de que los escándalos empresariales con los que ha comenzado el Siglo XXI han generado una crisis de confianza en la legislación preexistente, y en su eficacia para proteger los intereses de las personas que se relacionan con las empresas. Esta situación ha llevado a los poderes públicos de los distintos países a promulgar nuevas leyes tendentes a dotar a los mercados de una mayor transparencia, y a conseguir un mayor compromiso de los ejecutivos con el control y la información de la Empresa. Entre estas leyes considero destacable –por su impacto- la Ley Sarbanes-Oxley, publicada en Estados Unidos y de obligado cumplimiento para todas las sociedades registradas en los mercados de valores norteamericanos, cuyo objetivo fundamental es restaurar la confianza de los inversores y del público en general en los mercados financieros.

Para cumplir estos objetivos, la ley hace referencia a una serie de aspectos de los que merece subrayarse por su novedad la enorme importancia del control interno, cuyo diseño e implantación pasa a ser responsabilidad directa del principal ejecutivo, que además adquiere el compromiso de evaluarlo e informar de esta evaluación a los auditores externos y al Comité de Auditoría. Esta línea es coherente con la actual tendencia de regulación financiera en la Unión Europea, que adopta el

control interno y la gestión de riesgos como elementos básicos para determinar la solvencia en la empresa.

La sociedad y los poderes públicos actúan a veces a “golpes de péndulo”, y en la actualidad puede producirse un exceso de regulación que genere costes y burocracia excesivos cuando –recordémoslo- no hace tantos años el gran objetivo era la desregulación. Por ello, considero que las leyes deben limitarse a regular con claridad las obligaciones de las empresas y de sus dirigentes, y que debe exigirse su cumplimiento con rigor, pero no perderse en una regulación prolija de la forma en que deben cumplirse tales obligaciones, regulación que a veces se lleva a cabo por personas que desconocen la realidad interna de la actividad de la Empresa.

- **AUTORREGULACION**

Está tomando cada vez mayor importancia. La demanda el mercado, y nace del respeto del legislador a que, dentro de un marco legal, sea la propia empresa la que establezca sus normas de funcionamiento en aras a ser transparente, creíble y fiable. Se refiere sobre todo al funcionamiento de los principales órganos de gobierno de la Empresa, y sigue normalmente los criterios preconizados en los informes sobre el Buen Gobierno de la empresa, como Cadbury, Olivencia, Aldama, o el recientemente publicado por la Corporación Andina de Fomento.

Personalmente considero que la autorregulación debe tener un gran protagonismo en el Buen Gobierno de la empresa, por lo que implica de compromiso interno y de convicción; y debe buscar un doble objetivo: desarrollar las normas y mecanismos adecuados para asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales; y completar las exigencias

establecidas en las leyes con otras autoimpuestas por la Empresa y sus dirigentes para proteger los intereses de aquélla y de todos quienes dependen de su correcta actuación, y no sólo de los accionistas minoritarios a los que hacen referencia fundamentalmente los Códigos de Buen Gobierno.

Resulta impresionante todo lo que se ha escrito, dicho y publicado recientemente en América sobre Buen Gobierno, tanto a título divulgativo o para crear opinión (artículos periodísticos, seminarios, foros, etc.), como en materia de recomendaciones. Sólo a título de ejemplo menciono los Códigos de Buen Gobierno elaborados o patrocinados por el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones, el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa, la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia, el Consejo de Coordinación Empresarial de México, o, finalmente, el más reciente y posiblemente más completo de “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, encargado por la Corporación Andina de Fomento, de aplicación en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En España, después de la publicación de los Informes Olivencia (1999) y Aldama (1994), un grupo de expertos trabaja actualmente en un texto refundido sobre normas de Buen Gobierno.

En general, considero destacable de todos estos códigos los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de sus recomendaciones tiene carácter voluntario, si bien en muchos casos se aconseja la publicación anual de un informe sobre el Gobierno de la Empresa, y que en el mismo se indique qué aspectos de las recomendaciones del Código no se cumplen y qué razones se dan para ello.

- Se dirigen fundamentalmente a empresas cotizadas en mercados de valores.
- En general, se basan en el sentido común para definir lo que debe ser el Buen Gobierno de la empresa, y por lo tanto hay valores entendidos de referencia en todos los casos, como son la transparencia, la información fiable, el respeto a todos los que forman parte de la Empresa, especialmente los accionistas minoritarios, y la lealtad hacia la misma.
- Se refieren fundamentalmente a la actuación de los órganos de gobierno de las empresas (Consejo de Administración o Directorio y Junta General) y reflejan un cierto consenso en aspectos como los que indico a continuación:

**a) Respecto a la composición y funciones del Consejo de Administración o Directorio.-**

- Sus funciones no deben limitarse a la supervisión, para la cual debe contar con información suficiente, sino que debe aprobar los planes estratégicos, los objetivos empresariales y, en general, las líneas generales de actuación, así como las grandes operaciones. La más reciente legislación obliga también, como ya se ha indicado, a que el Consejo de Administración apruebe el modelo de control interno, y reciba información sobre su funcionamiento y sobre los riesgos que asume la Empresa.

- Su dimensión debe ser tal que permita el debate y la participación de los Consejeros para poder tomar las decisiones con conocimiento de la opinión de todos ellos.
- En su composición debe existir un adecuado equilibrio entre consejeros internos (ejecutivos) y externos, y –dentro de estos últimos- consejeros dominicales (representantes de los principales accionistas) y consejeros independientes, cuya presencia tiene una especial relevancia para la defensa de los intereses de los accionistas minoritarios.
- En la elección de los consejeros debe mediar la propuesta de una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que debe seleccionar los candidatos atendiendo tanto a garantizar su objetividad e independencia, como su idoneidad desde el punto de vista de conocimientos y aptitudes para el adecuado desempeño del cargo.

**b) Respecto a los Deberes y Derechos de los Consejeros o Directores.-**

- Todos los Códigos subrayan fundamentalmente dos deberes de los Consejeros: el deber de diligencia (dedicar a sus funciones el tiempo y atención necesarios), y el deber de lealtad, que implica que todas las decisiones del Consejo se tomen atendiendo exclusivamente a los intereses de la Empresa. En algunos códigos se detallan, dentro del deber de lealtad, los siguientes aspectos que cito sólo a título de ejemplo:
  - a) Evitar los conflictos de intereses entre los consejeros, o sus familiares, y la sociedad.

- b) No desempeñar cargos en empresas competidoras de la sociedad o de su grupo.
  - c) No utilizar con fines privados información no pública de la sociedad.
  - d) No hacer uso indebido de los activos de la sociedad, ni aprovecharse de las oportunidades de negocio que se conozcan por la condición de consejero.
- La retribución del Consejero debe ser adecuada a la importancia de la función que desempeña y al tiempo que dedica, pero no tan elevada como para que pueda implicar la posible pérdida de su independencia.

Comparto plenamente el criterio de moderación en las retribuciones de los Consejeros y Directivos, más aún cuando algunos de los escándalos empresariales recientes tienen su origen en remuneraciones exageradas, aparentemente justificadas por su vinculación a los beneficios empresariales y por el criterio, en mi opinión erróneo, de que los principales ejecutivos y consejeros son “estrellas mediáticas” a los que la empresa les “debe” el honor de que trabajen o presten servicios para ella y no viceversa.

En general, se recomienda que se hagan públicas las retribuciones de los Consejeros, aspecto delicado porque incide en el ámbito de la intimidad de dichas personas. Personalmente, creo que una amplia información del conjunto de las retribuciones del Consejo es suficiente para que los Accionistas

puedan valorar su razonabilidad y proporcionalidad con la evolución de la Empresa, sin que sea estrictamente imprescindible detallar las cifras individualizadas, cuya publicidad puede además originar efectos negativos innecesarios tanto internos como externos.

**c) Respecto a la estructura de los Consejos.-**

- Hay acuerdo generalizado en la conveniencia de que existan Comisiones de Auditoría y Control (encargada de asegurar la transparencia de la información financiera) y de Nombramientos y Retribuciones (que debe jugar un papel preponderante en las propuestas de nombramientos de consejeros y altos cargos, como ya he indicado, y también en la valoración de su trabajo).
- No existe consenso generalizado en cuanto a limitación de edad y de mandatos. En mi opinión, se protege más el Buen Gobierno con un límite máximo de edad que dejando abierta la posibilidad de que los Consejeros se perpetúen en sus cargos. Nadie hace referencia, en cambio, a la edad mínima de los Consejeros, pero resulta obvio que es un factor que se tiene en cuenta en la valoración de la idoneidad de los candidatos.
- En relación al carácter ejecutivo o no de la Presidencia del Consejo, hay quienes defienden la separación de poderes, y quienes valoran más el liderazgo que implica una presidencia ejecutiva para dirigir los debates y marcar las líneas estratégicas de la Empresa.

En España, según una encuesta recientemente realizada entre las principales empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid, el 64% de los presidentes son ejecutivos.

Todos los Códigos consideran necesario que haya un Reglamento de la Asamblea o Junta General, un Reglamento del Consejo y un Informe sobre el Gobierno de la Empresa, de cuyo contenido sea responsable el Consejo, que refleje como mínimo:

- a) Información detallada de todos los aspectos relacionados con el Gobierno de la Empresa, como los conflictos de intereses, las recomendaciones que no se siguen y explicación razonada de ello, la estructura de propiedad, etc.
- b) La evaluación anual del cumplimiento de las normas internas de Buen Gobierno.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La tercera clave del Buen Gobierno es la Responsabilidad Social de la Empresa, entendida como la necesaria equidad en sus relaciones con los distintos grupos de interés que confluyen en la Empresa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores, y la Sociedad en general, incluyendo la protección del Medio Ambiente (en inglés a todo este conjunto se le denomina stakeholders).

Considero que es parte esencial del Buen Gobierno de la Empresa, ya que no parece coherente que una empresa presuma de buen gobierno, y mantenga o tolere irregularidades o abusos en sus relaciones con sus

stakeholders, cuyos derechos e intereses son tan importantes como los de los accionistas, a los que fundamentalmente se refieren los Códigos de Buen Gobierno.

En mi opinión, la Responsabilidad Social de la Empresa tiene su base en la existencia de principios y valores. Son éstos los que dan lugar a una actuación socialmente responsable, que debe contemplar los intereses lícitos de todos los que se relacionan con la empresa, y supone además una respuesta a las nuevas demandas sociales que no están recogidas en las leyes.

La Responsabilidad Social de la Empresa abarca tantos aspectos y matices, que no tiene un modelo preestablecido. Cada empresa debe ser capaz de construir una visión propia y traducirla en políticas concretas que en muchos casos se reflejan en lo que denominan Códigos de Conducta.

Expongo a continuación algunos ejemplos extraídos de distintos Códigos de Conducta, que me han parecido representativos de los aspectos a los que se hace referencia cuando se habla de la Responsabilidad Social de la Empresa:

**a) Respecto a sus Empleados.-**

- Los criterios de selección y promoción del personal deben basarse en la transparencia y en la objetividad, y en el respeto al principio de igualdad de oportunidades.
- Se debe promover la contratación con vocación de permanencia, en un marco laboral estable que permita el desarrollo profesional y personal.

- La empresa y todos sus empleados deben rechazar cualquier tipo de discriminación por motivos de nacionalidad, sexo, raza o religión, o por factores de tipo social, económico, ideológico o político.

**b) Respecto a sus Clientes.-**

La Empresa debe prestarles un servicio de calidad, en el plazo acordado y a un precio razonable, asesorándoles honestamente, manteniendo la debida confidencialidad en el tratamiento de sus datos, y poniendo a su disposición un procedimiento para la resolución de sus reclamaciones en el plazo más breve posible.

**c) Respecto a sus Proveedores.-**

- La selección de proveedores se debe realizar con base en criterios de calidad, de compromisos medioambientales, de seguridad y salud laboral, económicos y sociales, de manera objetiva, justa e imparcial, sin otro tipo de preferencias hacia persona o entidad alguna que no sea el interés de la empresa. Se recomienda trabajar con al menos dos proveedores a la vez, convocando concurso cuándo sea necesario o solicitando varios presupuestos.
- A ningún proveedor deberá revelársele nunca precios, ofertas o cualquier otra información confidencial de otro proveedor.
- Deberá evitarse toda situación que pueda representar conflicto de intereses entre las responsabilidades de un empleado y sus intereses personales. En ningún caso serán compatibles las condiciones de empleado y, al mismo tiempo, de proveedor de la empresa.

- No se aceptarán regalos o favores a título individual de ningún proveedor que mantenga o trate de mantener relaciones comerciales con la empresa, si se considera que tales actos van más allá de lo que se conceptúa como actitud de cortesía aceptable y dentro de lo que pueden considerarse conductas comerciales éticas y responsables.
- Se rechazarán (o se informará al inmediato superior) las invitaciones de proveedores para eventos no estrictamente necesarios en el ejercicio profesional del empleado.

**d) Respecto a sus Competidores.-**

La Empresa debe mantener una actitud de respeto a sus competidores, y por tanto que la competencia se realice siempre bajo criterios de “buenos usos y costumbres” de mercado.

**e) Respecto al Medio Ambiente.-**

La Empresa debe mantener una política de actuación respetuosa y comprometida con el Medio Ambiente, impulsando medidas efectivas para limitar en todo lo posible el impacto ecológico y medio-ambiental de los riesgos derivados de su actividad.

Podríamos hacer muchas más referencias al contenido de los distintos Códigos de Conducta, pero sólo he pretendido poner algunos ejemplos e indicar que todas ellas me parecen lógicas, bien intencionadas y sin duda producen efectos positivos en la conducta empresarial. Soy partidario de que existan estos Códigos de Conducta, ya que es mejor definir criterios que dejarlos a la libre interpretación de los interesados.

En la actualidad, existen una serie de criterios generalmente aceptados sobre la forma de medir sistemáticamente el grado de cumplimiento de los principios de Responsabilidad Social que dan lugar a valoraciones o ranking de empresas de los que uno de los más conocidos es el Dow Jones Sustainability Index.

Como es lógico, todas estas mediciones son mejorables, y existe el riesgo de que algunas empresas se especialicen en conseguir puntos para salir bien en los rankings por meras razones de imagen, pero sin verdadera convicción en la necesidad de actuar con arreglo a las exigencias de una actuación socialmente responsable.

Junto a estos tres factores claves que he comentado (Legalidad, Autorregulación y Responsabilidad Social), hay otros dos aspectos que considero relevantes para valorar la actuación de una empresa:

➤ **LA ACCION SOCIAL**

Me refiero a la actividad voluntaria que desarrollan aquellas empresas que efectúan aportaciones para contribuir altruistamente al progreso de la Sociedad, en sus distintas facetas (social, científica, cultural, asistencial, etc.) o de sus sectores menos favorecidos.

La primera cuestión que parece necesario plantearse es si la Empresa está obligada a realizar Acción Social, porque así le corresponda en su rol ante la sociedad. En mi opinión, la respuesta es que no, y que en todo caso depende del tipo de empresa que queramos configurar.

Nada habría que objetar a todas aquellas empresas que tienen como objetivo la realización de beneficios, la creación de puestos de trabajo y el servicio a sus clientes, cumpliendo con todos los conceptos referidos al Buen Gobierno que he expuesto anteriormente. Pero, en mi opinión, resulta más enriquecedor para el sector empresarial que la Empresa asuma un compromiso de solidaridad, y que incluya entre sus objetivos la Acción Social, aunque algunos accionistas podrían no estar de acuerdo, ignorando que a la Acción Social se destinan importes limitados y que ésta, además, acaba revirtiendo en beneficio de la propia empresa, por el reconocimiento social que merecerá su actuación y por la mayor motivación que suele generar en todos los que trabajan en ella.

### ➤ **LA ETICA EN LA EMPRESA**

Entiendo la Ética como el compromiso de todos los integrantes de la Empresa, con una actuación ejemplar en todos los órdenes, aunque ello implique en muchos casos sacrificio personal; en definitiva, compromiso con una serie de principios y valores que dan sentido al cumplimiento de las normas y las hacen plenamente eficaces al suplir sus posibles e inevitables lagunas.

Parto del convencimiento de que, para desarrollar una adecuada conducta empresarial, resulta más eficaz la existencia de valores y principios que la existencia de unas reglas de actuación; sin que esto suponga el más mínimo desdoro o crítica a la necesidad de que existan reglas, tal como hasta ahora he tratado de exponer en esta intervención.

La dificultad radica en cómo desarrollar empresas con principios éticos, y ello explica que algunas empresas sean ejemplares en su conducta y otras, en el lado opuesto, tengan tendencia a aceptar las irregularidades y

corruptelas como algo normal en la actividad empresarial. Expongo a continuación algunas ideas que pueden ser útiles para vencer esas dificultades:

**a) Principios Institucionales**

La Empresa debe definir y difundir en su seno sus principios de actuación, que obviamente deben estar basados en la integridad, el comportamiento ético y la conducta ejemplar. Esta es una base de partida para que todos sepan a qué atenerse, y lo que se espera de su comportamiento y de su conducta.

**b) El carácter, la cultura o el estilo de empresa**

La cultura de empresa es ese conjunto de valores, normas y prácticas que, asumidos por todas las personas, tienen reflejo en sus actitudes y en su comportamiento. Configura el tipo de empresa, le da personalidad y la distingue de otras.

La creación de una cultura de empresa requiere años, depende de la actuación de las personas que trabajan en ella, y en su desarrollo tienen gran responsabilidad los cuadros directivos, que deben enseñar a los demás con su comportamiento diario, para que su ejemplo se extienda y acabe difundiéndose, en muchos casos por el boca a boca, entre todos los que componen la empresa.

**c) La persona como clave de la ética empresarial**

Las personas tenemos valores y principios que deberían ser coherentes con el estilo de empresa a la que nos incorporamos, pero también es cierto que, en muchos casos, la propia empresa acaba

condicionando la actuación de las personas, de tal manera que un mismo individuo puede acabar comportándose de forma distinta a lo largo de los años en función de la empresa a la que se incorpore. No es de extrañar que, si hay actuaciones permanentemente irregulares aceptadas por la mayoría de los que componen la empresa, esto acaba siendo normal para todos. Uno de los peores principios en contra de la actuación ética es la frase “todo el mundo lo hace”.

A cualquier institución que tenga como finalidad integrar a las personas en un proyecto común, se le debe exigir que actúe con dimensión ética, para dar seguridad y confianza a las personas que en ella trabajan y a todos los que con ella se relacionan. Sin comportamientos éticos, difícilmente se pueden ilusionar y dirigir personas basándose en relaciones de confianza.

Tengo el convencimiento de que los escándalos empresariales que han abundado, y desgraciadamente siguen existiendo en el entorno empresarial, se habrían evitado si hubiera existido un comportamiento ético de los cuadros directivos y de los responsables de la empresas, por lo tanto una de nuestras primeras obligaciones como directivos es la de llevar a cabo una actuación íntegra, transparente y siempre ejemplar.

Termino esta primera parte de mi intervención reconociendo que es discutible la forma y la clasificación de lo que he comentado sobre el Buen Gobierno de la Empresa, pero lo importante no es la clasificación de estos conceptos o su denominación; lo realmente trascendente es que realmente se cumplan y sirvan para que la Empresa tenga ese desempeño que le permita seguir contribuyendo al desarrollo económico y al bienestar de la sociedad.

## **LA EXPERIENCIA DE MAPFRE**

Tras estas reflexiones, paso a hablar de la experiencia de MAPFRE, empresa a la que he dedicado toda mi ya larga vida profesional.

Como posiblemente conocen, MAPFRE nació como una mutua de seguros en 1933. En el año 1954 se inició, con la incorporación de un nuevo Director General (Ignacio Hernando de Larramendi), una nueva etapa basada en una gestión ética y profesional, y en la creación y promoción de equipos de personas. Tanto en esta etapa, como en la más reciente bajo la Presidencia de Julio Castelo, en que se materializó nuestro primer Código de Buen Gobierno, MAPFRE ha mantenido una profunda preocupación por el Buen Gobierno en el más amplio sentido de la palabra, lo que ha generado una fuerte cultura de empresa, que se transmite de generación en generación, que combina principios institucionales con otros estratégicos, y que constituye a mi juicio el motor principal de nuestro importante desarrollo.

Señalo a continuación los rasgos concretos que han configurado históricamente esta cultura, en relación con los distintos factores o aspectos que antes he definido como integrantes del Buen Gobierno.

- **LEGALIDAD**

MAPFRE ha mantenido tradicionalmente una línea de escrupuloso cumplimiento de las disposiciones legales en general y de las fiscales en particular. Como ejemplos representativos de ello destaco los siguientes:

- Nunca ha habido dobles contabilidades, ni incluso cuando, hace años, ésta era una práctica bastante generalizada en el mercado español. En aquellos momentos esa decisión era conceptual y voluntaria, ya que no había controles como la actual auditoria externa, ni tampoco eran tan efectivas la actuación del supervisor oficial y la de las autoridades fiscales.
- Nunca ha habido “dinero opaco” (dinero negro se llama comúnmente en España) que permitiera pagos extrafiscales a directivos, empleados o proveedores. Esto, que todavía es práctica en algunas empresas, a veces no era bien comprendido por algunos directivos, que veían como compañeros de otras empresas –generalmente mejor pagados que en MAPFRE- recibían parte de sus retribuciones sin retención de impuestos ni declaración al Fisco. También era difícil entender que se perdieran oportunidades de inversión inmobiliaria, por la exigencia de MAPFRE de consignar los precios reales de los inmuebles en escritura pública, cuando había una práctica bastante generalizada de lo contrario.
- La Alta Dirección de MAPFRE nunca ha permitido el pago de dádivas o compensaciones económicas distintas a las legalmente establecidas para conseguir la contratación de pólizas o la obtención de permisos o concesiones.

- La responsabilidad de los asuntos legales ha estado siempre vinculada a los máximos niveles ejecutivos de MAPFRE, tradicionalmente a la Secretaria General, con presencia permanente en los órganos de decisión. En la práctica, en las reuniones de los órganos de gobierno, los aspectos legales se consideran con carácter previo, ya que son los que pueden condicionar las operaciones ab-initio; esto no quiere decir que no se pueda discrepar de una opinión de la Dirección de Asuntos Legales y solicitar un nuevo análisis, u obtener una segunda opinión, pero nunca se toma una decisión sin el adecuado respaldo legal.

- **AUTORREGULACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- MAPFRE ha utilizado la autorregulación como elemento esencial de una política de transparencia, de buen funcionamiento de sus órganos de gobierno, de protección de los intereses de la empresa frente a posibles abusos de sus consejeros y directivos, y de una actuación respetuosa con todos los que tienen intereses en ella (stakeholders). Permítanme que cite algunos ejemplos de actuaciones concretas, que han respondido a lo que en nuestros documentos internos se definía como la obligación de MAPFRE de actuar con espíritu “de servicio público”, que incluye conceptos que responden a lo que hoy se denomina Buen Gobierno.
  - Nuestros estatutos incluyen desde hace años normas como las siguientes:
    - Prohibición de que se incorporen a MAPFRE como Directivos o Empleados, familiares –de hasta segundo grado- de Consejeros, Directivos o Empleados, eliminando así el posible nepotismo y los potenciales conflictos de interés.

- Prohibición de que los Consejeros y Altos Directivos adquieran acciones de empresas filiales de MAPFRE o en las que ésta tenga una participación económica significativa; norma que se flexibilizó posteriormente, aunque manteniendo un régimen de limitaciones y control rigurosos por parte de los órganos de gobierno.
  - Obligación de todos los empleados y directivos que prestan sus servicios a la Empresa de jubilarse a los 65 años; y límite de edad de 70 años para los miembros de los Consejos de Administración.
  - Establecimiento de un régimen estricto de incompatibilidades en la elección de los miembros de los órganos de gobierno, asegurando así la independencia de MAPFRE respecto a otros grupos financieros o de otra índole.
  - Exigencia de objetividad en la selección y ascenso del personal.
  - Obligación de que el patrimonio de MAPFRE se destine exclusivamente al cumplimiento de sus fines empresariales, salvo aportaciones a las Fundaciones MAPFRE y donativos para fines benéficos, que en ambos casos deben ser aprobados expresamente por los órganos de gobierno.
- Junto a estas normas explícitas, se han mantenido, de hecho, políticas en aspectos como los siguientes:

- Preocupación por las condiciones económicas y laborales del personal, lo que se traduce en mantenimiento de condiciones superiores a las establecidas en los convenios colectivos sectoriales. Durante muchos años esta política respondía a la decisión voluntaria de la empresa, que hasta el año 2000 no contaba con negociación colectiva de condiciones laborales. Actualmente se plasma en un convenio colectivo de empresa, que recoge y actualiza periódicamente estas ventajas diferenciales respecto al sector.

Esta preocupación se ha extendido también a la situación de los empleados jubilados mediante el mantenimiento de determinadas prestaciones complementarias a sus pensiones oficiales, y la creación en el año 2004 de un fondo dotado con siete millones de dólares para la concesión de ayudas a los jubilados con insuficiencia de ingresos o que han sufrido contingencias personales o familiares extraordinarias.

- Mantenimiento, por el contrario, de una línea de moderación en la retribución de los miembros de los Consejos de Administración –pese a su inevitable actualización acorde con la dimensión del Grupo (este año superaremos los 14.000 millones de dólares de ingresos y los 1.000 millones de dólares de beneficios) y la creciente responsabilidad de sus cargos- y especialmente de la Alta Dirección, cuyos sueldos y otras compensaciones son inferiores a las habituales en el mercado, incluso si eliminamos del cómputo promedio de éstas los casos llamativos de algunos presidentes o máximos ejecutivos de algunos grandes grupos que tanto han dado que hablar en los últimos años. Esta misma moderación –o, mejor austeridad- se

practica en otros aspectos, y los Altos Directivos no gozan de otras ventajas habituales en los grandes grupos.

- Preocupación obsesiva por la prestación de un servicio de alta calidad al cliente, cuyas principales características son el pago rápido y equitativo de las indemnizaciones sin regateos ni demoras innecesarios, y la transformación de la valoración dineraria en prestación en especie con servicio de alta calidad, cuyo ejemplo más relevante es la atención que prestamos desde hace años a nuestros asegurados de los riesgos del Hogar, facilitándoles la solución inmediata de sus siniestros a través de una red de profesionales (fontaneros, albañiles, pintores, etc.).

En esta línea de preocupación por la atención al cliente –que enlaza con el espíritu de “servicio público” que antes he comentado- no puedo dejar de citar algunos hitos relevantes:

- \* En el año 1974, cuando MAPFRE era una entidad muy pequeña y tenía resultados deficitarios en el Ramo de Automóviles, la Alta Dirección de MAPFRE estableció ya un baremo para la valoración objetiva de los daños personales a cargo del Seguro de Automóviles, y ordenó que –si no se llegaba a un acuerdo amistoso con el asegurado o los terceros perjudicados- se les abonase de forma inmediata la cantidad correspondiente al Seguro Obligatorio, sin perjuicio de que continuase la tramitación del correspondiente juicio para establecer la indemnización total, incluido el Seguro Voluntario, evitando así el típico problema de “.....como discuto 10, no te pago 10.000.....”

- \* En el año 1985 creamos la Comisión de Defensa del Asegurado, integrada por tres juristas independientes y de reconocido prestigio, que atienden y resuelven las reclamaciones de nuestros asegurados y formulan recomendaciones para que MAPFRE actúe con la máxima equidad frente a sus asegurados. El Defensor del Cliente es hoy una institución extendida en el mercado español, pero cuando MAPFRE creó su Comisión fue una iniciativa absolutamente novedosa, no sólo en el Seguro sino en el conjunto de la actividad empresarial española.

Lo más importante de la Comisión, es la auténtica independencia y eficacia con que desarrolla y sigue desarrollando su labor, para desesperación a veces de los responsables de nuestras Unidades y Sociedades, que no comparten la doctrina, a veces generosa aunque siempre muy fundada, que aplica la Comisión en la resolución de algunas reclamaciones.

- MAPFRE ha gozado siempre de un amplio prestigio por la puntualidad y rigor con que cumple sus obligaciones con sus proveedores, lo que no tiene nada de sorprendente ahora que tenemos una gran dimensión financiera, pero sí tenía mérito cuando éramos una empresa pequeña que debía hacer frente a muchas obligaciones con recursos limitados.
- Enraizada en nuestra cultura de empresa está la certeza de que MAPFRE siempre cumple sus compromisos, y de que sabemos valorar las relaciones a largo plazo aún a costa de

ventajas económicas que podría comportar una visión a corto plazo.

- MAPFRE ha prestado siempre una atención especial a la formación y promoción de su personal, y también a la formación y apoyo a sus colaboradores y proveedores, especialmente de aquéllos a través de los cuales presta servicios a los asegurados (los Delegados y Agentes, los Peritos que intervienen en la liquidación de siniestros, los proveedores de servicios de asistencia al asegurado, etc.).

Además, ha adoptado iniciativas para mejorar la calidad, rapidez y objetividad en la valoración de daños, cuyo ejemplo más destacado es la creación en 1983 de CESVIMAP, centro especializado en la investigación de la reparabilidad de los vehículos automóviles siniestrados y en su valoración, cuyos baremos son hoy ampliamente aceptados por todos los talleres de reparación, y contribuyen a la ágil y equitativa liquidación de los siniestros en beneficio del asegurado. Hoy CESVIMAP tiene también centros en Argentina, Brasil, Colombia y México.

- Siempre hemos tenido una gran preocupación por la transparencia en nuestra actuación frente a nuestros mutualistas, a los accionistas que invierten en nuestro holding cotizado en Bolsa, y a la Sociedad en general. El mejor exponente de ello es la amplia y creciente información que se presenta en la Documentación Anual que se somete a nuestra Asamblea General, a cuya permanente mejora dedicamos año a año un gran esfuerzo. En este aspecto particular, me gustaría destacar algunas iniciativas concretas:

- \* MAPFRE empezó a presentar sus Cuentas Anuales certificadas por un Auditor Externo independiente de reconocido prestigio internacional en el año 1973, cuando no existía ninguna obligación legal de hacerlo, ni era práctica habitual en la empresa española.
- \* MAPFRE fue –según nuestra información- el primer grupo español que empezó a presentar Cuentas Consolidadas Auditadas en el año 1982, también sin obligación legal alguna.
- \* MAPFRE fue la primera empresa del seguro español que solicitó clasificación de su rating de solvencia y financiero, de una agencia internacional.

La transparencia está tan arraigada en MAPFRE que incluso enseñamos nuestros principios de gestión operativa a nuestros competidores, si bien también es cierto que pensamos que lo difícil en la gestión no es saber lo que hay que hacer, sino hacerlo.

- **ACCION SOCIAL**

Desde los años setenta, los órganos de gobierno de MAPFRE asumieron el compromiso de devolver a la Sociedad parte de los beneficios obtenidos cada año, a través del desarrollo altruista de actividades de interés general. Estas actividades se han venido desarrollando en España y Latinoamérica a través de seis fundaciones privadas, la primera de las

cuales fue creada en el año 1975, que desarrollan una amplia gama de actividades dirigidas a:

- Fomentar la Seguridad, con especial atención a la Seguridad Vial.
- Promover la investigación, la docencia y la divulgación científica en el campo de la Salud, y la mejora de la calidad de la Medicina.
- Fomentar la difusión de las Artes y las Letras.
- Promover la formación y la investigación empresarial en las áreas del Seguro, la Seguridad y la Administración de Empresas.
- Fomentar la investigación y la divulgación de conocimientos en relación con la Historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos.
- Promover el desarrollo y el progreso de las Islas Canarias, potenciando su cultura, su bienestar social y la formación de su pueblo.
- Contribuir, con otras acciones, a la cobertura de las necesidades de los segmentos menos favorecidos de la población.

El patrimonio conjunto de estas fundaciones asciende actualmente a 79 millones de dólares. En el año 2005 las aportaciones anuales realizadas por las distintas entidades de MAPFRE a estas fundaciones han ascendido a 30 millones de dólares; y el presupuesto anual para la realización de sus actividades fundacionales asciende a 25 millones de dólares. En 2004 las actividades de las Fundaciones MAPFRE han implicado 2.290 actuaciones de diversa índole, y en 2005 se prevé superar

las 2.500. Las Fundaciones MAPFRE desarrollan sus actividades en colaboración con un elevado número de instituciones, tanto de España como de otros países de Europa, América y Asia. A tal efecto, las Fundaciones MAPFRE tienen actualmente en vigor convenios de colaboración con 680 instituciones.

- **ÉTICA**

Después de todo lo que he expuesto sobre el Buen Gobierno en MAPFRE, y dada la importancia que para mí tienen los principios y valores para la consecución de este Buen Gobierno, está claro que pienso, creo que con razones fundadas, que MAPFRE es una empresa con un alto sentido de la ética.

No quiero decir con esto que MAPFRE sea un paraíso donde no existe ninguna situación criticable, pero pienso que hay un sentido ético muy generalizado, tanto entre los órganos de gobierno y dirección como en el conjunto de las personas que trabajan en MAPFRE, que responden a la convicción de que el trabajo no es un simple medio de ganarse la vida, sino que implica servicio, compromiso e integridad. Personalmente creo que esto es lo que justifica la larga vinculación laboral de muchas personas a MAPFRE y la fuerte identificación que existe entre la mayor parte del personal y la empresa, lo que denominaría “el orgullo de pertenencia a la empresa” que hace además que sintamos que MAPFRE es nuestra obra común.

## **HACIA LA MAPFRE DEL SIGLO XXI**

Para concluir esta conferencia, les comento algunas iniciativas adoptadas recientemente, que forman parte de lo que nos gustaría fueran pilares fundamentales del Buen Gobierno de MAPFRE en el futuro.

### ● **CODIGO DE BUEN GOBIERNO**

Como he mencionado anteriormente, en el año 2000, bajo el impulso del entonces presidente Julio Castelo, el Consejo de Administración de MAPFRE aprobó nuestro primer Código de Buen Gobierno, que implicó:

- Dar carta de naturaleza a las prácticas ya establecidas en MAPFRE, autorregulando con amplitud y precisión lo que antes se hacía de manera más o menos informal.
- Asumir y poner en práctica, con la necesaria adaptación a nuestras peculiaridades, todas las recomendaciones del Informe Olivencia, único existente en aquel momento en España a este respecto.
- Regular con precisión las funciones y competencias de cada uno de los órganos de gobierno de MAPFRE.
- Crear Comités Delegados de Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, y Cumplimiento.
- Un fuerte incremento de la participación en los Órganos de Gobierno de los consejeros externos e independientes que tienen mayoría en los

Comités de Auditoría, y Nombramientos y Retribuciones, y forman en exclusiva el Comité de Cumplimiento.

- El establecimiento del principio de: continuo perfeccionamiento del funcionamiento de los órganos de gobierno, que cada vez reciben más y mejor información para ejercer sus funciones, y con la debida antelación. Todo ello se evalúa cada año como función específica del Comité de Cumplimiento.

El pasado mes de julio, coincidiendo con un lustro de vigencia del Código, el Consejo de Administración ha aprobado una amplia revisión del mismo, que incorpora modificaciones sustanciales, que han respondido a los siguientes objetivos:

- Adaptar el texto del año 2000 a las novedades en materia de gobierno corporativo producidas desde su aprobación.
- Revisar en profundidad la estructura, competencias y funcionamiento de los órganos de gobierno de MAPFRE.
- Revisar aquellos aspectos en que las normas del Código ofrecían dudas de interpretación o dificultades de aplicación o eran susceptibles de mejora, o no estaban contempladas, teniendo en cuenta la experiencia acumulada en cinco años de aplicación.

Me gustaría destacar, por su significación, algunas de las novedades que hemos introducido en esta revisión del Código:

a) **En relación con los Principios Institucionales de MAPFRE**

- Se ha reubicado el principio de Responsabilidad Social, que ha pasado a ocupar el segundo lugar tras el de Independencia, y que se ha completado con la cita de los Pactos Mundiales asumidos por MAPFRE en materia de derechos humanos y desarrollo sostenible.
- Se ha completado la definición del principio de Actuación Ética, extendiéndola a todas las personas relacionadas con MAPFRE, y a cualquier situación que pudiera comprometer la objetividad exigible en la adopción de decisiones.

**b) En relación con los Consejeros en general**

- Se han ampliado a la incorporación de miembros de los Consejos de Administración las incompatibilidades por razones de parentesco que ya estaban establecidas anteriormente para la incorporación de directivos y empleados.
- Se ha clarificado que la obligación de cese automático de los consejeros a los 70 años afecta a todas las entidades del Grupo.
- Se ha ampliado al cuarto grado, incluso por afinidad, la incompatibilidad por parentesco para ser designado consejero independiente.
- Se ha precisado que, en el caso de los miembros del Consejo que desempeñen funciones ejecutivas, el cese en tales funciones por jubilación implicará igualmente su cese en todos los cargos que desempeñen en MAPFRE, pudiendo seguir únicamente como vocales del Consejo.

- Se ha revisado en profundidad el procedimiento para la designación o reelección de consejeros, con el fin de incrementar el rigor y objetividad del proceso.

**c) En relación con los derechos y deberes de los Consejeros**

- Se ha adaptado el capítulo de derechos y deberes de los consejeros a las nuevas exigencias introducidas recientemente en la legislación española.
- Se ha regulado con mayor amplitud y precisión el tratamiento de los conflictos de intereses, y se ha desarrollado el procedimiento interno necesario para la supervisión y control de las obligaciones de los consejeros en estos supuestos.
- Se ha reforzado el deber del consejero de informar a la Empresa sobre cualquier aspecto relativo a sus obligaciones de lealtad y fidelidad, y se ha precisado su obligación de mantener permanentemente actualizada la Declaración Previa que debe formalizar sobre sus circunstancias personales y potenciales conflictos de intereses, así como su obligación de asumir expresamente los derechos y deberes establecidos en el Código.
- Se han regulado con mayor precisión los deberes de “diligencia” y “secreto”.
- Se ha establecido que para los ejecutivos resulta necesaria la autorización expresa para el ejercicio de cualquier cargo en una sociedad ajena a MAPFRE y que, en caso de que se acepte, implica la renuncia a la retribución que pudiera corresponderle por razón de dicho cargo. Este supuesto tiene especial

relevancia, por una parte, si tenemos en cuenta las frecuentes invitaciones que se reciben en MAPFRE para que sus ejecutivos se incorporen a Consejos de Administración de otras instituciones y, por otra, la gran capacidad inversora de MAPFRE, superior en la actualidad a los 30.000 millones de dólares.

**d) En relación con el Consejo de Administración y sus Órganos Delegados.**

- Se ha regulado con mayor detalle el número mínimo de reuniones que deben celebrar los órganos de gobierno en atención al cumplimiento del deber de diligencia.
- Se han reestructurado las Comisiones y Comités Delegados del Consejo de Administración, para mejorar la ordenación de sus funciones y simplificar los procesos de adopción de decisiones.
- Se ha desvinculado la presidencia del Consejo de las de la Comisión de Auditoría y Control Institucional y del Comité de Nombramientos y Retribuciones. En consecuencia estos órganos no estarán presididos en el futuro con carácter nato por el Presidente de MAPFRE, medida ésta que también es aplicable a las Vicepresidencias desempeñadas por ejecutivos.

**e) En relación con la transparencia en la información.**

- Se ha establecido la obligación de que MAPFRE MUTUALIDAD (no obligada legalmente) formule un Informe Anual de Gobierno Corporativo.

- Se ha establecido la obligación de certificación de las Cuentas Anuales por los responsables ejecutivos, con carácter previo a su formulación por el Consejo.
- Se ha incorporado la obligación de mantener una página web corporativa con información para los socios, tanto en MAPFRE MUTUALIDAD como en nuestro holding cotizado en Bolsa.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Este es otro aspecto al que estamos prestando una especial atención en los últimos años, a fin de mejorar la definición de objetivos y evaluar permanentemente nuestros logros y carencias. Destaco como medidas concretas adoptadas para ello:

- La creación de un órgano específico de dirección de esta importante faceta de nuestra actuación empresarial (la Dirección General de Comunicación y Responsabilidad Social), y de un Área de Medio Ambiente integrada en la Dirección de Seguridad.
- La elaboración de un Informe Anual de Responsabilidad Social, que en el futuro será certificado por auditores independientes, y cuya elaboración por primera vez en 2004 ha permitido realizar un inventario y una valoración de la actuación del conjunto de nuestras entidades en relación con sus stakeholders.
- La elaboración, en curso, de un Plan de Responsabilidad Social para los próximos tres años, cuyos principales objetivos y estrategias se integrarán en el Plan Estratégico del Sistema.

- **ACCION SOCIAL**

El pasado mes de julio, se aprobó un plan de reestructuración de las actividades fundacionales de MAPFRE, que implica, entre otras, las siguientes medidas:

a) Integración de nuestras cinco fundaciones de ámbito nacional en una sola de mayor dimensión (FUNDACIÓN MAPFRE) cuyo patronato ha pasado a ser coincidente con el Consejo de Administración de MAPFRE. Los objetivos de esa integración son los siguientes:

- Llevar las actividades fundacionales al máximo nivel estratégico y de decisión dentro de MAPFRE, de forma que su impulso y control esté en su Consejo de Administración.
- Reforzar la notoriedad y divulgación de las actividades fundacionales.
- Optimizar el uso de los recursos económicos destinados por MAPFRE a las actividades fundacionales, permitiendo una mayor flexibilidad en la asignación de los recursos a las distintas actividades –frente a la rigidez y compartimentación económica que implica la existencia de seis fundaciones-, y reduciendo en todo lo posible los gastos de administración.
- Impulsar con una perspectiva global el desarrollo de las actividades fundacionales en los distintos mercados en los que MAPFRE esté presente.

b) Estructurar la Fundación en cinco grandes Centros o Institutos:

- Prevención, Salud y Medio Ambiente.
  - Seguridad Vial.
  - Ciencias del Seguro.
  - Cultura.
  - Acción Social.
- c) Revisar nuestras actividades fundacionales para adaptarlas en su caso a las necesidades actuales de la Sociedad y mejorar su utilización y eficiencia. El Consejo de Administración ha fijado las líneas directrices de esta revisión, que se realizará sobre “base cero”, y que implican como aspectos destacables:
- Concentración de las actividades en grandes líneas o “nichos” en que la Fundación pueda llevar a cabo con su dimensión y medios económicos una acción efectiva, evitando la dispersión.
  - Potenciación de actividades que se traduzcan en beneficios directos para los ciudadanos.
  - Incremento sustancial de las actividades directamente destinadas a la ayuda a las personas menos favorecidas económica y socialmente.

Termino ya mi intervención. Creo que la información que he facilitado es suficiente para poder afirmar que MAPFRE considera parte esencial de su estrategia el Buen Gobierno y la Acción Social, y trabaja de forma efectiva para perfeccionarlos permanentemente. Son elementos claves de nuestra

cultura, que sentimos como algo consustancial a nuestra actividad profesional y empresarial.

Muestra de ello es el calor y la vehemencia con que lo exponemos, que sin duda han teñido mi exposición. Me gustaría que no la interpretaseis como fatuidad ni “autobombo”, sino como expresión de la convicción con que tratamos de actuar en una determinada línea, aún siendo conscientes de que en MAPFRE –como en toda obra humana- hay muchos aspectos mejorables, que exigen que no nos recreemos en los logros –o en lo que nosotros creemos que son logros- sino que dediquemos nuestra atención a detectar las situaciones poco satisfactorias y corregirlas, para lo que es un factor fundamental ver lo mucho que hacen mejor los demás.

Muchas gracias.

-----0-----

José Manuel Martínez  
Presidente  
MAPFRE.

Octubre 2005.