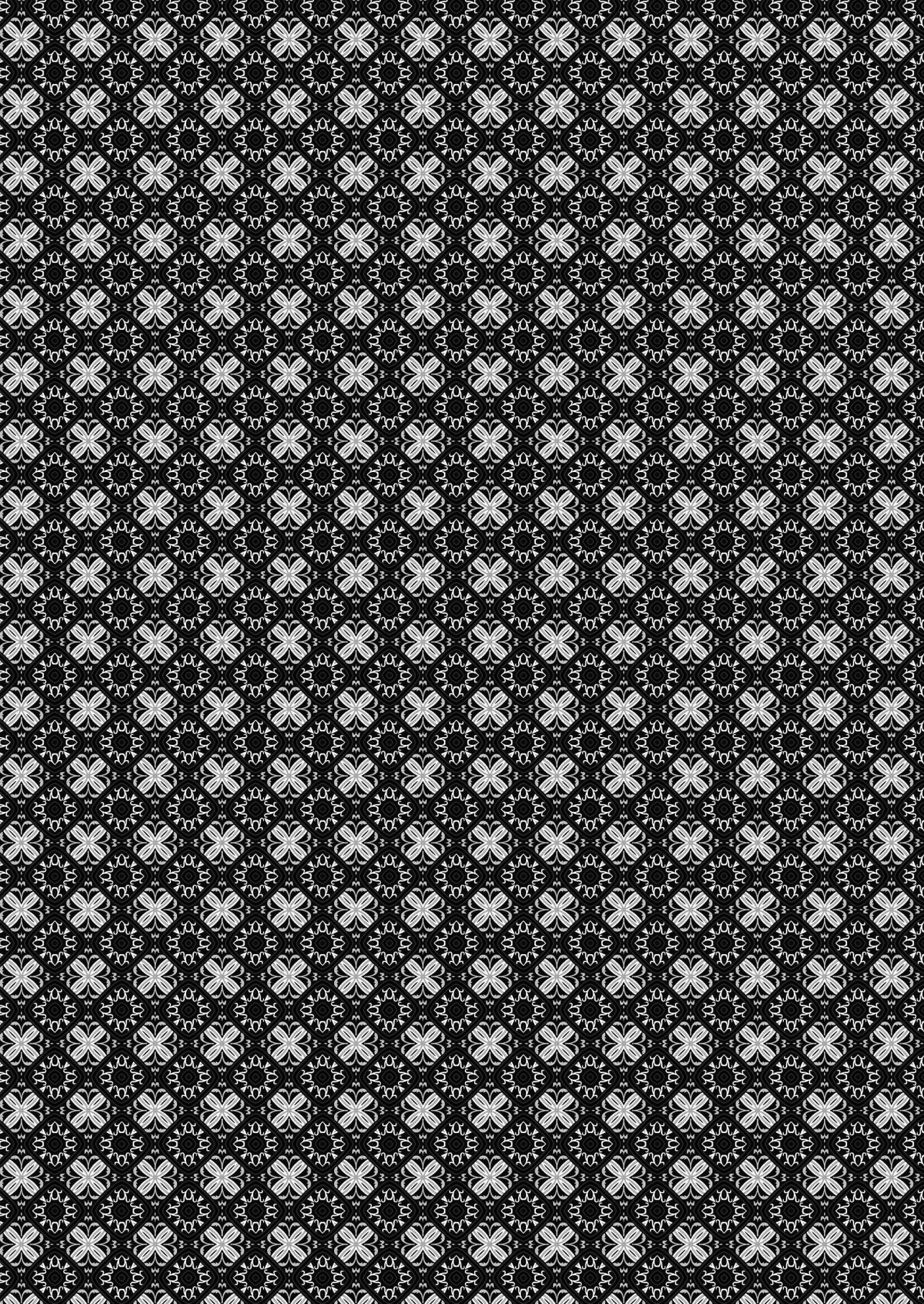


Vivencias y valores

Carlos Álvarez Jiménez





Vivencias y Valores

Carlos Álvarez Jiménez

© Carlos Álvarez Jiménez, 2021

EDICIÓN NO VENAL

Depósito Legal: M-29894-2021

I.S.B.N.: 978-84-09-34665-3

Impreso en España con papel con certificaciones
FSC y PEFC (papel obtenido de bosques sostenibles)

Imprime unoeditorial.com

La reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, no autorizada por el autor
viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente autorizada

ÍNDICE

1. PRÓLOGO	9
2. EMPIEZA EL CAMINO	17
3. AUTOCONOCIMIENTO	59
4. ACTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN	65
5. PÚBLICO VERSUS PRIVADO	79
6. GESTIÓN DE ENTIDADES	89
7. ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	117
8. MAPFRE.....	121
9. RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL.....	139
10. MAPFRE/FREMAP	153
11. DIGNIDAD DE LA PERSONA	235
12. ACTIVIDAD SOLIDARIA.....	261
13. SOLIDARIDAD	293
14. ACTIVIDAD REPRESENTATIVA	309
15. ACTIVIDAD EDUCATIVA	321
16. EDUCACIÓN.....	333
17. MI GLOBALIZACIÓN.....	349
18. VALORES.....	409
19. MIRADA AL FUTURO	427
20. EPÍLOGO.....	471

A Charo. A nuestras hijas, Charo, Elena y Eva.

A nuestros nietos, Nuria, Carlos, Eduardo, Daniel,
Elena, Mónica, Alejandra, Martina y Rodrigo.

A mis compañeros de viaje en el caminar por la vida.

1. PRÓLOGO

Un día de enero de 2020 he decidido escribir un libro de contenido y alcance desconocidos. No es una decisión meditada, no lo necesito, ni es importante para otras personas. Por ello, no asumo riesgos al adoptarla, pues si pasado algún tiempo no estoy satisfecho, abandono el proyecto.

En los últimos años, en el mes de noviembre, he impartido una conferencia sobre algún tema que me suscitaba interés o dudas a las que trataba de dar una respuesta. Con este fin, acumulaba notas y reflexiones durante varios meses; cuando tenía ideas válidas las ponía en orden y, si servían a mi propósito de comprender mejor mi entorno, las convertía en una conferencia con la ilusión, tal vez infundada, de que pudiera ser útil a alguien. El primer beneficiado de mis intervenciones he sido yo mismo al servirme para estructurar criterios y profundizar en ellos.

Mi última conferencia, por compromisos del Ateneo, se ha retrasado desde noviembre de 2019 al 27 de enero de 2020. Como la tengo preparada, tal vez mi subconsciente se ha preguntado si tenía algo nuevo sobre lo que reflexionar y ha surgido la idea del libro. A raíz de mis intervenciones, algunos amigos, movidos por su generosidad, me habían animado a escribirlo, a lo que contesté que lo haría cuando fuera mayor (fecha indeterminada, si bien quien me escuchaba estaba pensando que había llegado hacía tiempo).

En los medios frecuentemente aparecen informaciones sobre los escritores y su problemática, las dificultades para redactar una

obra bajo las presiones del editor, el tiempo que tardan en ejecutarla, sus éxitos o fracasos. No me siento identificado con estas situaciones, pues mi horizonte temporal puede ser de dos o tres años y nadie espera que escriba un libro.

Si la idea llega a su meta no pretendo que una editorial lo publique, ni que existan personas interesadas en su contenido; en el mejor de los supuestos, seré el editor y regalaré un ejemplar a mi familia y a los amigos que asisten a mis conferencias (no me parece correcto cobrar por mis experiencias vitales). Me siento libre al iniciar esta aventura (parece excesivo calificar como tal el rellenar unas páginas en un ordenador, lo que nunca me ha inquietado) y me enfrento al tema con tranquilidad, aunque la posibilidad de que alguna persona las lea me exige trabajar con rigor.

Según un dicho, las personas debemos tener un hijo, plantar un árbol y escribir un libro. He cumplido los dos primeros «deberes» y en relación con el tercero no aspiro a escribir un libro en toda la extensión de la palabra, algo que me merece respeto cuando vienen a mi memoria los autores de obras de literatura, derecho, filosofía, etc.; mi proyecto está lejos de ellos. Despiertan mi admiración los escritores de obras de teatro y novelas, que me considero incapaz de escribir por falta de capacidad, imaginación y técnica. Pensar en un libro de ensayo me abrumba, pues aunque en mis conferencias me muevo en el pensamiento abstracto, mis facultades para desarrollar algunos conceptos se limitan a cinco o diez páginas, lejos de los ensayos profundos.

En mi vida profesional he sido un gestor de entidades y no un académico ni un intelectual, por lo que mis manifestaciones no son fruto de estudios o investigaciones, sino de mis experiencias y, a lo sumo, me muevo en el entorno de lo que un amigo llama la «filosofía mundana». Mis conocimientos nacen de la «escuela de la vida»,

en la que he aprendido de mis maestros y he dedicado más tiempo a hablar que a estudiar.

He ido despejando las áreas en las que no pretendo moverme. Conozco gestores y políticos que han escrito libros (o se los han escrito a partir de sus comentarios) en forma de memorias, historia de una empresa, biografía o defensa de su gestión. Nada de eso está entre mis objetivos, porque no necesito hacerlo, no me atrae y carezco de información para escribir con precisión, por lo que opto por la espontaneidad y la veracidad, sin buscar la exactitud (siempre he sido perfeccionista y he dedicado más tiempo del necesario a mejorar las cosas sin alcanzar la excelencia, lo que ha sido una mala opción).

Me encuentro en una etapa de serenidad y muchas de las «nuevas» situaciones me resultan conocidas al haber vivido con anterioridad otras similares, lo que facilita atinar en su diagnóstico y tratamiento. La experiencia nos ayuda a acertar más veces que cuando iniciamos nuestra vida, que se asemeja a una noria en la que sus canjilones, al dar vueltas, nos traen acontecimientos que nos resultan familiares. Si al comenzar mi actividad profesional hubiese contado con los conocimientos de hoy lo habría hecho mejor.

No siento nostalgia de tiempos pasados y espero seguir pasándomelo bien, aprendiendo cosas nuevas y siendo feliz, gracias a que cuento con una familia que llena mi vida. No me produce rubor decirlo, y discrepo de quienes sostienen que en un mundo con tantas tribulaciones y situaciones lacerantes no podemos ser felices; cabe serlo si sentimos compasión y hacemos por los demás lo máximo que podemos, con lo que tendremos la conciencia tranquila y nadie puede pedirnos más.

Voy cerrando los caminos sobre los temas a desarrollar. En mis intervenciones he hablado sobre temas técnicos, gestión de enti-

dades, ética, dignidad de la persona, responsabilidad empresarial, Seguridad Social, prevención de riesgos, fundaciones, solidaridad, valores, educación, etc. En los catorce últimos años he escrito y hablado sobre los temas que en cada momento me han motivado, y ahora me planteo poner en orden mis ideas para encuadrarlas en un entorno en el que hay cosas que me cuesta comprender.

Cuando finalicé mi actividad empresarial retribuida y pasé a dedicarme en exclusiva a «mis fundaciones y asociaciones» —el sector de la solidaridad—, modulé algunas de mis sensibilidades y audiencias (antes, en ocasiones, las integraban compañeros de trabajo «obligados» a escucharme). Mi primera intervención en esta nueva etapa, con un contenido de amplio espectro, fue «Crisis de valores en la sociedad actual», a partir de la cual me centré en temas sociales.

Siempre me he adaptado a todas las situaciones con facilidad, sin renunciar a mis principios; en la actualidad, a veces, me resulta complejo sintonizar con algunos enfoques. Tal vez porque el entorno es cambiante, cuesta aprehenderlo y no siempre lo nuevo es mejor que lo que tiene solera (confío en que esta afirmación no se interprete como que «cualquier tiempo pasado fue mejor», expresión atribuida a los mayores con nostalgia del pasado).

La humanidad unas veces avanza y otras retrocede en sus valores y conductas, a diferencia de lo que ocurre en las ciencias, que siempre progresan. Si la persona hubiese mejorado permanentemente sus comportamientos desde que, hace al menos 200.000 años, el *Homo sapiens* está en el planeta, lo habríamos convertido en un paraíso cuidado por todos, sin hambre, guerras, violencias, injusticias, etc.; algo que no ocurre.

Se dice que han cambiado los valores (no lo cuestiono y me alegro si es para bien), pero me intranquiliza si lo han hecho los fun-

damentales, que son mi referente, pues supondría que estoy desorientado, aunque también podría ser que el nuevo camino de la humanidad no sea el más acertado. En estos momentos, *alea jacta est*.

Cuando me preguntan sobre a qué me dedico, contesto: «A mejorar la sociedad con evidente fracaso». No obstante, quiero pensar, posiblemente para autojustificarme, que he puesto algún grano de arena en esta obra titánica. Cuando imparto una conferencia en el Ateneo de Madrid, con una audiencia de unas 80 personas, gracias a los amigos que me «regalan» su tiempo, soy consciente de que, aunque mi exposición sea brillante y bien recibida por los asistentes, no es posible dejar una huella sensible en la sociedad, cosa que se logra con hechos más que con palabras.

En nuestro entorno hay muchas personas generosas entregadas a labores sociales, por lo que cuanto mayor sea su número se alcanzarán más frutos, y me sumo a ellas. Valoro cada vez más a las buenas personas, pues muchas veces la virtud contribuye más que la inteligencia a encontrar el buen camino.

Solo escribo sobre algo que me ayude a ordenar mis ideas y a caminar hacia la última frontera. Siempre me ha interesado el *gnóthi seautón* de los griegos —el *nosce te ipsum* de los romanos—, tarea a la que no dedicamos suficiente atención. Tal vez busco conocerme mejor en esta etapa crepuscular; dice el refrán «más vale tarde que nunca».

Mi siguiente paso es decidir cómo estructuro mi exposición, ya que tengo que trabajar, por primera vez, con una metodología que puede ser acertada o equivocada. Mis activos para construir algo son los hechos que jalonan mi existencia y los valores que los han motivado o, en otro sentido, ha sido lo vivido lo que los ha nutrido; en definitiva, mis experiencias e ideas. Esta base puede servir para

indagar en las circunstancias que fraguaron mi personalidad y la fueron modelando, condicionando mi modo de ver, juzgar y actuar. Ello lleva a referirme a mis **«vivencias y valores»**.

Mis vivencias, muchas no buscadas, están repartidas a lo largo de mi vida y, en ocasiones, son compartidas con otras personas, aunque la huella que dejan en cada una es diferente. La prudencia aconseja no nombrarlas si viven para no generar descontentos, aunque algunas se sentirán partícipes de ellas. Cuando me refiera a experiencias en las que aprendí de alguien fallecido, lo citaré en la confianza de ser justo.

Lo que voy a contar es cierto, al menos es como yo lo recuerdo (algo desfigurado por el paso del tiempo y porque la memoria es subjetiva), aunque solo es una parte de lo vivido; trataré de aproximarme a las realidades, ya que a las palabras se las lleva el viento. Nunca me ha gustado hablar de mi vida, por pudor o por considerar que no interesa a los demás, aunque en esta situación es inevitable, ya que las experiencias son de alguien y, en este caso, el «sujeto» soy yo mismo.

No aspiro a contar cosas atrayentes y novedosas, pues mis vivencias son «normales» y «públicas», propias de un gestor de entidades; por lo que se refiere a los valores, no son míos, pues constituyen parte del depósito cultural de nuestra civilización, del que dentro de nuestra libertad elegimos unos u otros. Cada vez es más difícil decir algo nuevo y por ello, exagerando, suelo comentar «eso ya lo escribió hace siglos Aristóteles». Mis opiniones sobre temas y situaciones están abiertas a las discrepancias, pues no pretendo estar en posesión de la verdad.

En nuestra vida, la familia juega un papel esencial y trascendente. He convivido con familias numerosas por parte de mis padres, que han tenido influencia en mi vida; Nuria, la mayor de mis nietos, tuvo

tatarabuela, varios bisabuelos, abuelos y padres, enlazando generaciones con ricos legados. Me detendré lo imprescindible en mi familia, pues de extenderme más no estaría a la altura que se merece.

Soy quien soy gracias a mi familia, que en mi vida es el marco que recoge, sitúa y centra todo lo demás (no soy capaz de imaginarme cómo sería de no tenerla, pues eliminaría afectos y los mejores momentos). He sido muy afortunado con ella y con las personas que se le van incorporando. La realidad es que me ha venido dada, pues mi única elección y el mayor acierto de mi vida ha sido Charo, mi mujer, artífice de la magnífica educación de nuestras tres hijas: Charo, Elena y Eva. Gracias a todas ellas.

Es posible que en mi subconsciente esté el deseo de que mis hijas y nietos conozcan los caminos que he recorrido y la huella que me han dejado, no porque sea trascendental para la sociedad, sino porque ha podido tener influencia en ellos; los padres contraemos una responsabilidad con lo que transmitimos a nuestros descendientes. En ocasiones he echado de menos saber algo más sobre mis antecesores, su vida, modo de pensar, valores, etc.; si mi familia tiene esa curiosidad, estas páginas dan algunas respuestas.

Hasta este párrafo, el prólogo está redactado en el mes de enero de 2020 en tiempo presente. Ahora escribo una vez que el texto está terminado y he considerado oportuno editarlo; adelantaba que me referiría a vivencias y valores, y así ha sido.

He seguido la misma ineficiente metodología que en la preparación de las conferencias: durante un año he acumulado ideas y recuerdos que venían a mi mente para después dedicar unos meses a ponerlos en orden. Este proceso ha coincidido con la pandemia y las cuarentenas, por lo que he dispuesto de algo más de tiempo, aunque el número de mis reuniones y actos por videoconferencia ha sido superior al de un año normal.

He sobrellevado sin problemas personales ni familiares el confinamiento y los estados de alarma motivados por la covid, cumpliendo las normas, aunque mejoradas por mi experiencia en prevención. Sería injusto quejarme cuando se han producido tantas desgracias; la situación ha podido influirme, haciéndome más comprensivo en mis juicios; he incorporado algunas referencias a la pandemia.

He recordado numerosas vivencias, más de las que esperaba. Algunas no las encuadro bien en el «calendario», aunque es intrascendente, ya que no he sido esclavo de la cronología ni mi objetivo era el rigor histórico; solo me ha preocupado ser fiel a los hechos. Siguiendo la forma tradicional de transmitir mis ideas (en ocasiones con vehemencia para estimular organizaciones), al exponer mis criterios y valores puede parecer que deseo sean asumidos por los lectores o que considero erróneos los posicionamientos contrarios; nada más lejos de mis intenciones.

2. EMPIEZA EL CAMINO

Lo que somos, en gran medida, está condicionado por el lugar en que nacemos, familia, estudios, trabajo, etc. Como defensor de que el ser humano está dotado de libertad, no soy proclive a admitir la predeterminación, aunque en mi vida, al igual que en la de los demás, han concurrido circunstancias que parecían marcar algunas etapas de mi camino.

Nací el 14 de mayo de 1942, día del Seguro (el 14 de mayo de 1908 se aprobó la primera Ley del Seguro); el Ateneo de Madrid, donde he impartido mis últimas conferencias, se fundó el 14 de mayo de 1820; mi abuelo materno, Luis Jiménez Morata, fue fundador, presidente y presidente de honor de La Previsión, número 1, la primera de las mutuas de accidentes de trabajo, promovida por aparejadores y constructores en el año 1900; cuando me examiné en las oposiciones de inspector de Trabajo me correspondió, entre otros temas, «el accidente de trabajo», a cuya exposición dediqué cinco minutos más de los tasados, lo que me supuso un suspenso y dio lugar a que buscase trabajo en la empresa privada. Parecía abocado a dedicarme a este seguro al que dediqué 41 años de mi vida. ¿Son coincidencias, o, como escuché en cierta ocasión, «diosidencias»? Sea cual fuere, me alegro.

Cuando miro el pasado, algunos acontecimientos de mi vida no son fruto de una planificación o de objetivos que me hubiera propuesto, más bien me encontré con hechos consumados, a veces por estar en el sitio adecuado en el momento oportuno. Ello, unido a mi

capacidad de adaptación, me ha proporcionado muchas experiencias que han configurado mi modo de ver y entender el entorno.

Durante años consideré que la formación de la personalidad y el proceso de socialización se llevaban a cabo durante los primeros 18 años. Con posterioridad, escuché a expertos que este periodo finaliza a los ocho o diez años, lo que incrementa la responsabilidad de los padres. En consecuencia, para escribir sobre mis vivencias y valores debo indagar en mi memoria (tengo recuerdos desde los cuatro años) para conocer cómo se ha modulado mi forma de ser ; es posible que en el futuro se incorporen matices. Los más antiguos los ordenaré según los ámbitos en que se produjo mi socialización durante los veintidós años que viví en Valladolid.

VALLADOLID

Ciudad en la que residí hasta que terminé mis estudios en la Facultad de Derecho y donde inicialmente se forjó mi personalidad. Por la tierra en que he nacido me siento heredero de la cultura gregorromana, de la tradición judeocristiana y de la historia-cultura de un pueblo que ha sido un crisol de razas y que, en la celebración de la fiesta de la comunidad de Castilla y León, conmemora una derrota, la de los Comuneros en Villalar (Valladolid) el 23 de abril de 1521.

Me atrevo a aventurar que, en los años 40, 50 y 60 del siglo pasado, las diferencias de carácter entre los habitantes de las provincias españolas, por una menor comunicación, eran más marcadas que en la actualidad, en la que nuestra vida se desarrolla por toda la geografía nacional e internacional homogeneizándonos. Cuando tenía 33 años visité la única de las capitales de provincia que no conocía (Teruel); por motivos de trabajo, las he recorrido

en numerosas ocasiones, lo que me ha permitido ahondar en sus peculiaridades.

Me identifico con el estereotipo del castellano clásico que supone: trascendencia, escasa expresividad, seriedad, poca gracia, reciedumbre, austeridad, etc. En Castilla hay mucha gente con otra personalidad, lo que me satisface, ya que de lo contrario la región sería aburrida. Por haber residido casi las tres cuartas partes de mi vida en Madrid, de donde eran mi madre y mis abuelos, he asimilado parte de lo mucho bueno que tiene esta ciudad, caracterizada por ser una suma de identidades que contribuye a que nadie se sienta forastero, algo enriquecedor, encomiable y envidiable.

Durante mi juventud, cuando no estudiaba, leía o desarrollaba alguna actividad, paseaba con mis amigos, ejercicio sano y económico. Conocimos bien una ciudad relativamente pequeña (en torno a 125.000 habitantes) en la que las piedras hablaban de reyes (Fernando III El Santo, Carlos I, Felipe II, Felipe III, Felipe IV) y reinas (María de Molina e Isabel la Católica); descubridores (Colón); escritores (Cervantes, Zorrilla, Delibes); escultores (Gregorio Fernández, Berruguete, Juan de Juni); arquitectura (Colegio de Santa Cruz, Universidad, Catedral, La Antigua); santos (Santa Teresa, San Pedro Regalado, San Simón de Rojas); bailarines (Escudero, Marienma); pensadores (Julián Marías, Narciso Alonso Cortés); castillos cercanos (Simancas, Fuensaldaña), etc., lo que generaba orgullo de «patria chica» (todas las ciudades tienen motivos para vanagloriarse).

Mención especial merece nuestra Semana Santa, de la que decimos que es la mejor del mundo (también lo afirman otras ciudades). La Procesión General de la Pasión en la noche de Viernes Santo, con 20 cofradías y 33 pasos, que representan cronológicamente toda la Pasión (con figuras de madera y ninguna vestida), es única. Los desfiles procesionales se remontan al siglo XV; desde su

inicio hasta este siglo eran litúrgicamente mejorables, ya que finalizaban el Viernes Santo. Afortunadamente, se han puesto al día y además de centrarse en la muerte de Cristo (circunstancia que revela el carácter castellano y español), se conmemora su Resurrección, el Domingo de Gloria, con una hermosa procesión iluminada por la esperanza. Las procesiones pasaban y continúan haciéndolo por debajo de los balcones de mi casa.

Mi padre formaba parte de la Hermandad de Docentes que, en 1942, empezó a «procesionar» con el Cristo de la Luz, de Gregorio Fernández, que se encuentra en el edificio universitario Colegio de Santa Cruz. Iban con traje y la tarde del Viernes Santo trasladaban el Cristo a la catedral. En los años 60 desapareció, aunque en los 90, con la colaboración de un sacerdote, compañero de carrera, Félix López Zarzuelo, se creó la Hermandad Universitaria del Santo Cristo de la Luz (con hábito), cuya procesión es el Jueves Santo a medio día y forma parte de la Procesión General.

Mi familia: como para la mayoría de las personas, es el entorno determinante de nuestra vida y personalidad; las vivencias de un niño están unidas a su entorno familiar. Nací y viví junto a la catedral; las campanadas de su reloj (molestas para los familiares de Madrid que nos visitaban) han formado parte de mi vida, así como la misa de los domingos de las 13:30 en la que, desde el púlpito, predicaba don Marcelo González, gran orador, con una voz que llenaba las naves (con los micrófonos se ha perdido lo vibrante de aquellos sermones). También me acompañaban las nieblas vallisoletanas, ahora menos frecuentes, consecuencia de fluir por la ciudad tres ríos y dos canales.

En las vivencias de mis primeros años están presentes mis padres —Carlos y Nieves— y mi hermana Nieves; fueron años de

«descubrir la vida». Desde los tres a los seis años fui a un pequeño «colegio» (próximo a mi casa) que regentaba la familia Supiot, cónsules de Francia en Valladolid; recuerdo a la madre, a sus dos hijos y a alguno de mis compañeros. En esos años aprendí a leer, nociones de matemáticas y de francés (idioma que ha estado vinculado a mi familia).

Eran años en los que mi existencia se desarrollaba en Valladolid con algunos viajes los fines de semana a la casa de mis abuelos paternos —Enrique y Esperanza— en Valdestillas, donde recibí la Primera Comunión el 11 de mayo de 1949, día caluroso que coincidía con las fiestas de la Patrona, Nuestra Señora del Milagro. En verano pasábamos algunos días en la casa de mi abuela materna —Victoria— en La Estación de El Espinar (Segovia).

Durante mi niñez y primeros años de juventud, cuando no iba al colegio, mi padre me llevaba con él a todas partes, lo que tenía muchos aspectos positivos y algunos momentos aburridos (cuando él estaba trabajando yo esperaba sentado en un sillón). Así fui conociendo diferentes ámbitos.

Escuela de Formación Profesional: mi padre, experto y defensor de la formación profesional, era el director y yo pasaba parte del verano recibiendo clases y trabajando en los talleres, fundamentalmente con metales (cortando, limando, etc.). Me impresionaba la transmisión de energía, mediante correas, a los tornos, fresas, etc.

En el inicio de los años 50 algunos días visitábamos las obras de la nueva escuela, más grande y moderna, para formar en madera, automoción, albañilería y ajuste, que se inauguró en diciembre de 1953 —poco después del fallecimiento de mi padre—, que hoy es el Centro Integrado de Formación Profesional Juan de Herrera,

en el que se cursan todos los niveles de Formación Profesional. Se educaron en ella numerosos jóvenes que se incorporaron a la industria vallisoletana, fundamentalmente a los talleres de RENFE y a FASA Renault desde el inicio de sus actividades en 1953.

Emisora de radio: era el lugar que más frecuentaba, al que mi padre, en su condición de director, acudía en diversos momentos del día, y a donde mi madre, mi hermana y yo mismo, a veces, íbamos a recogerlo al finalizar la tarde (tenía una amplia terraza en el edificio, situado en la calle Santiago, 2, esquina con la plaza Mayor, ideal para correr y jugar).

Cuando me han comentado mi tranquilidad y naturalidad ante los micrófonos, he contestado que se debe a mi convivencia con ellos desde nada más nacer. Me sorprendió escuchar mi voz en un voluminoso magnetófono, creo que lo llamaban de alambre, pues no tenía cinta, sino un hilo muy fino de un material brillante.

Canal de Castilla: en mi juventud circulaban barcazas por dicho canal, arrastradas por mulas que caminaban por los caminos de sirga para transportar trigo y, al igual que ahora, existían numerosas esclusas en su recorrido, lo que requería contar con talleres de mantenimiento que dirigía mi padre; tuve la oportunidad de aproximarme a otro mundo desconocido, el de la navegación fluvial.

Ayuntamiento de Valladolid: durante los años en que mi padre fue concejal y teniente de alcalde, participamos en acontecimientos infantiles; en uno de ellos está una de mis «gracias» más sonoras. Como era tradicional, el Ayuntamiento organizaba la Cabalgata de Reyes el 5 de enero; mi padre, por su cargo en el Ayuntamiento y por ser de Caballería —los reyes iban a caballo—, en ocasiones fue

el rey Melchor; después de finalizar el recorrido se celebraba un acto en el salón más amplio del Ayuntamiento, lleno de familias.

Cuando mi padre pasó junto a nosotros, desfigurando su voz, nos dedicó unas palabras relacionadas con el acontecimiento. Transcurridos unos minutos llegó el momento en el que uno de los reyes se dirigía a los asistentes; por su capacidad de comunicación y buena voz, le correspondió a mi padre esa función en medio de un gran silencio. Cuando habló, no disimuló y nada más empezar se me escuchó en todo el salón decir «¡Papá!» (lo recuerdo a pesar de que tenía cuatro o cinco años).

Por la vinculación de mi padre al Ayuntamiento, en casa escuchaba hablar de asuntos relacionados con la gestión de la ciudad que nada tenían que ver con la política (no había oposición con la que confrontar). Eran temas importantes como la urbanización de la Huerta del Rey, con lo que la ciudad «cruzaría el Pisuerga», encauzar el río para evitar los efectos de las riadas, organizar actividades en La Pérgola del Campo Grande para recaudar fondos para obras sociales, mejorar las líneas de los autobuses municipales (mi padre se opuso a que los concejales viajaran gratis), etc.

Tienda de electricidad: mi padre, en su condición de perito/técnico industrial especializado en electricidad (en mi casa de Valladolid conservo su orla en la que hay doce profesores y once alumnos), realizaba instalaciones de redes de alumbrado y montó con un amigo una tienda de productos relacionados con la electricidad (situada junto a la iglesia de la Veracruz; permanece el local, aunque dedicado a droguería). Había un encargado y mi padre no iba por la tienda, aunque mi hermana y yo mismo acudíamos a despachar (me producía una gran alegría cuando alguien compraba algo; tal vez por ello tengo afinidad con el comercio de proximidad, al

que prefiero acudir antes que a los grandes almacenes o a las compras a distancia).

Tertulia: mi padre se reunía con sus amigos a la hora del café en el Cantábrico, situado en los bajos del edificio en el que estaba la emisora. Allí, cuando le acompañaba, los escuchaba hablar de lo divino y humano. Entre sus amigos estaban Sebastián Meléndez, registrador de la Propiedad, que fue el causante de que mi padre me dijera desde pequeño que, cuando fuera mayor, debía ser registrador (quería para su hijo una profesión segura, bien remunerada y nada penosa), consejo que no seguí; también Estanislao Valero, que fue alabardero real con Alfonso XIII, aficionado a la caza y pesca, que desde el fallecimiento de mi padre y mientras vivió visitó a mi madre semanalmente durante años (un ejemplo de fiel amistad).

Otro de sus amigos era su primo Francisco Javier Martín Abril, periodista, escritor, académico correspondiente de la Real Academia española, director de periódico y de la otra emisora de radio de Valladolid. Fue el «cronista» de la familia cuando se producían acontecimientos importantes y escribió sentidos obituarios a la muerte de mi padre y de mi abuelo. Era un escritor «bueno» en toda la extensión de la palabra, ya que sus artículos no molestaban ni herían. Uno de sus fieles lectores era mi consejero y amigo José María Cobos Bridgman, al que siempre admiré por su ética y coherencia.

La caza: mi padre era un buen cazador, como lo fueron su padre y sus dos hermanos; era su mayor afición y, a veces, me llevaba con él. En Valdestillas iba en burro en el que transportaba la comida, y cuando era en otra zona, mientras él recorría los campos me dejaba en el coche. Como cazador de mano tenía una magnífica perra

—Lady—, una setter laverack que levantaba piezas y cobraba de maravilla. Me regaló una escopeta de cartuchos de nueve milímetros con la que inicié mis andaduras cinegéticas.

Nunca destaqué como cazador, tal vez por falta de práctica, y aunque muchos años después me invitaron a algunos ojeos y al paso de la tórtola, no me llenaban, ya que lo mío era la caza a mano con perro. Cuando en las cacerías se puso de moda ir bien vestido y con corbata me retiré, ya que a mis ancestros les habría escandalizado verme de tal guisa. Mi padre también practicaba el tiro al plato y al pichón (en la Hípica, junto al viejo Estadio Zorrilla). Allí conocí, en campeonatos nacionales, a famosos tiradores de la época como el conde de Teba. Estas actividades nos dieron momentos de alegría cuando mi padre ganaba alguna copa o medalla; los cartuchos los fabricábamos en casa —trabajo al que dediqué bastantes horas— y todavía conservo los instrumentos para elaborarlos.

Toros y fútbol: para mi padre, además de una diversión, eran un trabajo, ya que escribía y radiaba las crónicas (en la posguerra el director hacía de todo para que funcionase la emisora). No me perdía los partidos del Real Valladolid; en uno de 1952, el Barcelona de Ladislao Kubala marcó cinco goles al Valladolid; varios jugadores terminaron en el Madrid, Lesmes, y en el Atlético, Coque. En los toros vi algunas buenas corridas.

Clases de taquigrafía: la secretaria de mi padre, Jero, era una excelente taquígrafa (ganaba todos los concursos nacionales de taquigrafía, por lo que, para dar oportunidades a otros profesionales, la nombraron presidenta del jurado, y acabó en la ONU); mi padre quiso que mi hermana y yo mismo estudiásemos taquigrafía (formamos un pequeño grupo junto con Geni y Azucena, mayores que

nosotros). Se me ha olvidado escribir los signos del método Martí, aunque conozco los que hay que utilizar en cada palabra.

Preparaba a Jero para los concursos leyendo libros complicados a gran velocidad y escuchándola traducir sus signos sin cometer un solo error. Aprendí una lección: Azucena, trabajaba en FASA, tenía un compañero que quería salir con ella; en ocasiones iba a buscarla al finalizar la clase y ella comentaba que no le gustaba. Desde mi ingenuidad, cada vez que aparecía o se le mencionaba, aprovechaba para criticarlo; pasado cierto tiempo se casaron. Moraleja: nunca hables mal de alguien y menos si puede casarse con un familiar o amigo.

Visitas a la familia y amigos: era una de las costumbres «provincianas». Cuando acompañaba a mi madre escuchaba hablar de cosas de mayores, entre las que estaban los noviazgos y matrimonios de personas conocidas. Las madres eran «activas» en relación con los noviazgos de sus hijos, en particular de sus hijas (se cotizaban mucho los ingenieros de Caminos y los abogados del Estado). Cuando uno de los novios era poco trabajador o algo irresponsable se comentaba que cambiaría (no era fácil, lo he comprobado en el transcurso de los años; no deben correrse riesgos confiando en la conversión de las personas, que en la empresa tienen consecuencias menos graves que en la vida familiar).

La posguerra era un tiempo de dificultades; vivíamos con austeridad, lo que no impedía que mi madre comprara el cupón a un ciego (entonces los premios eran pequeños y primaba la caridad sobre el deseo de enriquecerse) y que mi padre, cuando un pobre le pedía ayuda, le diese un vale, que previamente había adquirido, para que fuese a un comedor social. Mi padre era muy estricto en lo relativo

a la justicia y la corrupción, por lo que no aceptaba regalos; una vez que entregaron un pollo a mi madre tuvo que devolverlo.

Aunque este libro no es una biografía he recogido estas pinceladas sobre los primeros once años de mi vida en Valladolid, llenos de vivencias, en los que mi padre me dedicó infinitamente más tiempo que el que yo he destinado a mis hijas en sus primeros años. Pienso que me veía más mayor de lo que realmente era y me encargaba hacer cosas propias de una persona mayor; una de ellas era ir al estanco a comprar tabaco con la cartilla de racionamiento (nunca fumó, pero regalaba los «cuarterones» a sus amigos de Valdestillas). Alguna vez he pensado, sin elementos de juicio, que inconscientemente quiso aprovechar el futuro incierto de su vida. En el año 1953 asistí a sus funerales.

VALDESTILLAS (VALLADOLID)

Algunos fines de semana íbamos a casa de mis abuelos. Cuando hacía buen tiempo solíamos ir por la Cañada Real (la Leonesa Oriental), que entre Puente Duero y Valdestillas tiene una anchura de 90 varas (72 metros). A veces nos desviábamos hacia la finca Hosada, camino de Quitapesares, que era de un amigo de mi abuelo, para cazar, ver los almendros y árboles frutales, en los que cogía almendrucos y membrillos.

La villa de Valdestillas está situada en un cruce de caminos, mejor dicho, de siete cañadas; era un lugar para pernoctar en su posada (conocí la casa) como lo hicieron el emperador Carlos, camino de Yuste el 4 de noviembre de 1556, y Miguel de Cervantes en varias ocasiones; se refiere a ella en dos de sus *Novelas Ejemplares*.

En *La ilustre fregona* se recoge: «En efecto, aunque con dolor de su ánimo, les dio licencia, porque él quisiera escusar el gasto de

aquella noche y hacerle en Valdeastillas y repartir las diez y ocho leguas que hay desde Valdeastillas a Salamanca en dos días y no las veinte y dos que hay desde Valladolid» (en el siglo XVII se denominaba Valdeastillas por encontrarse en un valle de pinares). El mesonero era Sebastián Bermejo, al que conoció Cervantes, y en *El coloquio de los perros* hace alusión a la moza gallega de la posada y a su compañera a la que llama Pimpinela de Plafagonia. Era camino de paso no solo hacia Madrid, también hacia Medina del Campo siguiendo un ramal de la Cañada Real burgalesa, por la que se trasladaban las ovejas merinas hacia sus afamadas ferias.

En Valdeastillas nacieron mi padre, mi abuelo y mi bisabuelo Carlos Álvarez, del que un día, navegando por internet, descubrí que en 1863-1864 se había matriculado en la Universidad Central —hoy Universidad Complutense de Madrid, UCM— de Derecho y Filosofía. Allí me familiaricé con las fotografías de mi tío abuelo Ramón, que fue juez de Alcántara, y de mi tatarabuelo Francisco, nacido en Migueláñez (Segovia), que estudió Medicina en San Carlos, Madrid, en los años 1835-1838, aunque destacó por ser cosechero. En su cementerio reposan mis padres. Mientras viví en Valladolid estuve muchas veces en Valdeastillas, lo que me permitió conocer un pueblo agrícola y a sus gentes, donde hice buenos amigos. La casa de mi abuelo era punto de encuentro de sus nueve hijos (mi padre era el mayor) en fiestas señaladas.

Por Valdeastillas pasa el río Adaja, después de recibir las aguas del Eresma, que va a desembocar en el Duero y cuenta con un puente romano. Entonces tenía unos notables arenales para disfrutar del baño; el caudal del río lo regula una presa que alimentaba una central eléctrica (fue de los primeros lugares en que hubo electricidad). Pescaba peces y, sobre todo, estupendos cangrejos; en la actualidad el cauce del río tiene maleza y la pesca ha desaparecido.

La vida en los pueblos en los años 40 y 50 era de cierta autarquía; fabricaban los adobes para hacer las casas, cuya estructura era de madera de los pinares; elaboraban los cántaros de barro para transportar el agua (no existía agua corriente); hacían cuévanos de mimbre para recoger las uvas con las que producían vino en sus bodegas subterráneas; comían de lo que recolectaban y de lo que producían los animales (vacas, ovejas, cerdos, gallinas, conejos, etc.), con cuyo estiércol se elaboraba abono; el medio de transporte eran burros, caballos, mulas, etc.; todo se aprovechaba y casi no había residuos. En la casa contigua a la de mis abuelos, que había sido de la condesa de Fuentenueva, vivía un italiano, Tarantini, que fabricaba queso.

Otra forma de subsistencia era la caza —codorniz, perdiz, conejo y liebre—, continuando con la tradición del hombre primitivo cazador-agricultor. Frente a la casa de mis abuelos vivía el «Peguerro», un hombre mayor, alto y con una gran barba (eso me parecía a mí), que cuando tenía un cartucho o se lo regalaban salía al pinar y con un solo tiro regresaba con una liebre. En la temporada de caza acompañaba a mi padre a recorrer los campos y pinares.

Mi abuelo era amigo del conde de Gamazo, tenía su casa-palacio en Boecillo, que acudía a Valdestillas a cazar. En una ocasión organizaron una cacería de perdiz en la que se cobraron bastantes piezas. Tenía unos 7 u 8 años y me sorprendió conocer a la princesa de Hohenhole, casada con uno de sus hijos, pues en mi mente las princesas solo estaban en los cuentos. Pasados más de 60 años, recordé ese día con los descendientes del conde y la nieta de la princesa.

En cuanto tuve licencia de armas dejé la escopeta de 9 milímetros y cacé con las de mi padre del 12 y del 20. Iba con mi abuelo, mis tíos y mi perra Lady (cuando cazando se cayó a un pozo y murió me llevé un disgusto inmenso y decidí no volver a tener perro).

Mi mayor proeza cinegética fue un doblete de codornices cuando tenía 15 o 16 años (en un libro sobre la caza en Castilla entrevistaron a mi abuelo, que contó orgulloso mi modesta y no repetida «hazaña»).

Mi padre también tenía su tertulia en Valdestillas con sus buenos amigos Félix, Julio, Luis, etc. Se reunían en la panadería de Pancracio, en la sala en la que se amasaba el pan y estaba el horno. Eran encuentros a los que asistía y me dedicaba a escuchar y a ver elaborar el pan (los piñones de Valdestillas y su pan tenían merecido prestigio nacional; he comido muchos piñones, que son mi fruto seco preferido).

Las relaciones sociales en el pueblo eran de confianza y amistosas. Cuando fui más mayor, para entretenerme, colaboraba con mi tío Enrique que, entre otras actividades, era corresponsal de bancos, yendo por las casas, la puerta siempre estaba abierta, a cobrar letras; también despachaba sacos de abono. Hoy se habla de la economía circular, de abandonar la economía lineal y de crecer con los recursos del planeta; en menor dimensión era lo que ocurría en Valdestillas. Entonces las sociedades eran más cerradas al estar menos comunicadas y se casaban con los del pueblo o limítrofes, a quienes se conocía por participar en las fiestas, en las que se bailaba y se toreaban vaquillas (las propiedades heredadas se repartían por varios términos municipales).

En 1889, cuando mi abuelo finalizó la carrera de Medicina, empezó a ejercer como médico en Valdestillas (también visitaba a caballo a enfermos de pueblos cercanos); la población era de unos 1000 habitantes, ahora es de 1700 (teniendo en cuenta el crecimiento «físico» del pueblo, seguro que viven más), pero no tienen médico. Según escuché a algunos amigos de mi padre, mi abuelo era un médico con buen «ojo clínico», que demostraba cuando la

enfermedad superaba sus medios y enviaba a los enfermos a Valladolid con un diagnóstico acertado. En su despacho-consulta leí por primera vez el juramento hipocrático. Nunca disfruté de vacaciones, pero era feliz atendiendo a sus convecinos.

Tenía amigos con los que jugaba a las cartas, hacía excursiones en bicicleta y participaba en las labores del campo. Me gustaba trillar, aunque tengo un mal recuerdo del día en el que, recién esparcida la parva, empecé a hacerlo con tres trillos y cuatro mulas a las que no fui capaz de dominar. Al ser una zona de regadío también había producción de patata y remolacha.

Dediqué largos ratos a trabajar en la amplia huerta de mi abuelo, contigua a la casa, en la que regaba, recogía los productos (tomates, pimientos, melones, etc.) y segaba con guadaña la alfalfa para los conejos. El agua la sacábamos de un pozo mediante una noria que movía Roque, el burro de mi abuelo, que además nos llevaba a la estación en un bonito landó (debía ser de 1800) que había pertenecido a la condesa; cuando era pequeño decía que deseaba ser como Roque para revolcarme por el suelo. Roque tenía como compañera de cuadra a Morita, una vaca que nos surtía de leche; en el corral había un gallinero y una conejera; el agua de los animales la sacábamos de un pozo con una herrada. Cerca de casa, mi abuelo tenía un palomar al que íbamos a coger pichones que mi abuela cocinaba espléndidamente.

En aquellos años mi abuelo ya no producía vino, aunque conservaba un espacioso lagar (en la actualidad destruido) y una amplia bodega subterránea que todavía existe. Uno de mis entretenimientos era ver hacer grandes cuévanos de mimbre, en los que me escondía; el cesterero, que los elaboraba con destreza, solía regalarme algún cestito.

Mis vivencias son numerosas, algunas malas, como cuando por una infección de amígdalas tuve un dolor de oídos insoportable y

me inyectaron penicilina, que en los 40 era cada cuatro horas, día y noche, lo que obligaba a Martín (practicante) a pasar gran parte del día en casa. Hacia los seis años me operó el doctor Cuevas (mi abuelo estaba situado detrás de él) y terminaron los dolores. Otro amigo de mi abuelo, el doctor Saracibar, me graduó la vista y desde antes de los diez años he llevado gafas por mi astigmatismo.

Así conocí la vida de un pueblo de Castilla, en el que, como ahora, los agricultores hablaban de sus penurias (dado mi interés por la agricultura, escucho el programa *Agropopular*, aunque hay cosas que no entiendo, como las relacionadas con la normativa, la PAC y las subvenciones; algo previsible en la dictadura de los burócratas). La vida en el campo aviva los sentidos, pues se diferencian las plantas, animales, sonidos, etc., lo que no ocurre en la ciudad y ahora menos en el campo como consecuencia del ruido del motor de los tractores y cosechadoras. La agricultura se ha tecnificado e incrementado su productividad.

En Valdestillas y por las carreteras de Castilla vi segar el cereal (entonces distinguía bien el trigo, cebada, centeno, etc.) con hoz, lo que era un trabajo duro y de riesgo. Hoy difícilmente podrían realizarlo unas pocas personas, lo mismo que ocurre con la recogida de la fruta en otras regiones (trabajo menos penoso), por lo que se acude a temporeros de otros países.

Al fallecer mi abuelo heredé, proindiviso con mi hermana, una tierra de dos hectáreas —un majuelo descegado, La Capitana—, que estaba arrendada y de la que algunos años recibíamos una mínima renta; la vendimos cuando nos enteramos de que su superficie disminuía al tiempo que se incrementaba la de los predios colindantes.

He vuelto a Valdestillas para visitar a mis tías que veranean en el «pueblo», comprar vino verdejo (forma parte de la D.O. Rueda) y

participar en las fiestas de la Virgen del Milagro, antes del Rosario, a la que cambiaron la advocación cuando unos Tercios, que regresaban de Flandes, la compararon con una virgen flamenca, comentando que la de Valdestillas no era milagrosa; entonces se le cayó una rosa que tenía entre las manos y la recogió, al tiempo que situó al Niño mirando al pueblo.

Este recorrido por el mundo rural, en el que se asientan mis raíces de las que me siento orgulloso, me lleva a pensar sobre la despoblación del agro; cada pueblo tiene características propias que condicionan su futuro. Cuando las distancias se acortan al mejorar las comunicaciones, la televisión sustituye a los cines, hay universidades a distancia, internet llega a casi todos los lugares, se generaliza el teletrabajo, se potencian las industrias agroganaderas, etc., una opción es vivir en las zonas rurales.

El campo, al que deben prestar mayor atención los poderes públicos, es nuestra despensa, aunque solo ocupa a un porcentaje reducido de la población; quienes lo trabajan dejaron de ser los «siervos de la gleba» (es posible que hicieran un descanso para rezar el Ángelus, como en el cuadro de Jean François Millet) y ahora utilizan tractores con aire acondicionado. Este trabajo, para algunos, es más atractivo que el de los «siervos de la pantalla».

LA ESTACIÓN DE EL ESPINAR (SEGOVIA)

En torno a 1920 mi abuelo materno construyó una casa amplia en La Estación de El Espinar (pensaba tener una docena de hijos), barrio que giraba en torno al ferrocarril y a un par de «fábricas» de madera. En 1925 falleció en dicha casa. Los trenes pasaban cerca y cuando los escuchábamos llegar nos asomábamos a la tapia para verlos; durante años los arrastraban máqui-

nas de carbón, con el humo y ruido característicos cuando salvan un desnivel.

La Estación de El Espinar está unida a mi vida; allí se produjeron dos de los acontecimientos más importantes de mi existencia: mis padres se conocieron y yo tuve la suerte de encontrarme con Charo. Veraneé allí desde mis primeros meses hasta cuando nuestras hijas eran adolescentes. Las largas vacaciones de verano me permitieron convivir con mi familia materna (residía en Madrid) y hacer buenos amigos con los que todavía mantengo relación. Nuestra vida era variada: excursiones, fútbol (algunos partidos de veraneantes contra los del pueblo), tenis, cartas, lectura, baño en la piscina o el río (aprendí a nadar), meriendas en los pinares (Panera, Fuentefría, Cabeza Reina), cine en San Rafael, frecuentes guateques (nunca he sabido bailar, pero eran horas agradables de música y convivencia), verbenas, etc.

También algunas visitas al pueblo de El Espinar y la clásica subida a la romería del Cristo del Caloco. Cuando llegaba setiembre uno de los entretenimientos era recoger niscalos (mi seta preferida). También realizábamos algunos actos incívicos, como ir por la noche a los prados para ordeñar vacas y utilizar una casa vacía como «campamento» para nuestros juegos. Eran tres meses de veraneo en la sierra en los que entre semana había muchas mujeres y niños, a la espera de que los viernes llegasen desde Madrid los maridos/padres.

Un verano, con mi padre y mi tío Ernesto, visité las obras del Valle de los Caídos. Ya se había excavado la basílica, pero quedaba bastante por construir. Nos lo enseñó un señor agradable que era uno de los presos que trabajaban en la obra; desde la óptica de un niño, parecía resignado ante el hecho dramático de perder la libertad. Años después, cuando todo estaba terminado, junto con mis amigos fuimos andando (excursión muy dura).

Muchas tardes, mi madre, sus hermanas y unas amigas que vivían cerca se reunían en el jardín; habían pasado allí juntas la guerra y a los jóvenes nos gustaba que nos contasen «historias» de aquella época. Mi abuela decidió salir de Madrid precipitadamente cuando le informaron que sus hijas estaban en una lista de personas que iban a ser «depuradas» (todas menores de edad y sin afiliación política). Fue una decisión acertada que les permitió correr mejor suerte que la del edificio de la parroquia de Las Angustias a la que acudían, pues poco después fue incendiado.

Fueron años delicados, con el frente del León cerca y con incursiones de grupos que, en alguna ocasión, trataron de entrar en la casa, por lo que durante un periodo se trasladaron a Segovia buscando más seguridad. Pienso que vivieron estos acontecimientos con cierta inconsciencia y menor angustia de la esperable, a los que se referían sin resentimiento. Todo aquello en la mente de un niño me llevó a calificar como «malos» a quienes quisieron matar a mi madre.

En las vacaciones impartía clases de recuperación, latín y griego. Un verano tuve la mejor de mis alumnas, que se pasó de ciencias a letras y tenía que examinarse de griego en el Instituto de Manzanares (Ciudad Real). Me comprometí a que obtuviera una buena nota si seguía mi ritmo; consiguió, en poco más de dos meses, aprender lo que mí me había exigido tres años; su esfuerzo fue extraordinario y es una prueba de que cuando se quiere algo con interés puede lograrse.

Mis relaciones con un entorno madrileño me proporcionaron vivencias enriquecedoras y diferentes a las del invierno. La sociedad madrileña era más «abierta» que la vallisoletana. Las Navidades las pasaba en Madrid con la familia y mis amigos en un clima más cálido que el de Valladolid.

Dentro de mis desplazamientos por la mitad norte de España (durante mi minoría de edad nunca bajé al sur de Madrid; la playa de Valladolid era la de Santander), realizamos algunos viajes cortos, en los que viví numerosas experiencias.

LIBARDÓN (COLUNGA, ASTURIAS)

No me detengo en la larga historia de amistad que dio lugar a que entre los 8 y 11 años pasara unos días del verano en el pueblecito de Libardón, en la casa de D. Celestino Piñera Peón, médico del pueblo, y de sus hijas Florina y Emilia. Conocí por primera vez el mar en La Isla, visité el puerto pesquero de Lastres, el Sueve con sus caballos asturcones, etc.; bajábamos a bañarnos a la playa de Colunga —La Griega— a unos 12 kilómetros por una carretera llena de curvas.

Descubrí el clima del norte, los prados, los manzanos y los bueyes con sus carretas «sonoras». Era una sociedad diferente a la castellana, distribuida en parroquias que se componían de varios núcleos urbanos (Libardón era cabecera de seis o siete comunidades que, en total, debían ser unos 200 habitantes), se conocían todos y dependían del Concejo de Colunga. En Libardón nació uno de los más famosos gaiteros asturianos.

Tuve mi grupo de amigos, en especial José Luis, que me mostraron un mundo distinto: la emigración. Me sorprendió que cuando hablábamos sobre lo que íbamos a estudiar o hacer en el futuro, ellos decían: emigrar a Chile, Cuba, Argentina, etc., cosa que antes nunca había escuchado. Había casas de indianos y el día de San Roque acudíamos a una comida de todos los emigrantes (un año se entregó una campana a la iglesia, que subimos al campanario tirando de cuerdas). Uno de nuestros entretenimientos era jugar a

los bolos. Fueron estancias cortas (volví años después, uno coincidió con la llegada del hombre a la Luna) que fueron enriquecedoras y despertaron en mí el deseo de conocer otras formas de vida, consciente de que en el mundo hay muchas personas que ni viven ni piensan como yo.

Los nacidos en Libardón habían creado una asociación que desarrollaba una fructífera labor social y contrató al médico. Hace unos años, llevado por la nostalgia, volví a y compré un libro que habían editado sobre el pueblo. En él figuraba una fotografía de Sebastián Piñera Echenique, presidente de Chile, de cuando visitó el pueblo para ver la sepultura de la familia Piñera, de la que descendía. Cuando vino a Madrid en su condición de presidente, en un acto le entregué dicho libro.

La familia Piñera tenía unas tierras con arrendatarios en Peñaflor de Hornija (Valladolid), por lo que preguntaron a mi padre si se las podía administrar, lo que aceptó con la condición de no recibir compensación alguna. La realidad es que la encargada de las tierras fue mi madre, a la que durante bastantes años acompañé en sus «negociaciones» con los agricultores (capitaneados por «La Farruca», muy mayor, de baja estatura, mucho genio y toda vestida de negro con mantón). Aprendí de fanegas y del precio de los cereales.

En esa zona tenía sus fincas Rafael Cavestany de Anduaga, ministro de Agricultura, que impulsó en el año 1954 la concentración parcelaria que empezó por Peñaflor de Hornija. La idea era buena, ya que los propietarios tenían minifundios diseminados, con poca productividad. Su aplicación fue problemática, pues para contar con parcelas más grandes era necesario un «intercambio» de propiedades, procurando que fuesen de similares características; todos estaban insatisfechos y se consideraban perdedores, algo

imposible, pues en la hipótesis de que uno saliera perjudicado, otro resultaba beneficiado.

PIEDRAFITA DE BABIA (LEÓN)

Situada al norte de León en el límite con Asturias. Montaña, prados entre los que regateaba una pequeña acequia que traía el agua desde la montaña, ganado y alguna mina. Allí había nacido mi tío Sabino, casado con una hermana de mi padre, y tenía una casa amplia, fincas y ganado.

Me llamó la atención que, en una buena casa, la cuadra, con capacidad para bastantes vacas, estaba debajo de la cocina con el objetivo de calentarla en los inviernos de grandes nevadas. Allí aprendí a elaborar mantequilla, de una categoría excepcional, lo que era fácil, pues solo se requería buena leche y un par de máquinas movidas con una manivela.

En Babia conocí a un lugareño, Segundo, del que no se me ha borrado su imagen. Me parecía mayor, aunque posiblemente no había cumplido los 60 años. Vivía solo, en una casa de piedra para soportar las inclemencias del tiempo, que únicamente tenía una habitación cuyo suelo, paredes y techo eran totalmente negros, consecuencia del humo de la cocina baja en la que cocinaba desde hacía muchos años; trabajaba en el campo y con el ganado. Me sorprendió cuando nos reuníamos con él al caer la tarde por su conocimiento del firmamento y de la naturaleza; hablaba con profundidad de las cosas de la vida. Mi tío, buen amigo suyo, le ofreció llevarle a conocer el mar, por el que no demostraba interés (creo que finalmente lo hizo y no se impresionó).

Allí conocí a un segador de hierba, labor que realizaba de sol a sol con una hoz de su propiedad. Parecía un hombre feliz. Coincidió que

cuando terminó su trabajo y tenía previsto desplazarse caminando hasta Belmonte, un pueblo del interior de Asturias situado a más de 50 kilómetros, iniciábamos nuestro viaje hacia Libardón y mi padre se ofreció a llevarle, lo que aceptó. Durante el descenso del interminable puerto de Somiedo nos habló de su vida, familia, trabajo, etc., nuevas vivencias que me permitieron conocer realidades que me dejaron huella. Muchos años después recordé a este segador cuando fui a Belmonte a visitar una mina de oro, donde tuve la oportunidad de tener en mis manos un lingote «recién salido del horno».

Uno de mis descubrimientos en Babia fue una mina de carbón; la visité y era relativamente pequeña, aunque a mí, al carecer de referencias, me pareció grande y el trabajo que realizaban, duro y diferente al que yo conocía. Con el paso de los años he tenido la oportunidad, que me arrepiento no haber aprovechado, de recorrer algunas de las minas más importantes de España por su profundidad y longitud de las galerías. He conocido a mineros y a sus familiares, que se consideraban una «raza» diferente con una forma muy suya de ver la vida.

Cuando esta profesión mítica va desapareciendo estuve por dos veces el Museo de la Minería y de la Industria en El Entrego (Asturias), en el que hay una reproducción de una mina, parece que bastante lograda, que mantiene la memoria de un oficio que, en algunas regiones como Asturias, León y Palencia (me limito a Castilla y provincia limítrofe) marcaron generaciones y nos sorprendieron con sus ríos de aguas negras.

BELMONTE DE CAMPOS (PALENCIA)

En Tierra de Campos, donde se unen las provincias de Valladolid y Palencia, descubrí en la casa de Magencio, un amigo de mi padre,

el carburo como forma de iluminar; me explicaron el modo en el que se producía, en la propia casa, una luz clara y potente (resultado de quemar el gas acetileno que se generaba al mezclar agua y carburo de calcio). Me pareció que estaban atrasados, aunque era más económica que la producida en los Saltos del Duero.

Era invierno, ya que nos caldearon la cama con un calentador lleno de brasas. Visitamos el castillo, lo utilizaban para guardar cereales, y de regreso a Valladolid se rompió un palier del coche, por lo que una yunta de mulas nos remolcó hasta Medina de Rioseco. En aquellos años los viajes tenían algo de aventura, ya que las carreteras eran malas y tenían clavos que perdían las caballerías (en un viaje a León pinchamos dos veces), por lo que la maleta del coche era un pequeño taller de reparaciones que realizaba mi padre con habilidad.

Con estas pinceladas finalizo algunas experiencias de mis primeros años, vividas en familia. Paso a las vivencias vinculadas con mi formación reglada (colegio, universidad y ejército).

COLEGIO LA SALLE

Empecé mis estudios en este colegio a los siete años, cuando se llamaba Colegio Hispano, regentado por los Hermanos de la Escuelas Cristianas; luego fue Hispano-La Salle y finalmente solo La Salle. Mis padres lo eligieron por haberse educado mi padre, en régimen de internado, en el Colegio de Lourdes, también de los «baberos» (así se llamaba coloquialmente a los hermanos lasalianos). Estaba cerca de casa y mis padres solo me llevaron al colegio el primer día.

Fue una etapa de absorber conocimientos y de hacer amigos para siempre. Se cuidaba mucho la formación en consonancia con el objetivo del fundador, San Juan Bautista de La Salle, al crear las es-

cuelas cristianas. Durante años no entendí bien la vocación de los miembros de esta congregación, que no eran ordenados para oficiar misa (les comparaba con los jesuitas, con cuyos alumnos siempre tuvimos una sana competencia/rivalidad). Pasados los años, cuando la educación ha ganado importancia entre mis valores, he comprendido lo absorbente que es esta labor para los profesores, al menos lo era en mi juventud.

Allí tuve mi primera intervención en público, tenía 12 o 13 años, en el salón de actos, ya que me encargaron que hablara sobre «Apostolado seglar», ocasión en la que puse énfasis en la «ejemplaridad», tema que, 65 años después, ha estado presente en mi última conferencia.

Los programas de las numerosas asignaturas eran densos —se estudiaban durante todo el año— y de amplio espectro, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad; además de conocer lo próximo adquiriríamos una amplia cultura sobre España (me aprendí de memoria los principales pueblos de cada provincia y todavía puedo repetir los de algunas) y dominábamos la geografía, historia, literatura, etc., de Europa y América.

En Preuniversitario había dos asignaturas que variaban cada año. A mi promoción le correspondió estudiar «Historiadores de Indias» e «Italia y el Vaticano». Ello me proporcionó un profundo conocimiento de lo que fue el descubrimiento y colonización de América. Era admirable el nivel intelectual y el rigor de quienes fueron dejando constancia de todo lo que representó aquella gesta en la que, a pesar de las dificultades de comunicaciones, se organizaban los nuevos territorios, se fundaban universidades, construían hospitales para los indios, etc.

Paralelamente, profundizamos en la historia de España de la época, que durante cuarenta años coincidió con el reinado de Car-

los I; fue un periodo de apertura al mundo, América y Europa, de modernización y de creación de un estado moderno en el que los nobles perdieron poder. Conocí la vida y obra de Carlos V, emperador del Sacro Imperio Romano Germánico. Estudié el poder temporal de los papas, con guerras y tensiones, y el nacimiento de Italia y cada una de sus regiones.

La organización docente de aquella época hoy sería vituperada por los «expertos» en la materia. Las clases oscilaban entre 40 y 45 alumnos; nos daban notas todos los sábados (día de clase), por lo que a lo largo de la semana teníamos exámenes de las ocho o diez asignaturas que cursábamos, y nos ponían deberes diarios; según las calificaciones teníamos un puesto; a partir de cuarto de bachillerato las clases duraban hasta las 19:30. En los años 50 la lengua extranjera que más se impartía era el francés, más aún en una orden fundada por un sacerdote nacido en Reims; me di cuenta de que carecía de oído para los idiomas, lo que corroboré al estudiar inglés.

Desde hace años escucho las teorías sobre la educación y me limito a constatar hechos. Entonces no existía fracaso escolar (ahora es alarmante) y los conocimientos de los alumnos se sometían a los filtros de las reválidas de cuarto, sexto y preuniversitario, con exámenes duros y rigurosos. Estudiábamos mucha ortografía y rellenábamos cuadernos de caligrafía (en mi caso con poco aprovechamiento, pues mi letra siempre ha sido mala).

Entre las actividades complementarias estaban los coros (yo era el único alumno del colegio al que no dejaban participar, pues hacía desentonar al grupo), obras de teatro (participé en algunas, sin destacar en ningún sentido), concursos de recitar poesía (en los que era bueno) y de catecismo (nos sabíamos de memoria el del Padre Astete), y cine fórum, que ayudaba a pensar y a interpretar lo que veíamos.

En relación con el análisis de las películas, tuve una vivencia de las que permanecen. Se proyectó *Balarrasa*, protagonizada por Fernando Fernán Gómez; entre los temas que se comentaron destacó la escena en la que se ven las manos del protagonista que, ante la muerte, le preocupa que estuviesen vacías, pues se aproximaba el momento de dar cuenta de su vida. Hablamos bastante de ello y se me quedó grabado. Es algo que he tenido presente y que tal vez me ha llevado a multiplicar mis actividades para no tener las manos vacías. Además de la connotación trascendente y religiosa, destaca la situación de la persona que, al finalizar su vida, se da cuenta de que no ha realizado algo por lo que haya merecido la pena haberla vivido.

Más de cincuenta años después, durante un almuerzo con Fernando Fernán Gómez, le comenté que recientemente, regresando de América, había visto la película *Balarrasa* durante el vuelo. Me dijo que en Iberoamérica no se llamaba *Balarrasa*, ya que desconocían lo que significaba, sino *Manos vacías* (hoy en España algunos jóvenes tampoco saben que balarrasa es una persona de vida desordenada, poco juicio y malas costumbres).

Durante algún tiempo me encargué de la biblioteca del colegio en los recreos (me parecía más sugestiva que el deporte), lo que me facilitó leer a todos los clásicos españoles, las novelas de Salgari, las vidas ejemplares (normalmente de santos), la colección Escelicer, etc. Mis compañeros también eran aficionados a la lectura, que enseñaba a soñar, a escribir y a ser crítico.

Con frecuencia he testado los conocimientos de los jóvenes y he comprobado que son inferiores a los de mis compañeros (esto son hechos). Los alumnos de La Salle recibimos una formación integral y nos enseñaron a redactar. Aprovecho para rendir un homenaje a uno de los más preclaros lasalianos: Miguel Delibes, con el que

Castilla y las letras españolas siempre estarán en deuda (las universales, al no concederle el Premio Nobel, perdieron una oportunidad de prestigiarse).

Fui un buen estudiante —en aquella época era lo habitual entre los becarios que deseábamos seguir estudiando— y en las notas solía moverme entre los puestos dos al cuatro de la clase, sin alcanzar el uno, que se intercambiaban dos íntimos amigos míos. Podría referirme a cada uno de los hermanos (creo que solo tuvimos un profesor seglar) y de lo que nos aportaron, que fue mucho por su vocación educadora; la formación en clase no se limitaba a la materia correspondiente, sino que era integral; en una ocasión le dije al hermano José María: «*In medio virtus*» y el añadió: «*Et in culmine*».

Durante el bachillerato, aparte de los estudios, dediqué tiempo a dar catequesis en la iglesia de La Pilarica, alfabetizar adultos en el barrio Girón y a impartir clases particulares de diversas materias (en este caso cobrando). Pienso que fui un insensato, ya que no estaba preparado para ello; milagrosamente, los niños conocieron la religión, los mayores aprendieron a leer y a escribir, y mis alumnos aprobaban en el colegio (la juventud no es consciente de sus limitaciones y emprende proyectos sin pensarlo dos veces).

Periódicamente hablaba con los padres de mis alumnos para informarles de la evolución de sus estudios; el padre de una niña, magistrado de la Audiencia de Valladolid, un día me comentó que no conducía ante el temor de cometer alguna pequeña infracción impropia de su profesión. Era un hombre recto, responsable y ejemplar para quien la justicia era su vocación. Lo he recordado al compararlo con alguno de los jueces actuales.

Del colegio quedan los conocimientos (en mi caso y en el de mis discípulos, sin traumas), la formación humana, los buenos recuerdos y los amigos. Formaba parte de un grupo sólido integrado

por siete compañeros, que estábamos unidos. Hace unos años falleció Miguel Ángel, ahora quedamos seis, que nos reunimos una vez al año. El carácter se forma en las primeras etapas de la vida y por ello, cuando nos encontramos, parece que no han pasado más de sesenta años, pues conservamos nuestra forma de ser, cualidades y defectos. Aunque hemos seguido diferentes caminos y durante algunos años apenas mantuvimos contacto, lo que recibimos colectivamente lo hemos conservado. En los encuentros nos dedicamos, como antes, a discutir sobre el bien y el mal, con una base común y discrepancias en los matices.

FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

Desde pequeño y, en todo caso, desde cuarto de Bachillerato, en que tuve que optar entre letras y ciencias, sabía que estudiaría Derecho. No tenía facilidad para las ciencias (las aprobé dignamente gracias a un gran esfuerzo) y además intuía que era lo que más se adaptaba a mi personalidad. Con el paso del tiempo, comprobé que hay mentes preparadas para progresar en la lógica de las ciencias y otras, como es mi caso, que se mueven mejor en las humanidades y en el pensamiento abstracto/complejo.

No me he arrepentido de la decisión, aunque si volviera a empezar creo que estudiaría el doble grado de la Complutense en Derecho y Filosofía, con 482 créditos. Lamentablemente, la Filosofía, como las demás humanidades, ha perdido peso en los planes de estudios y cuando se imparten se enseñan mal y sufrimos las consecuencias. Un estudiante del Derecho debe aspirar a adquirir una sólida formación sobre sus fundamentos para ser un buen jurista; todas las asignaturas contribuyen a construir un armazón jurídi-

co consistente. Aprendí mucha teoría, aunque no estaba preparado para comparecer en un juzgado.

La Universidad de Valladolid, en cuyo escudo figura «*Sapientia aedificabit sibi domun*» (La sabiduría edificó aquí su casa), era la cabeceira de uno de los doce distritos universitarios existentes. Lo integraban, además de algunas provincias castellanas, las de Vizcaya y Guipúzcoa (los estudiantes vascos nos aportaron costumbres gastronómicas y sociales). Las carreras eran Derecho, Medicina, Filosofía (Geografía e Historia) y Ciencias (Químicas, Física, etc.). Excepto Medicina, se estudiaban en el histórico edificio de la universidad, que en la actualidad lo ocupa totalmente la Facultad de Derecho.

Además de los alumnos del distrito había otros que optaban por estudiar en Valladolid (en MAPFRE me encontré a dos compañeros de un curso anterior al mío). La facultad estaba a doscientos metros de mi casa, algo muy cómodo. No obstante, para una formación integral era más atractiva la vida de los colegios mayores, a los que solía asistir para participar en sus actividades culturales.

De mis cinco años de universitario podría escribir mucho. Tuve buenos catedráticos (en aquella época «ganar» una cátedra requería una intensa preparación; ahora es más fácil, lo que no comprendo). Hasta que los catedráticos accedían a la facultad que deseaban, recorrían varias universidades, lo que evitaba la endogamia (en la actualidad es excesiva). La Universidad de Valladolid tenía la ventaja de ser la más próxima a Madrid y estaba bien comunicada con la capital (para muchos profesores era su meta), por lo que era de las preferidas (un curso todos mis catedráticos vivían en Madrid, aunque impartían al menos dos clases a la semana).

Podría mencionar a cada uno de mis profesores destacando algunas de sus cualidades, prueba de que me dejaron huella. Estu-

dié el plan del 53, que también siguieron mi hija Charo y mi nieta Nuria, que en la UCM se modificó en el curso 2020-2021 (entre otras mejoras, se ha introducido la Contabilidad, que he reclamado durante años, ya que hoy es imposible ejercer el derecho sin encontrarse con problemas financiero-contables).

El Derecho Romano lo estudiamos en los tres tomos de Arias Ramos, revisados por su hijo Arias Bonet, que era nuestro catedrático. Con 17 años me faltaba criterio para entender la importancia de asignaturas como esta, la Historia del Derecho o el Derecho Natural, cuando en ellas están el fundamento y los cimientos del derecho; no conocerlas es como pretender saber filosofía ignorando lo que dijeron Sócrates, Platón y Aristóteles.

Durante seis siglos antes de Cristo se desarrolló la filosofía griega y durante seis siglos después se configuró el derecho romano, no exento de fundamentos filosóficos, que compendió Justiniano en el *Corpus iuris civilis*. Fueron doce siglos acumulando sabiduría y construyendo el derecho. En la actualidad, los «legisladores» aficionados, sin sentido del derecho, la justicia, la equidad, los derechos humanos, etc., nos inundan de normas carentes de solidez. La aplicación del derecho es un arte que debe integrar ley y vida.

Del derecho romano, entre muchas cosas, me llamó la atención la figura del *nasciturus* (el que va a nacer) y sus derechos (incorporados a nuestra normativa), por lo que a los hijos póstumos se les reconocía el derecho a la herencia del padre desde el momento de su concepción. Entre estos está la «Corona», situación en la que se encontró Alfonso XIII.

El derecho regula lo que acontece en la sociedad, por ello la Historia del Derecho me aportó información sobre cómo vivieron nuestros ancestros y la evolución de sus costumbres. Una manifestación de ello fueron *Las Siete Partidas*, redactadas a mediados del

siglo XIII y que parcialmente estuvieron en vigor en América del Norte y del Sur durante seiscientos años. Esto fue posible porque quienes colaboraron con el rey Alfonso X el Sabio en su redacción, los mejores juristas de las universidades de Salamanca y Valladolid, contaban con las cualidades que, según la Primera Partida, son: tener a Dios presente, amar la justicia, tener conocimientos de derecho y estar dispuesto a enmendar y mudar las leyes cuando fuese necesario.

El Derecho Natural se merece una consideración especial por haber desaparecido de los planes de estudios (permanece la Filosofía del Derecho y ha nacido la Teoría del Derecho), algo que lamenta en mi consideración de iusnaturalista. En un examen oral de esta asignatura, el profesor (era encargado de cátedra) me pidió que hablara sobre «el aborto». Por los nervios del momento cometí el error de preguntar: «¿En España?». El profesor, que era bastante «desenfadado», me contestó: «En España, Rusia, Francia, Albania (enumeró un montón de países) y en donde quiera». En la contestación me limité a España, que es lo que habíamos estudiado (la calificación fue un notable).

La eliminación de la asignatura de Derecho Natural tal vez se deba al deseo de algunos políticos de legislar sin las limitaciones que supone reconocer unos principios que deben respetar. La defensa de una ley natural, derivada de un derecho natural, supone reconocer que la persona goza de unos derechos propios que enlazan con la ética, la moral y el derecho universal, que son inherentes al ser humano e inalienables. No admitirlo abre la puerta al relativismo y a la dictadura del derecho positivo que se justifica por la mayoría de los votos, posibilitando que se conculquen los derechos de las personas.

Hay políticos y ciudadanos que ante un micrófono pontifican sobre sus derechos atribuyéndose algunos inexistentes, menos-

preciando 1200 años de conocimientos y la Declaración Universal de Derechos de 1948, aplicable en España según nuestra Constitución. Se ha desvirtuado el concepto de derecho personal, que ahora se asocia a cualquier aspiración individual, banalizándose el entramado de nuestras relaciones y la garantía de nuestros derechos.

En Derecho Civil (lo estudiamos con los magníficos libros de Castán Tobeñas), el catedrático fue Vicente Guilarte González, que a los pocos meses se incorporó al Tribunal Supremo y fue sustituido por su hijo Vicente Guilarte Zapatero (la saga de los Guilarte ha estado y continúa presente en la Facultad de Derecho de Valladolid). Su hijo Alfonso llevaba la cátedra de Derecho del Trabajo y no impartió Seguridad Social, que tanta importancia ha tenido en mi vida (su ayudante, muy competente, era ciego, poco frecuente en un profesor en aquellos años).

Eduardo García Enterría, Sebastián Martín Retortillo, Lucas Beltrán Flórez, Miguel Hernández Ascó, José María Rodríguez Devesa y Emilio Gómez Orbaneja, que desarrollaron con prestigio sus actividades en Madrid, nos transmitieron los conocimientos que atesoran los grandes juristas.

El Derecho Mercantil lo impartió José Girón Tena, famoso por participar en el juicio de la Barcelona Traction (generadora de electricidad y otras actividades) y por explicar en el primer trimestre el «Concepto de derecho mercantil» que nos hizo sufrir a muchas promociones por eso de que «el legislador como codificador siguió una técnica de instancia subsuntiva preliminar global» (todo el libro era similar a esta frase).

Los Derechos Internacionales, Público y Privado, nos los enseñó Alejandro Herrero Rubio, persona muy culta y gran experto en el Padre Vitoria. Nos abrió las puertas al mundo de los organismos

internacionales que ahora nos resulta familiar y que en aquellos momentos desconocíamos.

Los catedráticos tenían un buen equipo de adjuntos que, en número importante, llegaron a catedráticos. A las «marías»: Religión, Formación Política y Gimnasia, no las desprecié dada mi disciplina de asistir a todas las clases. El profesor de Religión era Luis Vecilla de las Heras, un sacerdote que dedicó su vida a luchar contra la pena de muerte, sobre la que escribió varios libros. Para fundamentar sus tesis nos solicitaba a los alumnos que realizásemos trabajos de investigación sobre este tema en diferentes fuentes; a mí me correspondió hacerlo sobre el Corán, lo que me obligó a leerlo completo y a elaborar un informe. No puedo decir con rigor las conclusiones a las que llegué, pero sí que su lectura, en ocasiones, me recordaba a pasajes de la Biblia.

La defensa de la vida la enfocaba desde numerosos puntos de vista y nos transmitió la importancia de su protección radical. El paso de los años ha evidenciado que, con variados argumentos y complicidades, se cuestiona el primero de nuestros derechos inalienables. La historia nos enseña que cuando se abre una fisura en este derecho se acaba produciendo una grieta de alcance imprevisible, hasta el extremo de que el Estado, olvidando el contenido del juramento hipocrático, encargue a los médicos poner fin a la vida de las personas cuando su obligación es conservarla.

Otro año me encargó realizar un trabajo sobre la encíclica *Pacem in Terris* de 1963. Fue mi primera aproximación en profundidad a la Doctrina Social de la Iglesia, a la que después he dedicado muchas horas y que ha sido una de mis fuentes de inspiración; en mi opinión, es el compendio doctrinal más completo sobre temas sociales. De este trabajo me acuerdo mejor (me lo escribió a máquina Charo).

La estudié y me dejó huella el «descubrir» que la Doctrina Social de la Iglesia aporta luz y criterios sobre la persona, la sociedad y las relaciones entre los países; con posterioridad la leí de nuevo y comprobé que por tratar temas fundamentales su vigencia es permanente. Su repercusión mediática se centró en los análisis y propuestas sobre la guerra fría, aportando una visión profunda, al tiempo que destacaba los derechos y obligaciones de las personas y los Estados. Me pareció relevante la defensa de los derechos de la mujer y de las minorías.

Han pasado casi 60 años y para los jóvenes son temas de historia, como la crisis de los misiles de Cuba (octubre de 1962) y las guerras en el planeta, cuando se temía una tercera guerra mundial con armas nucleares. Esta encíclica contribuyó a reducir las tensiones existentes y al diálogo entre bloques contrapuestos.

Acertaba al afirmar que la paz solo es posible a partir de la verdad (fundamento de las conductas), la justicia (sus reglas hacen posible la convivencia), el amor/caridad (motor de las personas para actuar con solidaridad) y la libertad (necesaria para el desarrollo de las personas). Conceptos que, por fundamentales, han estado presentes en mi actuación, conferencias y escritos. Todos tenemos posibilidad de aplicar estos principios en las relaciones humanas, y si se generaliza el espíritu de concordia entre las personas es posible que se contagie a los gobiernos. Es poco probable que en la actualidad estalle un conflicto armado en Occidente, pero la paz es mucho más, y no es posible si predominan los egoísmos, populismos, etc.

La vida universitaria era variada y las tensiones estudiantiles no eran importantes; se intensificaron a partir de 1964 (más en Madrid que en Valladolid), lo que no excluía que, en ocasiones, más por «diversión» que por rebeldía política, decidiésemos abandonar masivamente la facultad. En el año 1960 participé en algunas

acciones contrarias a la aprobación de la Universidad de Navarra, promovida por el Opus Dei en 1952, que fue reconocida por la Iglesia como universidad, lo que le otorgaba un estatus superior. Fue uno de mis errores de juventud, pues lo importante no es quien crea la universidad, sino la calidad de los estudios que imparte.

El paso del ecuador fue un acontecimiento, con sus ritos y festejos (me puse por primera vez un esmoquin). Tuvimos dos madriñas, una pintora vallisoletana y la duquesa de Alba, que fue generosa con nosotros. Nos puso a todos una escarapela conmemorativa (la foto del momento en el que me la colocaba la publicó *El Norte de Castilla*). Teníamos un delegado de curso, Carlos Barco Ortega, que era muy «lanzado» y consiguió la presencia de la duquesa; también llegaba a acuerdos con los profesores en relación con la organización de clases, exámenes, etc.

Recibí una buena formación, y aunque no me he dedicado al ejercicio del derecho me resultó muy útil en mis actividades de gestor de entidades y de «legislador» aficionado. Mi expediente universitario fue mejor que el del colegio, lo que no es atribuible a mis dotes intelectuales, sino a que estudié más que otros compañeros con el objetivo de optar a todo tipo de ayudas y becas; el obtener buenas notas para mí era una fuente de ingresos (también contribuyeron las oraciones de mi madre al Espíritu Santo, que fue generoso con sus dones). Un buen expediente no es garantía de éxito profesional.

En la orla, la tengo delante mientras escribo, estamos 51 compañeros, de los que cuatro son mujeres, si bien dos de ellas no trabajaron. La mayoría fueron funcionarios o abogados en ejercicio y pocos nos incorporamos a la empresa privada. En las bodas de plata de la promoción, en 1989, nos reunimos casi la totalidad; en las de oro, en 2014, solo estuvimos la mitad a causa del elevado número de fallecimientos.

Otra de mis actividades durante la etapa universitaria fue la pertenencia a la JEC (Juventud Estudiante Católica) que, desde 1946, junto con la JOC, fue un movimiento especializado de la Acción Católica. La JEC reflexionaba sobre temas universitarios y sociales con la sistemática de la «revisión de vida», aplicando el ver, juzgar y actuar; a finales de 1960 me eligieron presidente. Contábamos con un extraordinario consiliario que, unos años después, me casó y con el que continuó manteniendo relaciones. Como la JEC era la única organización estudiantil no oficial autorizada, existía un control gubernativo que no se hizo presente.

Publicábamos un boletín periódico; nuestra mayor realización fue promover una residencia para estudiantes iberoamericanos en un edificio situado en la plaza de Portugalete, en el que también hubo un grupo de árabes. Fue una experiencia formativa por su problemática organizativa y por permitirme convivir con estudiantes de diferentes países.

Algunas de nuestras actividades las desarrollábamos en el monasterio cisterciense de las Huelgas Reales, fundado por la reina María de Molina a finales del siglo XIII, en cuya nave principal está su sepulcro. Me interesé por la vida de esta vallisoletana que fue ejemplo de mujer fuerte y luchadora, desde su matrimonio con el rey Sancho IV de Castilla, hijo de Alfonso X. Tuvo siete hijos y fue reina regente durante las minorías de edad de su hijo Fernando IV y de su nieto Alfonso XI; tuvo conflictos con la nobleza, a los que se añadían los desencuentros con el Papado y con los reyes de Francia y Portugal.

La JEC era una organización de ámbito nacional, de la que fui vicepresidente, e internacional, por lo que acudí a asambleas y reuniones en Madrid, donde intercambiábamos experiencias los representantes de los distritos universitarios, en un ambiente

enriquecedor que contribuía a conocer otras realidades sociales y universitarias. Fruto de aquellos contactos nació mi vocación europeísta. Me ofrecieron ser presidente nacional, pero rehusé.

Continuaba con mis clases de alfabetización y de formación de estudiantes. Otra de mis actividades diarias era escribir una carta, bastante larga, a Charo, mi novia. Fueron cuatro años de una relación epistolar que sería excepcional en la actualidad y que era formativa (contamos con la colaboración de Correos que siempre —solo tuvo un fallo— entregaba las cartas al día siguiente de echarlas en el buzón; ahora, una carta de Madrid a Pozuelo de Alarcón tarda en llegar entre una y dos semanas). Las comunicaciones epistolares eran una forma excelente de conocerse a uno mismo y a la otra persona, con lo que se sentaban los cimientos de unas relaciones sólidas.

En algunas ocasiones iba a Madrid a ver a Charo, y al regresar a Valladolid, en un tren nocturno, coincidía con emigrantes andaluces que marchaban a Alemania, en donde estaban trabajando. Había un buen ambiente en el compartimento, creo que de diez personas, en el que se repartían embutidos y productos de la región a los que amablemente me invitaban; también escuchaba sus conversaciones sobre el trabajo y su vida. La emigración ordenada y con contratos de trabajo de los años 60 contribuyó a reducir la pobreza de algunas regiones españolas.

EL EJÉRCITO

Incluyo mis vivencias en el ejército en el capítulo de formación, ya que el objetivo de la estancia de los universitarios en sus filas era capacitarnos como oficiales o suboficiales, para mandar una compañía de Infantería.

Mis contactos con las Fuerzas Armadas se han desarrollado en el ámbito familiar (mi tío Manuel, casado con una hermana de mi madre, fue general de Artillería), en el de la amistad (uno de los mejores amigos de mi padre fue militar y de mis compañeros de colegio uno se inclinó por la milicia) y en el profesional (en el consejo de administración de MAPFRE había dos generales). Todos tenían/tienen en común ser buenas personas, inteligentes, preparadas, generosas y responsables.

Estuve en las Milicias Universitarias, IPS (Instrucción Pre-militar Superior) en tres periodos. En los años 1963 y 1964, durante los tres meses de verano, en el campamento de El Robledo (La Granja de San Ildefonso-Segovia) y durante los cuatro últimos meses del año 1965 realicé las prácticas en el Regimiento San Quintín (Valladolid).

Las vivencias de la milicia son diferentes en cada persona; las mías fueron positivas. En el ejército aprendí muchas cosas: logística (intendencia), ordenanzas militares, estrategia, cadena de mando, utilización de las armas de guerra (con escasa munición por razones presupuestarias), interpretación de las curvas de nivel de los planos, valores, organización milimétrica y puntual, etc. Desfilé y entoné canciones.

Me sorprenden quienes ahorran en el presupuesto de Defensa (austeramente administrado) incluso incumpliendo nuestros compromisos internacionales, ya que para que un país sea respetado, no solo como fuerza militar, sino como nación (lo que hace que sea escuchado en el contexto internacional), es preciso que cuente con unas Fuerzas Armadas dignas de tal nombre (quienes se oponen a ello les interesa una España débil y sin prestigio).

Me encontré con nuevas gentes (mis compañeros de carrera fueron al campamento de Monte la Reina —Zamora—; yo solicité, por

razones familiares, La Granja). Ello supuso que no conocía a nadie de los cinco mil que dormíamos «bajo la lona». No empecé con buen pie, ya que el primer día, cuando había que recoger la paja para la colchoneta y el armamento, me dejaron de guardia en la compañía. Alguien me trajo un mosquetón Mauser que «casualmente» era el más antiguo y con peor aspecto que existía en la armería.

Los quince de la tienda estudiábamos diferentes carreras (ninguno de ciencias, pues estaban en Artillería, Ingenieros, etc.), varios provenían de la Academia Nacional de Mandos José Antonio (desconocía su existencia), en la que se formaban para ser profesores de Educación Física, por lo que eran atletas con gran preparación y experiencia de acampada, lo que era útil; también habían practicado poner letra y música a las canciones de desfilas. Formábamos un grupo cohesionado y sin tensiones.

Teníamos un teniente de academia, gran profesional, que se preocupaba de nuestra formación. Un día, ante el cansancio de algunos, nos dijo: «Cuando alguien no puede dar un paso, todavía puede recorrer 20 kilómetros». Mi mayor sacrificio era preparar los exámenes, lo que me obligó a estudiar bastante, sobre todo lo referente a cálculos de tiro. La comida era pasable y suficiente, por lo que nunca fui a comer a los chiringuitos que había dentro del campamento (algunos, por ricos o blandos, lo hacían a diario).

Hubo un momento de gran tensión colectiva con advertencia de graves sanciones: se filtró una pregunta del examen semanal y querían descubrir a los culpables. La pregunta era: «¿Cómo se lucha contra la guerrilla?». Respuesta: «Con la contraguerrilla». Más allá de la filtración, es la única pregunta de la que me acuerdo y la respuesta es una lección militar y de vida.

Las prácticas como alférez en el Regimiento San Quintín fueron diferentes; era un buen acuartelamiento donde los oficiales de carre-

ra nos acogían con afecto; tenía una granja, por lo que se comía bien. Lo más enriquecedor fue conocer y tratar con los soldados, la mayoría provenientes de pueblos; dediqué tiempo a impartirles clases de formación general. Aunque los meses de convivencia fueron cortos, se notaba que la vida militar era beneficiosa para ellos, pues les aportaba valores y disciplina. La supresión del servicio militar obligatorio, aunque justificada desde el punto de vista de la defensa, socialmente no fue positiva. La monotonía la rompieron unas maniobras en el campamento de El Ferral (León) con fuego real.

El cuartel estaba en una zona en cuya proximidad vivían gitanos. En los días de guardia, al salir por el entorno del cuartel, tuve la oportunidad de tratarlos y hablar con el patriarca. Su cultura era diferente y valorable en lo que se refiere al respeto a los mayores. Nunca generaron problemas al ejército.

En el mes de diciembre varias armas celebran su patrona, en nuestro caso la Inmaculada, lo que llevaba aparejadas recepciones, fiestas y convivencia. Una noche «inolvidable» fue la Nochebuena en que me correspondió estar de guardia; cené solo pero maravillosamente. Después recorrí las garitas de guardia para hablar con los soldados con una temperatura de diez grados bajo cero. Eran momentos entrañables en los que se contaba con la compañía de una copa de coñac para luchar contra la helada.

Tal vez los que estábamos de paso por el ejército, en el entorno de los veinte años, percibíamos más el día a día del cuartel que lo que representa para el país. Con los años se decantan los juicios y se profundiza en su razón de ser; me pareció estimable que todos los días un oficial del regimiento visitase a los soldados que estaban internados en el hospital militar, lo que agradecían.

Hoy el ejército es diferente y falta una pedagogía de su función, cuando hay tropas españolas en varios países en misiones de paz.

Se dice que, en aras a la solidaridad, hay que atender a los refugiados políticos de otros países y recibir a quienes huyen de su tierra por el hambre, dictaduras o guerras. En este contexto deberíamos contribuir más activamente a eliminar las causas de los problemas y no limitarnos a poner parches a sus consecuencias.

Antes de discurrir por otras vivencias voy a referirme a la conformación de nuestra identidad, que es determinante de nuestra conducta y valores.

3. AUTOCONOCIMIENTO

Desde los filósofos griegos se ha dado relevancia al conocimiento de uno mismo, por ser trascendente y nada fácil. En nosotros confluyen lo que realmente somos, cómo nos vemos, cómo deseáramos ser y cómo nos perciben los demás (personas próximas y bienintencionadas se han referido a algunas facetas de mi personalidad con una visión diferente a la mía).

Un buen amigo me calificó como «socialcristiano»; es posible sea cierto por cuanto soy cristiano y me preocupan los temas sociales, si bien esta definición es una tautología, pues un cristiano, necesariamente, tiene un compromiso social. Otro amigo me dijo que conocía mi algoritmo y que cuando en una reunión hablaba sabía lo que iba a decir: la coherencia con mis valores fundamentales me hace previsible. Cuando me jubilé, los directores de oficina me dirigieron una carta de despedida (agradecí mucho el detalle y su afecto) en la que destacaban diferentes aspectos de mi personalidad; otro tanto ocurrió con quienes participaron en el libro *Sociedad civil, inclusión social y sector fundacional en España. Estudios en homenaje a Carlos Álvarez Jiménez*, donde cada uno reflejó su opinión.

Me interesan los temas de personalidad e identidad que también afectan a las instituciones (empresas, fundaciones, asociaciones, Unión Europea, etc.). Al principio me refería a ellos de forma intuitiva; con el transcurso de los años, al acumular experiencias y conocimientos, los he conceptualizado al considerarlos esenciales para transitar por nuestro mundo, pues nos sirven para entender

nuestras conductas . El conocernos nos ayuda a modelar nuestra identidad y a prever cómo vamos a actuar o responder ante un estímulo.

Fiel a mi idea de valorar integralmente los factores que concurren al emitir una opinión, considero que nuestra personalidad está mediatizada por el medio en el que nacemos y vivimos. Formamos parte de varias realidades: familia, región, país, continente, religión, etc., que tienen su identidad, a la que no somos ajenos.

Cuando venimos al mundo recibimos una herencia genética y una tradición de valores y contravalores, acumulados por las generaciones anteriores, como son: lengua, usos, defectos, virtudes, etc., y lo asimilamos como algo propio; nuestra cultura (conjunto de modos de vida de una época o de un grupo) es fruto de la aportación de los actos humanos a la comunidad. A partir de lo recibido construimos nuestra identidad, que son los rasgos que nos caracterizan en relación con los demás; tomamos conciencia de ser nosotros mismos y distintos a los otros, aunque los miembros del grupo nos asemejamos al contar con la misma cultura.

Al llegar a la adolescencia solemos tomar distancia con el medio, consecuencia de una rebeldía natural, si bien la «autonomía» tiene riesgos y genera responsabilidades; por ello, una mayoría vuelve a lo anterior (heteronomía). Cuando somos mayores no asumimos a ciegas la identidad común, al tiempo que aportamos al acervo colectivo actos y valores que pasan a otras generaciones. Este proceso, que exige madurez, pues de lo contrario se opta por los extremos, configura nuestra personalidad.

Estamos inmersos en diferentes identidades y, en ejercicio de nuestra autonomía, hemos de ser sensibles a los influjos que recibimos de ellas, integrándolos cuando proceda, ya que normalmente son compatibles, al tener la mayor parte de los valores algo útil,

evitando las exclusiones apriorísticas. Si nos dejamos arrastrar por una identidad de forma hegemónica y excluyente se fosiliza, se convierte en dogma y corremos el riesgo de caer en el fanatismo.

Esto ocurre cuando la identidad es un término indiscutido e intocable, consecuencia de la confusión entre sociedad (cuyo lenguaje es la ética) y Estado (funciona de acuerdo con las leyes), que es una creación de la sociedad y, por tanto, accesorio de ella. Antes, la identidad no era un problema, existía, pero la recibida era prácticamente inmutable, en ella había credos, usos casi permanentes y no se tenía auténtica conciencia de ella. En consecuencia, no se producían conflictos dentro de la colectividad, que se planteaban frente a otros grupos con diferente identidad.

Al vivir en un mundo globalizado, las identidades se mezclan y la suma de muchas culturas puede ser igual a nada. La globalización no aporta identidad, que solo existe cuando es la propia, pues la común no lo es; por ello, cuando por comodidad se asume la del medio o actuamos con obediencia ciega, no somos autónomos. En una sociedad líquida, algunos jóvenes se identifican con identidades fuertes, elementales y, a veces, extremistas.

Hemos pasado de un entorno monocultural a otro pluricultural, en el que las personas tenemos libertad para asumir cualquiera de las identidades, si bien no siempre se transita de la heteronomía a la autonomía, siendo nuestro reto el madurar para alcanzar nuestra propia identidad y pasar del infantilismo a la libertad, sin caer en el error de identificar pluralismo con maduración, pues podemos estar heterodirigidos.

Es preciso construir una identidad propia, autónoma y responsable para vivir en libertad. Esto es difícil en tiempos de adoctrinamientos que imponen inquisitorialmente lo políticamente correcto (coincide con lo más cómodo para el poder) y la sociedad es reti-

cente ante la autonomía, prefiriendo la heteronomía como consecuencia de la dictadura del pensamiento dominante, de forma que quien no se somete al mismo es incorrecto y rechazado.

La identidad viene determinada por los valores que, a través de nuestros actos, de los que se nos puede pedir cuenta al ser fruto de nuestra moral, se objetivan, cobran vida propia, se proyectan en la sociedad y se incorporan al patrimonio común. Las personas que construyen no son las que se limitan a hablar sin fundamento y las que solo tienen buenos principios, sino las que ejecutan actos socialmente positivos.

Al adoptar decisiones nos dotamos de identidad, que viene dada por la ética de nuestras acciones; la ética trata sobre qué debemos hacer como individuos o como sociedad, sin confundir ambas dimensiones. La identidad colectiva es una construcción social, pues la sociedad la configura autónomamente; de elaborarla el Estado sería heterónoma (ajena), siendo incompatible con la ética, que es autónoma o no es tal.

Las decisiones se adoptan desde un *éthos* —carácter que las personas forjamos día a día— porque el presente y el futuro no se improvisan, sino que se gestan en las decisiones de la vida cotidiana, personales o compartidas, que conforman el *éthos*. Cuanto hacemos en el presente condiciona el futuro, que no está en nuestras manos, pues además de actuar correctamente hay que contar con la fortuna y un entorno cambiante, cada vez más extenso; por ello imputamos a la globalización algunos de nuestros males.

El desafío de cada persona es la coherencia entre los valores fundamentales (son universales y no una elaboración caprichosa) que asume, y sus actos, que configuran una identidad sólida y creíble generando confianza. La imperfección es consustancial con el ser humano y entraña que se produzcan algunas incoherencias que no

desvirtúan la personalidad. Nunca he entendido a quienes dicen ser diferentes en el trabajo y en la vida privada; una cosa es desarrollar funciones diferentes, pero la personalidad es la misma, a no ser que se asuma la de cada entorno.

Esto, aplicable a todos, es más exigible a quienes tienen responsabilidad sobre entidades y personas, pues sus conductas pueden perjudicarlos. Para mejorar la sociedad, objetivo nada fácil, hemos de empezar por autoperfeccionarnos, meta más sencilla, que requiere actuar coherentemente; si nos abrimos a la sencillez y al acendramiento podemos descubrir lo esencial.

A pesar de nuestra condición de personas únicas e irrepetibles, cuando fallecemos el mundo sigue funcionando. He leído que en 162.000 años hemos habitado la Tierra 108.000 millones de seres humanos, la inmensa mayoría de ellos desconocidos, lo que debe avivar la modestia, aunque sin minusvalorar nuestra dignidad de personas con *soma* (cuerpo) y *psique* (alma). Si nos vemos solo como un número, el panorama es desolador y surgen preguntas como: ¿Qué sentido tiene que seamos inteligentes? ¿Por qué podemos optar entre el bien y el mal? ¿Somos los únicos en el universo? ¿Qué justifica una u otra forma de vida? ¿Nuestro destino es caminar hacia la nada? ¿Debemos tratar de mejorar un mundo que hemos creado entre todos, si no mejoramos nosotros mismos?, etc.

El tomar conciencia de todo ello posiblemente es una de las causas de que esté escribiendo sobre vivencias y valores. No me considero un rebelde que ha pasado de la heteronomía a la autonomía fruto de una conversión repentina; más bien he madurado a partir de mis experiencias, de la búsqueda de la verdad, de preguntarme el porqué de las cosas, del deseo de ejercer mi libertad y de la defensa de aquello en lo que creo.

Mis contactos con muchas realidades diferentes me han permitido descubrir valores dignos que, sin entrar en colisión con los míos, los complementan y enriquecen; también me he vuelto más crítico y exigente al elegir. Todavía estoy en un proceso de desarrollo que tal vez nunca culmine, en el supuesto de que sea posible lograrlo durante nuestro caminar por la vida.

4. ACTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

Terminé la Licenciatura de Derecho en mayo de 1964 y mientras realizaba en La Granja de San Ildefonso el segundo año de las Milicias Universitarias pensaba cómo orientar mi vida profesional; tenía inclinación, al igual que la mayoría de mis compañeros, a preparar oposiciones.

Mi padre había manifestado su deseo de que fuera registrador de la Propiedad, si bien no me seducía este trabajo y era una oposición que requería una larga preparación, cuando mi objetivo de ser independiente económicamente me impulsaba a acortar los tiempos. Leí en un periódico el anuncio de una academia que preparaba oposiciones a inspector de Trabajo, labor que me pareció encajaba mejor en mi sensibilidad social (mi vida habría seguido un rumbo diferente si hubiera visto otro anuncio que me hubiera llamado la atención). Desde principios de setiembre me trasladé a Madrid a vivir con mi abuela y dos tías, María Victoria y Blanca. El estudio de los temas me puso en contacto con materias desconocidas como la Seguridad Social y la contabilidad, que me han sido muy útiles. La academia iniciaba su andadura con pocos alumnos y buenos profesores.

Mi incorporación a la Administración en el año 1965 está vinculada a la preparación de la oposición, pues uno de mis profesores, Alberto de Pereda y Mateos, pasados unos meses, me dio la oportunidad de ser colaborador técnico en la Dirección General de Previsión, con lo que satisfacía mi deseo de contar con unos ingresos

(antes, Miguel Vargas Sánchez, también profesor y miembro de la misma Dirección General, me contrató para trabajar en un proyecto de creación y gestión de un fondo de inversión, lo que le agradecí profundamente).

Mi contrato como colaborador del Ministerio de Trabajo me suponía una retribución mensual de 4500 pesetas —salvo error, 750 euros en moneda actual — (sin pagas extra y sin derecho a los seguros sociales); eran unos ingresos que satisfacían mis necesidades. Con la perspectiva de hoy creo que debería haber pagado por todo lo que aprendí y lo útil que me ha sido; en contrapartida, espero haber aportado algo en los 42 años que he trabajado para la Seguridad Social. Mi responsabilidad principal era participar en el desarrollo del texto articulado de la Ley de Bases de la Seguridad Social.

Como prólogo a mis vivencias en el Ministerio de Trabajo, voy a referirme a dos personas: Alberto de Pereda (le concedo el título de Maestro) y a Rafael Cabello de Alba (director general de Previsión); durante mi estancia en el ministerio, no mantuve relación con Jesús Romeo Gorría, ministro de Trabajo. Desde mi primer contacto con Pereda, me pareció una persona cordial, con sentido del humor y gran conocedor de la Seguridad Social, que hacía fácil comprender todo. Para preparar las oposiciones, nos veíamos en la sede de la academia o en su casa; su familia era encantadora.

Rafael Cabello de Alba (fue ministro de Hacienda en 1974) era una persona excepcional, una de las mentes más superdotadas que he conocido, que ante cualquier duda o situación sin aparente salida encontraba soluciones acertadas y brillantes en segundos. Infundía seguridad dentro de un trato abierto y cordial; su memoria era privilegiada, si proponía cambiar una preposición y pasados quince días no se había realizado lo detectaba; manteníamos

frecuentes reuniones con él, en las que me limitaba a escuchar y tomar notas. Pasados los años, volvimos a coincidir anualmente en actos organizados por una empresa con la que ambos manteníamos relaciones; revivimos tiempos pasados y tratamos sobre temas de la actualidad, que analizaba con su característica brillantez.

Desde entonces, hasta 2007, estuve en contacto permanente con el ministerio responsable de la Seguridad Social, donde he conocido a funcionarios de diferentes niveles. Rafael Cabello de Alba y Alberto de Pereda han sido las personas que más y mejor han conocido la Seguridad Social y quienes hicieron posible su transformación.

Pereda me introdujo en la esencia de la Seguridad Social, en sus fines, su filosofía, etc., a partir de ello es fácil entender su armazón legal si lo construyen personas conocedoras de la materia. Tengo grabado que lo primero a aprender de la Seguridad Social es integrar cuatro áreas: campo de aplicación (beneficiarios), acción protectora (prestaciones), gestión (entidades que posibilitan su disfrute) y financiación (ingresos para hacer frente a los gastos). Desde que empecé a trabajar en MAPFRE se lo expliqué a todos los licenciados que contratábamos. Es sencillo, pero hoy, al escuchar a algunos políticos, parece que no han recibido esta lección.

Contar con un maestro en la vida es un privilegio, he tenido la suerte de tener más de uno. De un maestro, lo importante no es que tenga conocimientos, lo que le diferencia es que transmite enseñanzas de vida útiles para siempre, que alcanzan a normas de conducta, análisis de proyectos y visión integral.

Esta valoración de Pereda no es exclusivamente mía, ya que la comparten personas de probada valía. La mayoría de los jóvenes que estuvieron cerca de él, a los que conocí durante mi estancia en el ministerio, fueron catedráticos, diputados, miembros del Tribu-

nal Constitucional, del Tribunal Supremo, etc. Cuando estaba escribiendo este libro en 2021, leí que había fallecido, víctima de la covid, Aurelio Desdentado Bonete, que había sido magistrado en el Tribunal Supremo y «alumno» de Pereda, con quien me unía una buena amistad; en 1991, en un curso de la Universidad Menéndez Pelayo celebrado en Sevilla, afirmó que la publicación de las mutuas había superado el nivel razonable.

A finales de los años 80, se dispuso a Pereda un homenaje multitudinario en el hotel Victoria y quienes hablaron realizaron merecidos elogios de su labor. Inició su intervención con una frase, creo que de un presidente de EE. UU., quien después de haber recibido fervientes alabanzas dijo: «Perdónale, Señor, por las mentiras que ha dicho y a mí por lo que he disfrutado al escucharlas».

Pereda me hizo tomar conciencia de que la Seguridad Social es una obra inacabada, que siempre está en proceso de mejora. Ello me llevó a proponer, en el inicio de los 80, a la junta directiva de la Confederación Nacional de Entidades de Previsión Social, de la que formaba parte, el elaborar una propuesta sobre el futuro de la Seguridad Social. La ley vigente era preconstitucional y debía actualizarse en consonancia con la Constitución, tratando de que la protección social se concibiera de forma integral.

Sugerí contar con Pereda y, por hablar, me correspondió coordinar la puesta en común de las ideas de la comisión creada al efecto, aunque el peso intelectual le correspondió a Pereda, del que volví a aprender. Tras meses de trabajo, en 1982, se publicó el libro *Un nuevo sistema de Seguridad Social en el marco de la Constitución y de los tratados internacionales* (599 páginas). El título es sugerente y valiente, ya que el autor era un funcionario del Ministerio de Trabajo que debía ser leal a las directrices oficiales. En la Seguridad Social

concurrían diferentes intereses: empresas, trabajadores, entidades de previsión social, aseguradoras, etc., que contribuyen al funcionamiento del complejo sistema de protección social (volveré a analizar dicho estudio, convencido de que, aunque hayan transcurrido 40 años, hay ideas útiles para nuestros legisladores).

Por las mismas fechas, en mis conversaciones con Enrique Fuentes Quintana, persona de valía excepcional y del que aprendí mucho (nuestra relación era personal y no profesional), solía hablarle de la Seguridad Social, defendiendo la conveniencia de que fuera estudiada desde ámbitos ajenos a la misma. Tal vez influyeron estos comentarios para que en el año 1982, el número 12-13 (501 páginas) de *Papeles de economía española*, editado por la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, de la Obra Social de la Confederación Española de las Cajas de Ahorros, de la que era director general Fuentes Quintana, se dedicase a la Seguridad Social. Participaron en esta publicación los mejores expertos en la materia. Con posterioridad se elaboraron libros blancos, azules y verdes sobre el tema.

Retomando mis vivencias en el Ministerio de Trabajo, además del desarrollo del texto articulado me encargaron diversos estudios (siempre borradores, era lo máximo a lo que podía aspirar). Llevé a cabo una revisión completa de la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el trabajo, que me exigió analizar las Recomendaciones de la OIT, aprendizaje que me fue útil durante 48 años; también estudié el llamado «expediente de los ajos» sobre la cotización de los trabajadores que desarrollaban actividades con esta liliácea y que era complejo (fruto de la normativa), pues parecía no tener solución; preparé la contestación a las cartas dirigidas al jefe del Estado, labor que debía ejecutarse con celeridad, etc. El trabajo era intenso y le dediqué algunos sábados y domingos.

A Miguel Vargas Sánchez lo traté por ser mi profesor de Contabilidad y ser el máximo responsable de los estados financieros de las entidades gestoras y colaboradoras en los seguros sociales. También contribuyeron a mi formación José Toharia Cátedra, experto en Derecho de Trabajo y buen preparador, y Francisco Aracil, con el que visité empresas para evaluar el cumplimiento de sus obligaciones sociales; a ellos y a otros les estoy agradecido. En aquellos años, en el Ministerio de Trabajo había personas de gran valía que contribuyeron al avance del Derecho de Trabajo y de la Seguridad Social.

Cada día había cosas nuevas que aprender, expertos a los que conocer, normas que redactar, el trabajo era apasionante. La responsabilidad del desarrollo correspondía a la Dirección General de Previsión, que contaba con pocos medios humanos y materiales, aunque de gran categoría humana e intelectual, como Ángel Manzarbeitia Loiti. Entre las muchas cosas que aprendí fueron la importancia de la exposición de motivos (preámbulo) que recoge los objetivos de la norma; también que el legislador debe dejar preparado el camino al desarrollo de la ley. Esto es crucial, aunque me he encontrado con normas que cuando había que redactar los reglamentos conducían a un callejón sin salida (en ocasiones no han llegado a ver la luz).

No puede comprenderse la Seguridad Social, uno de los tres pilares del estado del bienestar, sin conocer su evolución y aprender de ella. La protección del individuo por sus congéneres ha estado presente desde que el hombre está sobre la faz de la Tierra, como consecuencia de que existía una solidaridad natural fundamentada en la familia y en la tribu; con posterioridad fueron las órdenes religiosas y grandes filántropos quienes impulsaron la sanidad; las cofradías y gremios se preocuparon desde el siglo XI de auxilios económicos.

El Estado moderno se incorpora a esta labor a finales del siglo XIX, cuando se crea el primero de los seguros sociales: el de accidentes de trabajo. En España lo establece una ley de 1900, promovida por Eduardo Dato, ministro de la Monarquía; en dicho año nacen las mutuas patronales. En 1903 se crea el Instituto de Reformas Sociales para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, integrado por instituciones, partidos políticos, patronos y obreros. En los nombramientos de vocales de 15 de diciembre de 1920, se incorporaron mi abuelo materno, Luis Jiménez Morata (representación patronal), José Maluquer (Instituto Nacional de Previsión) y Francisco Largo Caballero (representación obrera).

En 1908 se constituye el Instituto Nacional de Previsión para gestionar esta y otras prestaciones, como el retiro obrero (1919); en 1932, Indalecio Prieto, ministro de la República, amplía la cobertura del seguro de accidentes de trabajo; en 1942 se crea el seguro de enfermedad y en 1946 nacen las mutualidades laborales, por ramas de actividad. A principio de los años 60 surgen varias iniciativas para mejorar la previsión social; el hito definitivo es la Ley de Bases de la Seguridad Social de 28 de diciembre de 1963, en la que las Cortes aprueban las líneas generales de la ley que debía regular la Seguridad Social española. Su principio rector era la solidaridad nacional, basada en un sistema de reparto, y desarrollaba el Fuero del Trabajo (1938) que determinaba: «se incrementarán los seguros sociales tendiéndose a un seguro único» y el Fuero de los Españoles (1947), que recogía los derechos de los trabajadores.

La Ley de Bases era corta, constaba de 19 bases, divididas en 82 apartados, con un denso contenido, por lo que transcurridos casi 60 años desde su aprobación su lectura es interesante por ser la precursora de nuestro actual sistema de protección social. Desconozco quiénes inspiraron la norma, pero fueron clarividentes; en

ella hay referencias a la consideración conjunta de las contingencias; trabajadores por cuenta propia o autónomos; servicio doméstico; prestaciones económicas, temporales y pensiones; prestaciones sanitarias (elección de médico, farmacia gratuita o con una pequeña aportación por medicamento etc.); protección de la familia; servicios sociales (medicina preventiva, higiene y seguridad en el trabajo, rehabilitación y reeducación de inválidos, promoción social, acción formativa, prestaciones en situación de necesidad); desempleo, etc.

El objetivo era pasar de un conjunto de seguros sociales dispersos a un sistema integral de Seguridad Social (en esta etapa nació mi interés por buscar una visión integral y no dispersa de las situaciones, que ha estado y está presente en mi vida). Para elaborar el texto articulado se dio un plazo de dos años, que se prorrogó cuatro meses. En 1964 participaron numerosos expertos, aunque al final solo quedó el pequeño equipo en el que me integré. Los avances eran complejos, ya que había que consensuar con el INP, que contaba con un gran equipo comandado por quien luego sería buen amigo mío, Carlos Martí Bufill, y con la Organización Sindical, que disponía de numerosos expertos, a cuyo frente estaba Antonio Chozas Bermúdez, hombre tan inteligente y conocedor de la materia como duro en las negociaciones defendiendo las propuestas de trabajadores y empresarios. Participaban actores con diferentes sensibilidades, pero con objetivos comunes.

En la redacción de la ley se presentaron dificultades, pues debía ser fiel a la Ley de Bases y no era fácil interpretarla, por lo que, con frecuencia, acudíamos a las actas de las Cortes para conocer las intervenciones de los procuradores (habían presentado más de 700 enmiendas). Finalmente, estaba el filtro del Consejo de Estado, en el que había preclaros juristas que aportaron mejoras, en su mayor

parte atendidas, aunque no se llegó a un acuerdo total. El 21 de abril de 1966 se aprobó la ley.

Esta norma no era perfecta, ya que la Ley de Bases, en algunos aspectos, fundamentalmente de gestión, no rompió con la situación anterior en lo referente a las entidades gestoras y a los regímenes especiales. Posteriormente, se aprobaron varias disposiciones: Ley de Financiación y Perfeccionamiento de la Acción Protectora (1972) y un texto refundido (1974) que cohesionó toda la normativa emanada durante ocho años. En 1978 se reorganizó el sistema de gestión al crearse el Instituto Nacional de la Seguridad Social, el Instituto Nacional de Salud, el Instituto Nacional de Servicios Sociales, el Instituto Social de la Marina y la Tesorería General de la Seguridad Social. El artículo 41 de la Constitución (1978) recogió el derecho de los ciudadanos a la protección social, estableciendo que los poderes públicos mantendrán un régimen público de Seguridad Social.

Confío en que estas pinceladas hayan puesto de manifiesto que estamos ante un tema de importancia crucial para la sociedad, que está en permanente evolución, sobre el que se ha escrito mucho y adoptado menos decisiones de las necesarias para adaptarlo a las demandas sociales y a sus necesidades de financiación. Siempre me he sentido orgulloso de mi etapa de colaborador técnico en el ministerio, donde aprendí mucho de los expertos y del temario de la oposición.

Con algunos de los catedráticos y juristas que colaboraron en el texto articulado, pasados bastantes años coincidí con motivo de unas jornadas anuales sobre derecho del trabajo y Seguridad Social en las que participaban los mejores expertos en la materia. MAP-FRE/FREMAP colaboraba en su organización y no falté a ninguna; aprendía y eran una cura de humildad, pues, aunque mis mayores

conocimientos del derecho se centraban en el de trabajo y Seguridad Social, al escucharlos acababa convencido de mi ignorancia en la materia.

Para finalizar mis consideraciones sobre la Seguridad Social, haré unas referencias a las dos prestaciones básicas: pensiones y sanidad, que tienen un coste elevado y son fuente de tensiones financieras, a las que no se hace frente con determinación, lo que me causa inquietud.

PENSIONES

En el año 1966 todas las prestaciones sociales se encontraban dentro de la Seguridad Social, bien fueran económicas, asistenciales, servicios, sanitarias, etc. Con las cuotas de empresarios y trabajadores (sus tipos no han cambiado sustancialmente en relación con los que calculó Miguel Vargas) se pagaban todos los costes de la Seguridad Social, que tenía un presupuesto comparable al del Estado. Hoy solo abona algunos subsidios y las pensiones, fundamentalmente contributivas (calculadas en función de los derechos adquiridos por los cotizantes durante su vida laboral); las demás prestaciones (asistencia sanitaria, desempleo, servicios sociales, etc.) se financian con los presupuestos del Estado.

En los estudios a los que antes me he referido, se puso de manifiesto que ya en 1980 era necesario adoptar medidas sobre la financiación de las pensiones. En 1995 se constituyó el Pacto de Toledo para que las modificaciones fueran consensuadas, pero solo se aprobaron retoques. Durante cuarenta años los gobiernos no han encarado el tema con determinación, lo que ha conducido a la situación actual, en la que los pensionistas, por cada euro que pagan a la Seguridad Social, reciben 1,74 euros de media, a diferencia de

lo que ocurre en la mayoría de los países europeos, en los que perciben algo menos de lo cotizado. La ausencia de una planificación a largo plazo dificulta que los trabajadores exploren otras vías para complementar las pensiones públicas. Todos los países están adoptando medidas y es posible que dentro de dos décadas la jubilación sea después de los 70 años.

Existen algunos mitos, como que la protección social de los países nórdicos es mejor que la española; tan solo verdad en parte, pues no es cierto en relación con las pensiones. Si atendemos a cuánto representa en España el importe de la pensión sobre el último salario (la llamada tasa de sustitución o de reemplazo), hace quince años, quien se jubilaba con un salario medio y había cotizado 35 años podía percibir una pensión líquida mensual similar a su salario; ahora está en torno al 75 %, la segunda más elevada de la Unión Europea, donde la media es del 52 %.

Las causas de nuestras dificultades (baja natalidad, elevado desempleo, mayor esperanza de vida, etc.) han provocado que en España el número de cotizantes por pensionista sea de 2,2 cuando lo mínimo debiera ser 2,5. Ello conduce inexorablemente a una reducción de las pensiones, a un incremento de las cotizaciones sociales o a la financiación con impuestos (podría dar lugar a que las pagasen personas sin derecho a las mismas). Cuando nace el Retiro Obrero en 1919 la jubilación estaba fijada en 65 años y la esperanza de vida a dicha edad era de 9,9 años (en 1966 la esperanza de vida era de 14,5 años y en la actualidad es de 23 años). Esto es bueno, pero el coste de las pensiones se incrementa más que los ingresos.

La decisión que se adopte afecta a todos y los poderes públicos deberían conocer la posición responsable de los ciudadanos en relación con las pensiones: ¿Qué ingreso consideramos aceptable en la jubilación? ¿Cuánto estamos dispuestos a pagar a la Seguridad

Social para que garantice una pensión? ¿Queremos ahorrar si el Estado no cubre nuestras expectativas? Con frecuencia los políticos desinforman a los beneficiarios y les hacen promesas sin advertirles de que deben asumir los costes de las mejoras.

Como consecuencia del desconcierto existente, en España la cuantía de los planes de pensiones es notablemente inferior a los de los países nórdicos, ya que sus ciudadanos, con prestaciones públicas inferiores, ahorran para complementar su pensión. El Estado y los ciudadanos debemos actuar con responsabilidad para hacer frente a las jubilaciones de diez millones de personas con un coste anual de más de 140.000 millones de euros.

ASISTENCIA SANITARIA

En una concepción integral de la Seguridad Social, entre las prestaciones básicas está la asistencia sanitaria (hoy la gestionan los Servicios de Salud de las CC. AA., financiados con cargo a impuestos) cuya dispensación requiere instalaciones y profesionales cualificados.

La evolución de la asistencia sanitaria en los últimos decenios es paralela a la de otras prestaciones sociales. Al principio de los años 60 estaba dispersa; en Madrid destacaba el Hospital del Profesor Carlos Jiménez Díaz. Desarrollaban una gran labor los hospitales clínicos, dependientes de las universidades, y los hospitales de la beneficencia; la iniciativa privada, la Cruz Roja y las órdenes religiosas habían construido hospitales desde hace siglos. Las grandes residencias sanitarias (parece que la denominación de hospital no estaba bien vista) se empezaron a construir en los años 60 en todas las ciudades (La Paz se inauguró en 1964, 25 años después de la finalización de la Guerra Civil).

En 1964 se creó el Hospital Puerta de Hierro, fruto de la iniciativa del doctor José María Segovia Arana (1919-2016), que para los jóvenes tal vez sea un desconocido; participó en la creación de Universidad Autónoma de Madrid, fue decano desde 1971 de su Facultad de Medicina; instauró las becas FIS (Fondo de Investigación Sanitaria de la Seguridad Social), que impulsaron la investigación en medicina; en 1979 fue el principal artífice del sistema MIR (Médicos Internos Residentes), que es la columna vertebral de nuestra sanidad, y promovió la ley de extracción y trasplante de órganos, área en el que España es líder mundial.

Quiero rendirle mi homenaje, ya que contribuyó a mejorar la atención de nuestra salud. Lo conocí personalmente después de su jubilación, aunque fue una relación intensa, cuando Fundación MAPFRE le entregó el Premio A toda una Vida Profesional en la convocatoria de 2011. Un amigo común y gran nefrólogo, el doctor Luis Hernando Avendaño, lo propuso como candidato y le entregó el premio S. M. la Reina doña Sofía.

Hoy la sanidad es un servicio que, con carácter general, tiene calidad, aunque todos deseamos una sanidad perfecta por estar en juego nuestra salud o vida. La buena sanidad es cara, y la muy buena, que dejaría satisfechos a todos, tiene unos costes que ningún país puede soportar. La española subsiste con médicos mal retribuidos y porque diez millones de ciudadanos acuden a la sanidad privada, lo que les representa un doble coste (más de 12.000 millones de euros al año).

La transferencia de la sanidad a las comunidades autónomas, en la que participé en mi condición de consejero del INSALUD, se llevó a cabo sin un adecuado análisis previo, dando lugar a descoordinación, desigualdades y mayores costes. También soporta la carga ideológica de quienes consideran que la sanidad universal debe ser

dispensada por funcionarios; para otros lo fundamental es garantizar la calidad y la libertad de elección.

Para quienes deseen disfrutar de un día cultural les aconsejo una visita a Medina del Campo (Valladolid), donde conocerán parte de la historia de España y tendrán ocasión de leer el testamento de Isabel la Católica, en el que se recogen leyes para la protección de los indios. En los inicios del siglo XVI los franciscanos crean en Santo Domingo el primer hospital para los indígenas. Años después, Simón Ruíz, uno de los tres mercaderes más importantes de Europa, durante el reinado de Felipe II, construyó en Medina del Campo un hospital del tamaño de un campo de fútbol que, a pesar de sus vicisitudes, se mantiene en pie, a la espera de que le den un destino digno. Hoy continúa sus actividades la Fundación Simón Ruiz, como también lo hace la Obra Pía de los Pizarro que, con la herencia del conquistador de Perú, construyó un hospital en Trujillo (Cáceres).

5. PÚBLICO VERSUS PRIVADO

Por mis actividades en la Administración y en una entidad colaboradora de la Seguridad Social (sector público estatal) he vivido las relaciones entre los sectores público y privado desde la primera fila; según se articulen tendremos uno u otro modelo de sociedad. El concepto que tengamos del Estado depende de los valores que asumamos.

Tengo numerosas experiencias en mis relaciones con la Administración; mi primer contacto fue la universidad pública, después el Ejército, siguió mi colaboración con el Ministerio de Trabajo, a continuación MAPFRE/FREMAP, en donde mi sueldo individualizado figuraba en los Presupuestos del Estado; en los últimos años, he ocupado un puesto representativo en la Universidad Complutense de Madrid, universidad pública.

Una paradoja de mi vida es que siendo un defensor de la libertad he formado parte de instituciones en las que domina cumplir el procedimiento, falta de flexibilidad y de creatividad. Tal vez he aceptado «pluriempleos no retribuidos» buscando libertad e iniciativa (siempre limitada, pues la presencia de la Administración es notable en todas las entidades).

El *Homo sapiens* lleva sobre la Tierra entre 150.000-200.000 años y los países con una organización compleja solo tienen 5000-10.000 años (cifras discutibles); el Estado es una creación tardía de los ciudadanos para resolver sus problemas colectivos, pero no desean un leviatán que los domine. Con anterioridad, los seres humanos se organizaban en torno a la familia y a la tribu.

Relato un hecho que me contó, en los años 70, mi amigo colombiano Andrés Restrepo. En aquella época, en la selva colombiana (tiene una superficie similar a la de España) habitaban comunidades primitivas poco desarrolladas. Representantes de la Administración visitaron una de ellas para informar sobre las ventajas de la «civilización» y les expusieron las ventajas de recibir prestaciones del Estado para su subsistencia, situaciones de enfermedad, vejez, etc. Después de escucharlos, un anciano les preguntó: ¿Es que ustedes no tienen tribu? No olvidemos que nuestra especie ha vivido más años en tribus que en otras formas sociales. El Estado, hasta hace 120 años, no facilitaba a los ciudadanos prestaciones sociales generalizadas que, anteriormente, provenían de la sociedad civil.

Si las ideologías y sistemas políticos se sitúan en los extremos, en un caso defienden lo público buscando un poder total sobre «vidas y haciendas», apuestan por la solidaridad y la igualdad (reducen las libertades sin conseguir la igualdad ni un nivel de vida digno); en el extremo contrario están quienes abogan por la defensa de lo privado, descuidando el bienestar de las personas desfavorecidas y defendiendo la máxima libertad de la persona (no obstante, en todos los países existen impuestos). En la realidad, la mayor parte de los países combinan, en mayor o menor grado, solidaridad y libertad.

Es difícil manejar esto si nos limitamos a teorías y especulaciones y no incorporamos las aspiraciones de las personas. A los sistemas políticos (comunista, populismo de izquierdas, verdes, socialista, socialdemócrata, liberal, conservador, derecha, ultraderecha, populistas de derecha, etc.) hay que valorarlos por sus hechos más que por sus manifestaciones.

Un país, para ser respetado, necesita un sector público potente, para ello en los poderes legislativo, ejecutivo y judicial deben estar los mejores, cosa que con frecuencia no ocurre. En las entidades

privadas, para adoptar decisiones, participan expertos cualificados; cuando afectan a un país o a la humanidad, las toman los políticos directamente o tras consultar a unos asesores a los que escuchan si favorecen sus intereses.

Los ciudadanos deseamos contar con un sector público eficiente en las áreas en las que es imprescindible. Muchas actuaciones de los políticos están dirigidas a mantener y fortalecer su poder, sin orientarse al servicio de los ciudadanos, a los que a veces limitan sus libertades. ¿Cómo se puede llegar a esto si no es lo querido por la ciudadanía? No existe una ética política dirigida a buscar el bien común, se miente a los ciudadanos y no hay un reconocimiento real de los derechos de la persona, a la que con frecuencia se reduce a la condición de votante y contribuyente.

El estado de derecho debe contar con una legislación pensada para el bien de los ciudadanos y ser la mínima imprescindible. Esto no es así y la abundancia de normativa y la complejidad de los procedimientos administrativos exigen que los ciudadanos tengan que acudir a expertos; el número de abogados de Madrid, en los últimos 50 años, se ha multiplicado por diez (en la actualidad los inscritos en el Colegio de Madrid son cerca de 80.000). Paralelamente, se han creado gestorías para ayudarlos, cuando el progreso y la digitalización deben facilitar las relaciones de los ciudadanos con la Administración.

Si los países no se gestionan con acierto es por la ausencia de sentido crítico de los ciudadanos, fruto de un sistema educativo deficiente, por lo que caen en el clientelismo y sufren las promesas incumplidas; son engañados, pues contribuyen al sostenimiento del Estado sin recibir la contrapartida esperada. Los siguientes pasos son la pérdida de libertad y el inicio de un camino que deviene en regímenes autoritarios o dictatoriales.

A diario escuchamos a los políticos que para lograr un fin solo existe la alternativa que ellos defienden, que «casualmente» es la que les dota de más poder. Deberían prohibirse algunos eslóganes como: «es el momento de estar todos unidos y remar juntos, no de las críticas»; con ello se tacha de traidores a quienes aporten una idea que no sea el aplauso al timonel; si vemos que una persona camina hacia un precipicio hay que ayudarla para que no se caiga y nos arrastre a todos.

Si el responsable no es capaz de rectificar el rumbo se le sustituye; en ninguna institución, pública o privada, está garantizado que quien manda no estrellé el barco. Las elecciones legitiman el acceso al poder, pero no aportan inteligencia a quien lo ostenta, ni garantizan que los acuerdos mayoritarios sean acertados, aunque sean legales. Por ello, unas democracias funcionan bien y otras mal.

Con motivo del coronavirus se ha dicho que es necesaria la colaboración de las nuevas generaciones, pues van a pagar nuestras deudas. Considero que en la gestión de los países y de las entidades debe actuarse con la diligencia de un buen padre de familia, que aplica el sentido común y no es frecuente que solicite créditos para que los amorticen sus herederos. En una democracia los responsables son sus dirigentes y no deben huir de las consecuencias de sus errores. La solidaridad no es un valor absoluto que se aplica siempre y a todo, sino que está sujeto a principios y límites; si una empresa tiene pérdidas las asumen sus propietarios (accionistas), gestores y trabajadores, no los clientes.

Los ciudadanos y los empleados desean ser escuchados, respetados, y que quienes mandan defiendan con firmeza los intereses comunes. Es difícil generalizar sobre las preferencias de los ciudadanos, ya que las personas tenemos intereses diferen-

tes. Todos queremos que se garanticen nuestros derechos y se resuelvan nuestros problemas. Aspiramos a contar con educación y sanidad gratuitas (las pagamos con impuestos y tasas) y que el Estado cree las condiciones para que encontremos un trabajo que nos proporcione unos ingresos dignos. El gobernante que consigue los objetivos de la ciudadanía es digno de reconocimiento.

La Administración debiera repensar su gestión interna. Las empresas, para permanecer en el mercado, están en un permanente proceso de mejora; esto no sucede en la Administración, ya que siempre permanece y si gasta más de lo que ingresa nada ocurre; por ello, siempre funcionará peor que las empresas (no es posible alcanzar la excelencia sin luchar y correr riesgos; los funcionarios carecen de competencia externa y no pierden el puesto de trabajo).

He tratado a numerosos servidores públicos, número que está en torno a los tres millones de personas, y hay muchos con elevada preparación, espíritu de trabajo y vocación de servicio. Cuando trabajé en el Ministerio de Trabajo algunos dedicaban parte de su tiempo a realizar labores ajenas a su puesto (consecuencia de una mala organización, de la que el responsable era el sistema); en sentido contrario, estaba rodeado de otros que trabajaban intensamente, aunque la organización interna fuera un freno.

En las democracias, el talante de los funcionarios es parecido con independencia de a quien voten; les une el deseo de que el aparato del Estado tenga poder y control, olvidándose de que están para resolver problemas a los ciudadanos. Dependen de los políticos que tienden al intervencionismo; aunque la situación ha mejorado, no han desaparecido quienes, desde Larra, ponen inconve-

nientes y demoran las soluciones por falta de diligencia o miedo a adoptar decisiones.

Es preocupante que en puestos técnicos de responsabilidad se coloque a personas por su afinidad política y/o como instrumentos para la aplicación de una ideología utilizando medios públicos. En la Administración francesa no cesan a quienes ocupan puestos técnicos, la mayoría formados en la prestigiosa Escuela Nacional de la Administración (los Enarcas), de la que han salido presidentes de la República, primeros ministros, etc.

La ley de acompañamiento de los presupuestos era un cajón de sastre en el que se incluían normas de toda naturaleza. Un año apareció un artículo, que en teoría podía afectar a treinta personas, pero en la práctica solo se aplicó a una. Vivimos en una sociedad en la que rige el *do ut des* en los ámbitos mercantiles, relaciones sociales y en la Administración; la discrecionalidad es omnipresente y algunos que alardean de liberales no escatiman esfuerzos para obtener ayudas públicas.

En aras a la seguridad jurídica, la Administración cuenta con una normativa que genera notables demoras (en el sector empresarial se castigan con la pérdida del cliente). Una empresa puede comprar y pagar en minutos desde que se plantea una necesidad, lo que no ocurre con la Administración, donde los retrasos perjudican a los ciudadanos. Para justificar la complejidad de la Ley de Contratos del Estado se alega que se busca la seguridad y pulcritud de las operaciones para proteger el dinero público. Este objetivo es tan laudable como irreal, pues el procedimiento conduce a lo contrario; las personas y empresas privadas compran con celeridad aplicando su sentido común a un precio inferior al Estado, pues los fondos provienen de su patrimonio, que protegen con interés.

Tenemos el reto de lograr un equilibrio entre lo público y lo privado que nos satisfaga y sea justo. Nos encontramos con las siguientes situaciones:

- Hay áreas que no se prestan a discusión: el Estado debe asumir en toda su extensión la defensa, justicia, representación internacional, seguridad, etc., gestionándolas con servidores públicos. También debe garantizar y crear las condiciones para que los ciudadanos dispongan de medios para desplazarse, formarse, recibir prestaciones sociales, etc.
- Para lograr lo anterior hay diversas alternativas; se puede disfrutar gratuitamente de determinados servicios (educación obligatoria, sanidad universal, etc.) y otros por los que abona tasas; todos ellos pueden prestarlos el Estado o entidades privadas.
- La producción y comercialización de bienes y servicios no públicos, en las economías de mercado, corresponden a la iniciativa privada.

El nudo gordiano está en no confundir el que el Estado garantice el derecho a una prestación (educación, sanidad, etc.), con la naturaleza jurídica de la entidad que la presta. Hay que respetar el principio de subsidiaridad y que los servicios los gestione quien lo haga mejor y a menor coste. A veces se confunden medios con fines (el prestador es un medio) y hay que dar al beneficiario la posibilidad de elegir.

Las circunstancias de cada país lo condicionan y lo que fue bueno en algún momento hoy puede ser la peor alternativa. De cómo se resuelva esto depende el bienestar de sus ciudadanos. Durante 41 años he defendido la colaboración de la iniciativa privada en

la gestión de las prestaciones sociales, demostrando que esta fórmula genera mejor servicio, menos costes y mayor satisfacción de los ciudadanos. Esto es así por las circunstancias que concurren en el Estado y en el sector privado que, por trabajar en competencia, trata de dar la máxima calidad al menor precio. Esto no lo asumen quienes, por su deseo de acumular poder, desconfían de lo privado.

Las ideologías no pueden conducir a alternativas ilógicas o a anteponer la organización a los derechos fundamentales. Durante la pandemia se decidió, acertadamente, que los hospitales privados estuvieran a las órdenes de las autoridades y atendieron el 20 % de los casos con eficacia y salvaron vidas, aunque no se lo reconocieron.

Periódicamente aparecen en los medios críticas a políticos de diferentes tendencias cuando ellos o sus familias acuden a colegios, universidades u hospitales privados o tienen un fondo de pensiones. Me inquietan estas posiciones cuando lo público y lo privado forman parte de un sistema integral de protección social reconocido por nuestra Constitución; es incomprensible la actitud inquisitorial de quienes propician el pensamiento único y descalifican a un ciudadano que, en ejercicio de sus derechos, dispone libremente de sus ingresos. Estos reproches los provocan las incoherencias de quienes dicen una cosa y hacen otra, aunque todavía es peor abrazar una ideología excluyente que niega la libertad.

Las personas y familias, una vez satisfechas sus necesidades básicas, si tienen un excedente económico, pueden invertirlo o gastarlo libremente, destinándolo a comprar una segunda vivienda, irse de vacaciones o ahorrarlo para disponer en su vejez de unos ingresos complementarios, con los que contribuyen a financiar al Estado y las actividades productivas.

En 2019 me encontré en el Hospital Puerta de Hierro de Majadahonda (Madrid) a un catedrático (autodefinido como de izquierdas) con el que he mantenido buena relación. Aprovechamos para hablar de nuestra presencia en aquellas magníficas instalaciones y me comentó: «Me sorprende y me satisface verte en un hospital público». Le aclaré que no era la primera vez que iba, que estaba satisfecho con su funcionamiento y que estuve cuando se puso la primera piedra.

Considero que con este comentario me dedicaba un «piropo» desde su modo de entender la sociedad. En mi vida he estudiado y colaborado con universidades públicas y privadas, he utilizado la sanidad pública y la privada, y mi protección social es pública (he cotizado durante 41 años) y privada. No me encuentro ante un dilema: pago mis impuestos, trato de ser solidario y cuando necesito algo opto por lo que es más cómodo, me inspira más confianza o donde tengo un amigo (entre otras alternativas). Si he generado unos derechos con mis impuestos y cotizaciones, los ejercito según mi libre albedrío en defensa de mis intereses.

Me cuesta entender que mucha gente condicione su bienestar o el de su familia a una ideología, tal vez por falta de formación, pues renunciar a optar es una limitación de la libertad (excluyo a quienes por carencias económicas no pueden escoger). Permanentemente elegimos entre diversas alternativas, bien sea un restaurante, viaje, automóvil o vivienda en función de nuestros gustos y posibilidades.

El equilibrio entre lo público y lo privado es relevante, pues en función de las ideologías, el Estado puede desatender al bien común, conculcar la libertad y la subsidiaridad. Debiera haber un consenso para respetar la libertad de los ciudadanos, buscar la máxima eficiencia y proteger solidariamente a los desfavorecidos.

Los derechos fundamentales son tan sólidos en su formulación, como frágiles en su aplicación, por lo que deben eliminarse los planteamientos que los limiten.

6. GESTIÓN DE ENTIDADES

Un gestor de entidades procura hacerlo lo mejor posible, formarse, observar, reflexionar y aprender de sus errores. Los resultados unas veces son mejores que otras, lo que me ha llevado a reflexionar sobre la gestión. Considero que no hay diversos tipos de gestión según la naturaleza jurídica de las entidades, su dimensión o los sistemas organizativos; en mi opinión, solo hay dos formas de gestionar, la buena (logra los objetivos) y la mala (no alcanza la meta) en el caso de entidades con proyectos a largo plazo (las instrumentales y especulativas pueden conseguir resultados fulgurantes sin atenerse a normas legales, éticas o de gestión).

Un político, funcionario, director general de una sociedad anónima o gerente de una fundación tienen en común que para triunfar deben desarrollar prácticas correctas y aplicar normas de buen gobierno válidas para todos ellos. Esto es compatible con que cada gestor aporte su personalidad y estilo, que transmiten una imagen diferenciada, pero siempre hay, *mutatis mutandis*, unos requisitos comunes.

Es preciso acertar en el diagnóstico y en las políticas a desarrollar en un mundo cambiante en el que es difícil adivinar hacia dónde se dirige. Para lograrlo, hay que analizar integralmente todos los factores que confluyen, algo que nunca ha sido fácil y menos en una sociedad globalizada en la que un error puede conducir al fracaso; la calidad de los gestores se acredita en los momentos di-

fíciles. Hemos de tener presente para qué están las entidades y por qué trabajamos.

El sector público existe para resolver las necesidades de los ciudadanos que no pueden afrontar por sí mismos; las empresas tienen como objetivo crear riqueza, generar empleo, mantenerse en la sociedad y proporcionar bienes y servicios; las entidades solidarias contribuyen al bien común.

En cuanto a las razones por las que trabajamos, lo habitual es hacerlo para conseguir unos ingresos que nos permitan una vida digna; en el voluntariado el móvil es la solidaridad. Hace años afirmaba que a través del trabajo también buscamos integrarnos en la sociedad, desarrollarnos como personas y contribuir a un proyecto común. En la actualidad me surgen dudas sobre si estos objetivos los asumen todas las personas, pues a quienes les toca un premio importante en la lotería muchas veces se dedican a vivir de las rentas y bastantes prejubilados a los 53 años son felices en esta situación.

Es esencial profundizar en la identidad de las entidades, pues su fortaleza radica en transmitir un mensaje a la sociedad y contar con el compromiso de sus miembros. Muchas, que en su momento triunfaron, se han extinguido por no adaptarse a tiempos cambiantes, haber perdido atractivo o generar desafección entre sus empleados o clientes. Un país, sus entidades y ciudadanos deben fortalecer su identidad, en la que se reconocen y con la que se identifican. La denomino «cultura de empresa», que es «el conjunto de principios compartidos por los miembros de una organización que la identifican, diferenciándola de las demás y que determinan las relaciones tanto entre los empleados y la entidad, así como entre ésta y la sociedad».

La fuerza de una entidad y su futuro radican en su personalidad y su organización, que no son «copiables». Para triunfar deben ten-

der a una mejora constante, tener más alma que estructura y ser fieles a unos valores que sean asumidos por sus miembros. Para conservar la identidad deben evitarse veleidades, modas y recetas de gurús; tratar de cambiar la cultura de empresa es difícil, requiere tiempo, estrategia y coherencia.

Las entidades con una identidad desdibujada pierden atractivo interno y para el entorno, desorientándose al no tener un acervo cultural que contribuya a proyectar su futuro. Además, corren el riesgo de infectarse por algunos virus como la prepotencia, burocratización, superjerarquización, alejamiento de la realidad, etc., que pueden acabar con ellas. El cambio de sus gestores puede incrementar estos riesgos cuando se incorporan medidas organizativas que son buenas para unas empresas y malas para otras.

No soy entusiasta de externalizar trabajos de la empresa, aunque inevitablemente todas lo hacen, unas en exceso y otras solo cuando es imprescindible. Hace años escuché que en EE. UU. existía una empresa importante que solo tenía un empleado (tal vez no es exacto, pero a estos efectos es intrascendente), lo que me pareció un mal sistema. En mi opinión, una entidad es un proyecto común con identidad propia y por ello no es bueno que en sus «cosas» participen personas con otros valores.

No es lo mismo comprar un ordenador (es imposible que lo fabrique la empresa), que tercerizar servicios que están en su esencia. Conozco algunas que lo han hecho con las reclamaciones de sus clientes. Esto me genera desconfianza, aunque, como en cualquier técnica de gestión, no pretendo tener razón; al valorar los medios a utilizar es preciso ver su incidencia en todos los resultados de la empresa (no es suficiente el que una medida suponga un ahorro de costes).

El entorno es un factor determinante de la gestión y quien no lo conozca está llamado al fracaso. Ahora estamos mejor que hace dé-

cadadas: hay más justicia social y mayor libertad, pero hay que mejorar. Hoy están presentes: el relativismo, la permisividad y la crisis de valores; el cuestionar lo natural; las crisis humanitarias; el debilitamiento de las clases medias; la desaprobación de unas élites incapaces de afrontar los problemas de la sociedad; la sensación de inseguridad; la dictadura de lo políticamente correcto, etc.

Las consecuencias de ello son: falta de reconocimiento efectivo de los derechos humanos; migraciones descontroladas; propagación de ideas simplistas que incentivan los populismos, nacionalismos excluyentes y racistas; sistemas totalitarios que sobrevaloran los derechos colectivos y reafirman identidades basadas en territorios, culturas, lenguas, religiones, etc.; ausencia de líderes políticos e intelectuales; preponderancia de las finanzas sobre la economía real; estructuras políticas, sociales y económicas obsoletas, sin que existan ideas alternativas; drogas, adicciones, diferentes formas de violencia, manipulación de la sociedad, etc.

Hay personas que se hiperestimulan y autoexplotan en la búsqueda del éxito, alienándose al pasar de la explotación ajena a la propia en aras a rendir más, aunque esta esclavitud no se valora negativamente; existe un exceso de información que no contribuye a descubrir la verdad, a conocernos a nosotros mismos y a la diversidad del pensamiento; se confunden el saber, que exige profundidad, y la información, que no aporta entendimiento; se demanda una transparencia absoluta que es enemiga de la intimidad, al convertir la vida social en un espectáculo y desprestigiar a las personas.

Manejar esto es difícil en un mundo cambiante, acelerado en lo tecnológico, en las comunicaciones y en la información, pero menos en lo sociológico y en el comportamiento de las personas (en muchos siglos no se ha «inventado» un nuevo pecado capital). No

es fácil decidir hacia dónde queremos ir, ya que nos desorienta estar en una sociedad configurada más en función de la economía y de la política que de la persona, dominada por el cortoplacismo y la finitud, y en la que se han difuminado conceptos como la trascendencia y la espiritualidad.

La sociedad ha devenido en compleja hasta para quienes se dedican a su análisis. Afrontarlo exige acendrar nuestro pensamiento eliminando lo accidental para desarrollarnos, tener ideas y proyectarlas socialmente. A veces caemos en la trampa de asumir modas que se convierten en dogmas, o admitir opiniones que nos alejan de la verdad. Para acertar debemos cultivar nuestro sentido analítico y crítico, profundizar en las causas, formarnos adecuadamente, dialogar con lealtad, consolidar nuestros principios fundamentales, enfrentarnos a las situaciones con rebeldía e inconformismo, para ser nosotros mismos y no dejarnos arrastrar por lo convencional. Se trata de ver lo invisible: las cosas como realmente son.

Las entidades están inmersas en una sociedad, con sus valores y condicionantes, en la que desarrollan su proyecto sin tener claro la sociedad que se quiere construir. Los políticos se mueven en generalidades y la normativa varía en función de la ideología de quienes ostentan el poder; a veces hay más activismo que reflexión, algo que dificulta avanzar; si no conceptualizamos qué somos y no sabemos adonde queremos ir, el futuro es incierto.

Las crisis nos han encontrado con las defensas morales débiles y sufrimos las consecuencias. Cuando se idolatran los beneficios materiales despreciando los valores, al final nos quedamos sin unos y sin otros. Para superar las crisis, deben erradicarse las causas, algo que no es utópico si contamos con objetivos ambiciosos y tenemos confianza en que vamos a conseguirlos. Si nuestro razonamiento no está presidido por la integralidad —una visión del entorno en la

que se tienen en cuenta todos los factores que confluyen— incurrimos en la superficialidad. La aplicación de los principios exige integrar ideas al estar todo interrelacionado, debiendo ser la persona el eje y la protagonista.

Tendemos a desagregar los conceptos, dificultando su comprensión, de ello son ejemplos: la violencia, se habla, a veces con nombres en inglés, de la que se produce en el trabajo, la escuela, la machista, en el deporte, etc.; la igualdad, nos referimos a la de sexo, ante la ley, de oportunidades, la laboral, de razas, en la familia, de acceso a los bienes; la pobreza, se analiza la económica, energética, de redes de saneamiento, educación, de sanidad, alimentación; la salud, se tiende a la superespecialización; las adicciones, al juego, sexo, nuevas tecnologías, drogas (legales, ilegales, blandas, duras, de diseño); la prevención, se diferencian la de los accidentes de trabajo, de tráfico, del hogar, los deportivos, los malos hábitos de vida, etc.

Aunque es bueno el análisis sistemático, la fragmentación de saberes conduce a perder el sentido integral de la persona, que es una e indivisible. Nos dejamos llevar por la inercia de considerar al ser humano como hombre o mujer, trabajador, conductor, deportista, miembro de una familia, víctima del acoso, enfermo, drogadicto, etc., y no se potencia en la persona una responsabilidad integral, con su vida y con la de los demás. Esto es fruto de una concepción del ser humano más taylorista que humanista, olvidando que solo se trata a la persona como se merece cuando se le reconoce su dignidad, individualidad y se facilita su desarrollo integral, en función de lo que «es» y no de lo que «hace».

La gestión de las entidades exige asumir que el cambio está presente en todo lo contingente y para acertar es necesaria una curiosidad intelectual que requiere cultura, sentido crítico y pensamiento abstracto; el binario no es el mejor camino, dada la complejidad

de los problemas. Según mi experiencia, para triunfar en la gestión son necesarios cuatro elementos: ideas, personas que las desarrollen, proyecto común y organización que lo haga posible.

IDEAS

Es difícil tener ideas nuevas, lo importante es que quien las genera crea en ellas, cosa que no suele ocurrir en los partidos políticos, que ofrecen lo que desean los ciudadanos, aunque luego incumplen sus promesas.

Si la idea es amplia o genérica, «mejorar el nivel de vida del país», «subir los sueldos», etc., suele quedarse en una formulación retórica (aquella que racionalmente no admite lo contrario). Estos mensajes no enganchan, ya que no cuantifican la meta y no indican el camino a seguir, lo que les devalúa. Es más acertado, aunque insuficiente, decir «mejorar el nivel de vida del país potenciando la educación e impulsando la innovación».

Hay políticos y directivos de empresa que repiten lo que han escuchado a otros, lo aprendido en un máster o lo aconsejado por un consultor de estrategia, imagen y comunicación. Para que las ideas triunfen tienen que arraigar en los gestores, sentirlas con pasión, ser oportunas y constituir un traje a la medida de la entidad que debe desarrollarlas. Las personas tienen su identidad, por lo que les resulta complejo asumir una idea nueva; su implantación debe liderarla quien esté dentro y la viva intensamente.

Una idea no es un producto de laboratorio desarrollado en una atmósfera inerte, ya que tiene que fructificar en una selva de opiniones y situaciones. El tomar conciencia de ello me llevó, al principio de los años 70, a referirme a lo «integral» y a la «integralidad», conceptos que han estado y están presentes en mi modo de formar

criterios, que contribuyen a una visión amplia, holística y conceptual de cuanto afecta a un proyecto o decisión.

PERSONAS

Una idea requiere de personas que la asuman como propia y con entusiasmo para llegar a la meta; el lograrlo no depende solo de su bondad, sino de que quien la transmite sea coherente y contagie confianza, así como de la receptividad de las personas a las que se pide (no siempre del mejor modo) que se sumen a un proyecto, en el que posiblemente no creen si no han participado. Los objetivos ambiciosos son difíciles de alcanzar y exigen una planificación; todos hemos cometido errores por no estudiar con detenimiento su presentación y desarrollo.

Según la importancia que demos a las personas, ocuparán un determinado lugar en la sociedad y en la entidad. En mi opinión, les corresponde el centro y las normas deben contribuir a ello; no me agrada cuando para referirse a los empleados se utilizan terminologías que tienen su origen en áreas financieras o industriales, como «recursos humanos», «activos», «medios», «capital social», etc. La persona debe recibir una consideración digna en todos los ámbitos, tanto amplios (país) como reducidos (entidad); no puede decirse a un trabajador que es importante y al tiempo impedirle participar en la empresa. Otro baremo para medir la consideración que merecen las personas es la forma de amortizar empleados y directivos; se ha dicho, con razón, que hay empresas que «achatarran» a sus personas, empobreciéndose al perder conocimientos y experiencia.

La selección de personas debe realizarse con rigor y sin nepotismo, a fin de incorporar a las más idóneas en función de la identidad de la empresa, el puesto a desarrollar y su capacidad para trabajar

en equipo; hay factores que no deben ser excluyentes, como el sexo y la edad (desde hace años se valoran más a los jóvenes que a los mayores). En la política esto es evidente y a veces no se exige nivel de preparación, lo que devalúa el puesto y cualquiera se considera capacitado para ocuparlo.

Si se aspira a la excelencia, se requieren personas con ilusión, rigor, compromiso, honradez, automotivadas, innovadoras, flexibles, dialogantes, satisfechas con el trabajo, con vocación de servicio, deseosas de ser un referente en lo que hacen, interesadas en formarse y desarrollar su talento, abiertas a aprender de los demás, con confianza en ellas mismas, cumplidoras de la ley, respetuosas de los derechos humanos, generosas con los compañeros, sin miedo a equivocarse, etc. Estos empleados siempre contarán con un trabajo estable por cuanto aportan más de lo que reciben. Las personas llegan a las empresas socializadas, siendo difícil que cambien; por ello, más que intentar transformarlas, hay que seleccionar a quienes no tienen carencias innatas o adquiridas y formarlas.

Quienes se dediquen a la gestión de entidades deben estar dotados para ello, lo que requiere condiciones, conocimientos, experiencia, etc. Las personas no estamos capacitadas para alcanzar un buen nivel en todas las profesiones, bien por falta de motivación o de cualidades; en mi caso no podría ser cantante, pintor, poeta, químico, relojero, físico, médico, músico, matemático, profesor de lenguas vivas, atleta, etc. La sociedad funciona porque nos complementamos, nos necesitamos y nos sentimos parte de un todo. Los españoles tenemos acreditado que podemos ser muy buenos y hay muchos que han triunfado en puestos de responsabilidad en otros países.

Una de las profesiones con más intrusismo es la gerencia; muchas personas piensan que pueden ser grandes gerentes (pecado de soberbia) cuando no siempre es así, con perjuicio para las entida-

des. Los españoles somos entrenadores de la Selección Nacional de Fútbol y juzgamos alegremente la actuación de los demás, aunque no la conozcamos; siempre he sentido una sana envidia de los cirujanos y expertos en química orgánica (solo dos ejemplos), ya que los profanos no solemos enmendarles la plana.

Se dice que es lo mismo gestionar una u otra empresa, lo que se extrapola a quien dirige un ministerio, por considerar que lo importante es contar con un buen equipo. Esto hay que matizarlo; hay que tener condiciones de gestor, oficio que requiere experiencia en puestos de menor responsabilidad, saber gestionar personas, tener una visión integral de la función a asumir, etc. Cada gestor tiene un estilo diferente según se oriente a relaciones públicas, actividades comerciales, informática, técnica del producto, gestión de personas, etc., pero deben tener en común ser corredores de fondo, sin altibajos y con nervios de acero.

Las entidades requieren un líder que pilote el proyecto, al que defino con el significado de hace años, según el cual lo es quien tiene una idea, un sueño, capacidad de adelantarse a lo que ha de venir, un objetivo ilusionante al que se incorporan otros y lo convierten en un proyecto común (en la actualidad, la denominación de líder se ha banalizado y se llama así a los jefes, sean buenos o malos). Es difícil conseguir la confianza de las personas e instituciones, pero es fácil perderla de forma irrecuperable.

Los líderes dirigen y transforman las entidades (los burócratas solo administran y los dictadores son individualistas), tienen en cuenta que cada persona es única y todas son necesarias e importantes. Ahora en política, a diferencia de lo que ocurre en el empresariado, hay menos líderes que hace unos decenios; si *nemo dat quod non habet*, es que ha bajado el nivel de las universidades, de las que habitualmente emanan los líderes políticos, o el sistema de selección interna es imperfecto.

Esta referencia al líder no supone que lo identifique con el «líder carismático» que es «todo», pues aunque esté capacitado y genere confianza, es nadie sin un equipo; los gestores han de configurar un liderazgo institucional en el que todos aporten lo mejor. La fuerza de una empresa no debe basarse en la valía del jefe, sino en la fortaleza de la institución y en el compromiso de todos sus integrantes.

Un gestor debe actuar éticamente, pero no es suficiente. A un buen amigo y gran persona le nombraron para dirigir una institución; en ocasiones me comentaba las vicisitudes por las que pasaba fruto de su excesiva buena fe. Un día, al comprobar lo que sufría, le dije «en este mundo eres santo o gerente y tú eres un santo». Frase, como algunas de las mías, lapidaria, por lo que admite matices. Años después me enteré de que se había iniciado el proceso de beatificación de un empresario argentino virtuoso, Enrique Ernesto Shaw, fallecido en 1962. Conozco al postulador de la causa (abierta en la actualidad) y a personas que lo trataron, que lo consideraban una persona ejemplar. Posiblemente sea más fácil transitar de empresario a santo que de santo a gestor.

La empresa requiere equipos formados y con experiencia. No soy partidario de que cuando llega un nuevo gestor cambie los directivos, excepto si los resultados son catastróficos e imputables a ellos, pues debe aprovechar lo bueno existente. Parece que prestigia el realizar cambios (con un elevado coste) para dar la impresión de que se inicia una etapa mejor que la anterior, lo que puede causar daños a las personas y a la entidad.

Un gestor de entidades debe tener poder y responsabilidad para actuar, y antes de adoptar decisiones importantes, escuchar a personas vinculadas al proyecto, a lo que contribuyen la existencia de órganos internos y normas de conducta. No es necesario ostentar el poder para promover ideas; lo importante es tenerlas y unirse al proyecto de otros.

Los gestores no tienen que dedicarse siempre a temas trascendentes, es recomendable ocuparse de las pequeñas cosas que interesan a los empleados. He dedicado tiempo a mejorar la limpieza, cambiar la iluminación de la oficina o a analizar los precios de la cafetería, porque eran temas que preocupaban, a veces mucho, a los empleados, y por ello para mí eran importantes (puede argumentarse que esos «problemitas» se delegan, ignorando que la armonía de una entidad aconseja compartirlos). Quienes se encierran en una torre de marfil acaban quedándose sin la torre.

El ser humano tiene capacidad para manejar conceptos abstractos, adoptar decisiones acertadas y desarrollar dos o tres acciones simultáneamente. Siempre he rechazado la frase «no es el momento oportuno» (hay indecisos que permanentemente piden informes) cuando los problemas deben resolverse con celeridad.

El ansia irrefrenable de dominio, en la vida civil o en la pública, perjudica a las entidades y envilece a las personas cuyo objetivo es alcanzar y mantener el poder; ello convierte en enemigos a los adversarios, a los que se denigra y trata destruir, al ser un obstáculo para sus ambiciones. Decían los griegos: «A aquel a quien los dioses quieren destruir, primero lo suben al monte más alto de la soberbia, luego lo embriagan de poder, le ciegan los ojos, lo llenan de soledad en medio de un mar de aduladores y, al encontrarse solo, descubre que no se soporta a sí mismo; el caerse ya solo es cuestión de tiempo».

PROYECTO COMÚN

La empresa debe contar con un proyecto que concite la adhesión y el entusiasmo de sus integrantes, que sientan como propios sus éxitos y fracasos, de lo contrario su futuro languidece y se convier-

te en una rutina obsolescente. Indico algunos factores de un proyecto común:

- La transparencia, para ganar la confianza de los interesados y de la sociedad a la que se venden bienes o servicios. La transparencia no es un fin, es un medio para algo.
- Reconocer la importancia de los «secundarios»; normalmente la visibilidad recae en pocas personas, pero en el gran teatro del mundo todos los actores somos necesarios y desempeñamos nuestro papel, unas veces como protagonistas y otras como secundarios, lo exigible es interpretar excelentemente al personaje.
- Escuchar, hacer participar y valorar las opiniones de todos los empleados, para que se sientan actores y sean críticos con las propuestas que reciben.
- Fomentar la estabilidad en el empleo e invertir en formación para vincular al empleado.
- Buscar la concordia y no la confrontación, llegando a acuerdos en función de lo que une.
- Erradicar lo que destruye: corrupción, favoritismo, nepotismo, engaños, falta de ejemplaridad, etc.; los empleados se desmotivan cuando quienes mandan abusan del poder.
- No confundir el proyecto común con el trabajo en equipo, que es una forma de organización interna.
- Huir del inmovilismo, realizando cambios de táctica y estrategia.
- Cuidar el proyecto, ya que, al igual que un monumento, exige mucho tiempo construirlo y poco destruirlo.

ORGANIZACIÓN

Descubrí la importancia de este factor después de tropezar y caerme durante años (lo valoraba, pero no en su justa medida); las entidades que no se percatan de ello corren riesgos. A veces tenemos ideas brillantes que desarrollamos con malos resultados; las razones son múltiples, si bien voy a centrarme en la falta de sintonía/alineamiento de las ideas y los valores, con la organización de la empresa, que se concibió para lograr otras metas. Esto es la causa del fracaso de algunas políticas públicas y de la desaparición de numerosas empresas.

Al referirme a la organización pienso en las personas (con sus inercias y conservadurismo), en los procedimientos (a veces tienen vida propia), en la estructura interna (departamentos, categorías, etc.) y en los medios (tecnológicos, de producción, etc.). Además, están la legislación y los convenios colectivos que tienden a uniformar las empresas y parecen enemigos del cambio, el progreso y la flexibilidad (priorizan consolidar derechos adquiridos).

Pretender desarrollar una idea sin preparar el terreno es un esfuerzo ingenuo e inútil (me ha ocurrido en varias ocasiones). Los nuevos proyectos tienen que acompañarse de cambios organizativos y superar resistencias. He seguido la evolución de muchas entidades; en algunas, si excluimos la introducción de nuevas tecnologías, cambio de oficinas y mejoras del mobiliario, las novedades organizativas han sido insuficientes. En la ciencia se han producido «revoluciones», pero en la organización empresarial, a veces, solo «evoluciones» exiguas y en la mala dirección.

Hay que conseguir que lo que se dice se haga y sea percibido. En las empresas de una misma actividad los mensajes son parecidos, pero los resultados son diferentes dependiendo de sus valores y organización; con frecuencia las estrategias no van acompañadas de

una gestión integral y transversal que garantice su éxito. Algunas empresas con una larga historia tienen estructuras complejas que, además de ser costosas, demoran la toma de decisiones y distorsionan la comunicación. Cuando la pirámide jerárquica es amplia, se multiplican las reuniones y circulares y no llegan a la base mensajes nítidos; es difícil cumplir los objetivos si los empleados trabajan más para quien manda que para el cliente.

Las personas cuentan con memoria, entendimiento y voluntad; en función de su organización en la que se integran las desarrollarán más o menos y la entidad se enriquecerá. ¿Qué porcentaje de estas potencias de la persona utiliza la empresa? En algunos casos menos del 10 %; ello supone la alienación del empleado, al que no se puede pedir un compromiso si no se reconoce su dignidad, y el empobrecimiento de la empresa. ¿Por qué hacemos algo que perjudica a todos? Es fruto de la inercia de las organizaciones que no han evolucionado; a veces se cambian las personas, pero no las estructuras. Una organización excelente, en sintonía con su identidad, contribuye al logro de los objetivos.

Durante el primer Gobierno socialista me comentó un buen amigo catedrático, al que habían nombrado director general: «He llegado con ideas nuevas y mucha ilusión, pero no avanzo, ya que no consigo mover la organización en el sentido que yo deseo» (esto es común en la Administración, en la que los departamentos no se adaptan a los cambios).

Los agricultores, cuando van a sembrar, estudian las características de la tierra para mejorarla en función de la simiente que eligen, a fin de conseguir una conjunción con el clima y las condiciones del suelo; luego vigilan todo el proceso. Esto, que hacen desde hace siglos fruto de su experiencia, no lo tienen en cuenta algunos gestores con másteres.

España, en numerosos índices, se encuentra en el grupo de los peores; tengo el convencimiento de que la normativa y la gestión del país, en bastantes áreas, está en manos de aficionados; las consecuencias son pérdida de empleo y los más perjudicados son los ciudadanos con menores niveles de renta. Si los resultados son malos es por falta de ideas, carencia de un proyecto común o estructura inadecuada.

Por razones profesionales (los resultados de MAPFRE Mutua Patronal dependían en parte de la situación económico-laboral de las empresas), estudié la biología de las entidades y durante años afirmé: las empresas son como las personas: nacen, viven y mueren. Pasado cierto tiempo corregí esta frase por la de: las entidades, nacen, viven y (excepto casos de fuerza mayor) las arruinan sus gestores. Solemos culpar a otros de nuestros fracasos; practicamos poco la autocritica y el presentar la dimisión.

Si en cincuenta años desaparece el 90 % de las empresas de un sector, el hecho no es baladí, pues incide en sus empleados y accionistas. Las empresas tienen grandes desafíos y solo sobrevivirán las mejores; las que no se transformen perderán el tren de la competitividad en un mercado sin fronteras. La gestión es compleja y hay que huir de las generalizaciones; la media de la plantilla de las empresas españolas es inferior a diez trabajadores; España no es solo Madrid (donde radican las oficinas centrales de muchas empresas), también lo es el pueblo en el que una gestoría trabaja en contacto permanente con sus clientes.

No hay dos entidades iguales, ni su proyecto y organización son idénticos; es un error apuntarse a las modas y llevar un traje de confección cuando es imprescindible elaborarlo a la medida. Cuando una empresa va a adoptar una decisión, si se deja llevar por los libros, másteres, augures o consultoras, corre un riesgo, ya

que debe emanar desde dentro; las entidades de gran volumen, que tienen más medios para incorporar opiniones de terceros, suelen caer en este error.

El éxito hay que fundamentarlo en los valores y su coherencia con la organización y la gestión, de forma que con los mismos o parecidos medios que la competencia se consigan mejores resultados. Considero esencial que las entidades fortalezcan el talento interno, lo que no se produce si existe el hábito de consultar a terceros (admisible en situaciones excepcionales). Todos los días muchas personas adoptan decisiones y para acertar es preciso que exista una «cultura del talento» en toda la organización, fruto de una estrategia dirigida a este fin.

He procurado que las entidades en las que he participado se muevan en la excelencia, rechazando opciones menos exigentes (por ello no he contratado los servicios de empresas consultoras que no pueden lograr que todos sus clientes sean los mejores). Durante la pandemia se ha hablado mucho de «cambiar»; el ambiente está preparado para actualizar las estructuras y las entidades que acierten tendrán una ventaja competitiva sobre las que se apunten a las modas sin reflexionar.

Comento a continuación algunos aspectos para tener en cuenta en la organización: subsidiariedad, descentralización territorial, estructura funcional, calidad, auditorías externas, conflicto de intereses, ejercicio del poder, comunicación y resultados de la gestión.

Subsidiariedad. En la gestión de entidades debe aplicarse el principio de subsidiariedad, que no debe confundirse con un sistema organizativo, pues se fundamenta en reconocer la dignidad de la persona y la capacidad de los entes intermedios. Puede definirse como: aquello que puede ejecutar el de menor nivel no ha de rea-

lizarlo el superior, facilitando a los empleados y entidades que, en función de sus capacidades, asuman responsabilidades.

La mayor parte de los trabajos pueden desarrollarlos numerosos empleados si están formados. En mi escala de valores, la subsidiariedad ocupa un lugar preferente y ha orientado mi actividad profesional; he cuidado la «descentralización territorial» (aproximar la gestión y la decisión a las personas que se encuentran cerca de la situación que requiere una respuesta) y la «estructura funcional» (máxima simplificación). Esto es aplicable a las entidades públicas, privadas, mercantiles, religiosas, sin ánimo de lucro, etc.

Supone reconocer la capacidad de las personas y distribuir equitativamente el poder; lo opuesto es contrario a la centralidad de la persona. La subsidiariedad tiene como enemigos a los dogmáticos, que dividen a las personas en inteligentes y tontas; inseguros, que tratan de acumular conocimientos e información; a los estructuralistas, que crean numerosos departamentos y categorías; «digitalizadores», que convierten a las personas en una prolongación de las pantallas; ambiciosos, que rivalizan para tener más poder, etc. Lamentablemente, a veces ganan la batalla.

Descentralización territorial. Muchas empresas de ámbito nacional cuentan con representación provincial y, a veces, con una organización intermedia entre la central y los centros operativos, que puede llamarse «regional» o «subcentral» (durante algún tiempo utilizamos esta denominación, que no me gusta). En nuestro caso el gerente de Subcentral era un director provincial con todas las responsabilidades propias del puesto que, además, asumía la responsabilidad de la Subcentral, sin funciones administrativas ni poder, al ser un punto de encuentro de los directores encuadrados en su ámbito territorial.

El gerente de Subcentral era un asesor (las decisiones las adoptaba el director) y transmitía las inquietudes de la organización territorial (la Central mantenía contactos permanentes con las oficinas provinciales). Varias veces me propusieron los gerentes de Subcentral no tener a su cargo una oficina (situación existente en otras entidades), sugerencia que rechacé. Es un riesgo para las empresas incrementar un escalón de la pirámide con personas que solo mandan, ya que no dejan trabajar a sus compañeros y para justificar su puesto organizan reuniones, piden informes, generan gastos y desvirtúan el principio de subsidiaridad.

Todo se puede hacer muy bien, bien, regular, mal o muy mal; la descentralización de los entes públicos y privados admite diversas formas de organización. Las autonomías son una buena idea, pero quienes las diseñaron pensaron más en equilibrios políticos que en conseguir instrumentos ágiles para resolver los problemas de los ciudadanos; hoy su situación es mejorable, como la de muchas empresas. Una incorrecta descentralización puede generar tensiones entre las diversas unidades (un ejemplo es la gestión del agua de los ríos en España, que algunas CC. AA. consideran propia, rompiendo la solidaridad).

No aplicar la subsidiaridad complica la vida a quienes deben prestar el servicio y perjudica a la entidad y a los destinatarios del servicio. La oficina central tiene como fin realizar una serie de funciones legales (contabilidad, reuniones de los órganos de gobierno, etc.), operativas (inversiones, auditorías, informática, objetivos, etc.), con la mínima intervención en la toma de decisiones operativas de los centros periféricos.

Las oficinas regionales a veces sirven para realizar lo que hacía la central (excluidos temas legales y alguno más), por lo que el problema se multiplica por 17 (si hay tantas como autonomías). Me

decía D. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano, director general de MAPFRE Mutualidad de Seguros (para muchos de nosotros «Don Ignacio», aunque en este libro me referiré a él como Larramendi): «la central, cuanto más pequeña mejor», consejo que he seguido sin hacer trampas, lo que conlleva no incrementar su número de empleados y no replicarla territorialmente.

Es incomprensible que los empleados de la central o regional autoricen las decisiones de quienes están en la «trinchera», a pesar de tener un menor conocimiento de la realidad. Conozco a médicos y catedráticos que han adelantado su jubilación al no poder soportar el trabajo administrativo y los controles que recaían sobre ellos, generados por personas que debían justificar su puesto, pero que no atendían a enfermos ni alumnos.

Cuando era consejero del INSALUD, la asistencia sanitaria de España se controlaba desde un edificio de la calle de Alcalá y otro en el paseo del Prado. En cada provincia había una oficina; en el caso de Valladolid, con un reducido número de funcionarios. En la actualidad, las dependencias administrativas de la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla y León ocupan las inmensas instalaciones del antiguo Hospital Militar, que se han ampliado con nuevos edificios construidos en su patio (en cada una de las provincias de la comunidad también hay oficinas) y los edificios de Madrid continúan ocupados. Los ciudadanos deseamos que nos curen bien y pronto, contar con buenos hospitales y centros de salud dotados; a veces escasean los médicos y se multiplica el número de administrativos.

En menor medida, esto ocurre en algunas empresas en las que la descentralización incrementa el número de empleados de «control» en mayor proporción que los de «producción». No existe descentralización cuando un «papel» o «pantalla» es visto por más de una

persona; si es así, la gestión es mejorable. Ello se debe a una injustificada falta de confianza en los empleados.

Estructura funcional. Según mi experiencia, cuantos menos departamentos tiene una central, es más eficiente; cuando su número es elevado cada director crea un equipo en parte innecesario. A poco de entrar en MAPFRE, Larramendi me dijo: «Elimine procesos y costes de coordinación, son problemáticos y costosos», una de sus muchas lecciones clarividentes. En una empresa, por muy identificados que estén los miembros del equipo directivo, las funciones son diferentes y ello requiere poner en común sensibilidades diversas. El responsable de gestionar los costes de siniestralidad no ve con agrado que el director comercial incorpore asegurados con accidentabilidad; quien controla la cuenta de resultados no está conforme con la inclinación de los informáticos al gasto infinito; el departamento de contabilidad se queja de que el de auditoría no es suficientemente eficaz, etc. Podría poner numerosos ejemplos.

Esto también ocurre con los ministerios, entre los que existen discrepancias; desconozco la gestión interna del Gobierno, pero debe ser atrayente. Unos años después de aprobarse la Constitución tuve un almuerzo con un buen amigo economista que me comentó asistía a las reuniones de la Comisión Económica y surgió el tema del funcionamiento del equipo ministerial. Me comentó que el presidente solo se reunía con tres o cuatro ministros. ¿Cómo funcionaba la coordinación? La cultura, ciencia, educación, etc., son parte de la formación de las personas; si se divide en más de un ministerio el fracaso está garantizado.

La coordinación requiere unos objetivos generales que inspiren toda la actuación. Esto es insuficiente si no se cuenta con unos valores de referencia que sirvan para interpretar todas las situacio-

nes, impidiendo criterios dispersos. Una entidad existe para dar una respuesta a las necesidades de sus «clientes» (englobo a ciudadanos, pacientes, excluidos, usuarios, etc.); algunas que se han desviado, viven para sí mismas y han perdido su razón de ser.

Es difícil saber lo que quieren los clientes, ya que no son homogéneos, y por ello, a veces, se quiere «educarlos» para que demanden lo que interesa a la entidad y en su publicidad le otorgan un papel «trascendente» que no es el que él desea. Todos tenemos necesidades y pagamos (impuestos o precios de los bienes o servicios) para que nos las resuelvan de acuerdo con nuestros deseos. Rechazo a las entidades que me «imponen» lo que consideran que es bueno para mí, sin preguntarme y obligándome a adaptarme a sus sistemas.

Una de «mis» frases, de la que todavía no me he arrepentido, es: «todo fallo de gestión se paga, lo que es justo; al igual que los aciertos dan buenos frutos». Ninguna obra humana es perfecta y las circunstancias varían, lo deseable es estar en actitud de mejora permanente; hace bastantes años, cuando el mundo se movía más despacio, decía: «un procedimiento o sistema que no cambia en cinco años evidencia una mala gestión», ahora los plazos se han acortado.

Cuando se trata de las estructuras del Estado, los cambios son lentos o no se producen, estando condenados a vivir en la imperfección que, como toda organización ineficiente, tiende a empeorar, lo que no se resuelve con más presupuesto ni con más funcionarios; los más perjudicados siempre son los ciudadanos vulnerables. La gestión cada vez es más compleja, lo que exige preparación y agilidad a sus gestores; en la empresa privada la cuenta de resultados refleja los fracasos; en el sector público se enmascaran incrementando el déficit.

Calidad. Se habla mucho de ella, fomenta la competencia, si se defrauda al cliente busca otro proveedor y a quien presta un mal servicio lo expulsa el mercado. Los monopolios son rechazables y los Estados adoptan medidas contra la posición de dominio o la limitación de la competencia aunque, paradójicamente, se oponen a que haya competencia en la gestión de los servicios que garantiza el Estado.

Muchas empresas, para probar que actúan con calidad, hacen gala de las certificaciones concedidas por agencias calificadoras (en algunos casos les exige la normativa o el mercado), pues los controles externos aportan disciplina. Es un tema que conozco al haber gestionado numerosas acreditaciones siendo consciente de que en las empresas de servicios son un instrumento que no ofrece garantías absolutas, por cuanto lo importante es lo que hay detrás; si la empresa cree en lo certificado, su actuación será coherente con la misma, pero si su objetivo es conseguirlo para mejorar su imagen, se limitará a maquillar su gestión; conozco casos de deterioro del servicio sin repercusión en la renovación de la certificación.

Auditorías externas. Mi experiencia se remonta a principio de los años 70, cuando Arthur Andersen se implantó en España. Realizamos auditorías anuales a partir de 1971 y gracias a ellas aprendimos y mejoramos nuestro control interno y gestión. A partir de las cuentas de 1981, la Intervención General de la Seguridad Social realizó anualmente una auditoría en MAPFRE Mutua Patronal. Nuestras cuentas también las controlaba el Tribunal de Cuentas.

Hay entidades que entran en pérdidas sin que los informes de auditoría lo hayan adelantado, aun cuando habían gastado cantidades ingentes en auditoras y en consultoras que les vendieron sistemas de gestión eficaces. Solicito que existan auditorías en las en-

tidades a las que estoy vinculado, aunque me aporta más confianza una persona por su profesionalidad y sus valores que los informes de terceros.

Conflictos de intereses. Cicerón se refería al *cui prodest* (¿a quién beneficia?). He tomado conciencia de que los conflictos de intereses están presentes en muchas relaciones humanas (incluso en nuestro fuero interno al adoptar decisiones). Hace años incorporé a mi estructura mental este factor antes de decidir; casi siempre podemos optar (no es discriminar), ya que son raras las situaciones en las que solo hay un camino. Ante un conflicto de intereses la mente pierde clarividencia y los juicios no son acertados; así, los padres suelen ver a sus hijos más guapos o inteligentes que a otros niños, aunque para un espectador imparcial no es cierto.

Cuando las decisiones afectan a varias personas, puede perjudicarse injustamente a alguna si pecamos de subjetividad, aunque no seamos conscientes de ello. Para acertar, cuando tengo que adoptar una medida compleja, suelo aplicar mi «teoría de las opciones» (la considero propia porque no la he escuchado, aunque seguro que tiene años), según la cual es mucho más fácil atinar cuando se opta por el camino más incómodo para quien adopta la decisión.

Ejercicio del poder. Algunos gestores que asumen la máxima responsabilidad de una entidad, por ser sus propietarios, ser nombrados por un consejo de administración/junta directiva o por ganar unas elecciones, se creen en posesión de la verdad, que les permite hacer y deshacer, con riesgo para el colectivo. En la empresa privada existe el freno de la cuenta de resultados; en la gestión de la *res publica* el mal uso del poder se justifica diciendo que se actúa según

lo deseado por sus votantes, que están lejos de ser uniformes, y se ignora al resto de la población. La realidad es que con frecuencia el gestor sigue sus preferencias personales, mal ejemplo que se extiende a otras áreas del poder. Es esencial que existan «contrapoderes» para evitar el autoritarismo.

Los gestores, cuando adoptan decisiones, tienen el reto de ser equitativos y buscar el equilibrio entre las partes. Incluso cuando se trata de aplicar el derecho hay varios factores a considerar; dice el proverbio de Cicerón *summum ius, summa injuria* (sumo derecho, suma injusticia). Es tarea difícil, pero se acierta más si se cuenta con experiencia y buena fe.

Comunicación. Tanto la interna como la externa son esenciales, aunque sin obsesionarse con ellas. A veces se disfraza la mediocridad cuidando la imagen, cuando lo primero es hacer las cosas bien y luego contarlas; no comparto la frase «lo que no se comunica no existe», defendida con vehemencia por quienes viven de la publicidad (los delitos no se comunican, pero existen y acaban conociéndose).

No aprobaría algunas campañas de publicidad porque no me animan al consumo; otro tanto ocurre cuando la comunicación es parcial y transmite mensajes que confunden. Hay empresas cuyas noticias están dirigidas a mayor gloria de quien manda y mantiene en la empresa al responsable del departamento. La hipervaloración de la «comunicación» conduce a que haya alcanzado un gran protagonismo «el saber contarlos», hasta el extremo de que en ocasiones se dedica más esfuerzo a la comunicación que a conseguir calidad y buenos resultados. Cuando se presentan datos oficiales sobre la creación/destrucción de empleo, se transmiten de forma tal que el Gobierno de turno siempre queda bien.

Reconozco que la publicidad no ha estado entre mis prioridades, al igual que los departamentos de comunicación e imagen, aunque no cuestiono su importancia, pero la personalidad de cada uno es diferente. En cambio, doy mucha importancia a la profesionalidad, al humanismo y a la actuación ética, que deben ser un referente en la actuación de los gestores. La información y la comunicación deben estar inspiradas por la ética y no por el deseo de alcanzar o mantener el poder; es más valorable la transparencia y la veracidad de los datos que los discursos de la parte interesada o los de los adversarios, al ser todos parciales (a veces se busca posicionarse en el *ranking* de popularidad).

Durante mi actividad profesional me han solicitado numerosas veces que contestase encuestas en las que se valoran aspectos del funcionamiento de las empresas. Las contestaba a pesar de que no contaba con suficiente información para hacerlo con rigor; los resultados ponían de manifiesto que quienes contestaron lo hicieron también con desconocimiento. Las entidades que mejor quedan suelen ser las que más invierten en publicidad (algunas de las que conocía bien no se merecían un puesto destacado).

Me llama la atención la obsesión por actualizar permanentemente las páginas web; posiblemente por la presión de quienes viven de administrarlas, que transmiten la idea de que se han quedado obsoletas. Quien acude a una web es porque necesita una información o para realizar un trámite telemático; según las estadísticas, permanece conectado el tiempo imprescindible, aunque algunas son tan extensas que es difícil localizar lo que se desea.

Las webs de las entidades deben ser un traje a la medida y estar en sintonía con su identidad. Me interesa su contenido para conocer la dirección, correo electrónico o teléfono; quiénes son sus gestores, precio de sus productos, realizar una gestión, conocer las

cuentas y formas de financiación (esto no siempre está o cuesta trabajo encontrarlo). Algunas webs no están actualizadas, lo que las desprestigia.

Pienso que algunos gestores no conocen en profundidad su web ni las necesidades de quienes acuden a ella y la dejan en manos de un departamento que no domina la entidad y olvida que para captar la atención de un ciudadano tiene que competir con otras muchas. Si yo consultara con periodicidad las webs de las entidades en las que tengo alguna responsabilidad o interés no tendría tiempo para hacer algo útil, por lo que he solicitado que la nueva información me la transmitan por correo electrónico.

Todos informamos y comunicamos con un incremento exponencial, hasta que llegue el momento en el que la acumulación la convierta en inútil; mientras tanto, los «receptores» tenemos que optar por aquello que aporte algo a nuestro proyecto de vida.

Resultados de la gestión. Evaluarla es sencillo observando la tendencia de los resultados, el cumplimiento de los objetivos y la comparación con quienes se dedican a la misma actividad. He dedicado muchas horas a analizar índices que tomaban la temperatura de la entidad y evaluar el efecto de las decisiones adoptadas, pues conocerla contribuye a acertar en las decisiones.

Los resultados no son solo la última línea de la cuenta de pérdidas y ganancias que, si es buena, puede encubrir el deterioro de otros factores esenciales. No puede presumirse de buenos resultados si no se valora el desarrollo de los empleados (se les dedican elogios que no tienen reflejo en las políticas internas).

El éxito de una entidad está en función de que haya integrado los factores esenciales (ideas, personas, proyecto común y organización); todos son imprescindibles y el fallo en alguno conduce al

fracaso. He visto desaparecer a empresas porque apostaron por un teórico líder carismático que no supo amalgamar a los interesados; otros realizaron brillantes operaciones de expansión o la digitalización, olvidando a las personas, etc.

7. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Profesionalmente me autocalifico como «gestor de entidades», concepto que engloba a quienes en la Administración Pública o en una entidad privada ejercen un puesto de gestión con elevada responsabilidad. De un gestor se espera que adopte medidas para que funcione la estructura de la entidad a fin de alcanzar sus objetivos.

También tengo una actividad transversal, la de «legislador», que ha estado presente en mi vida profesional, como consecuencia de mi paso por el Ministerio de Trabajo, que me aportó conocimientos y técnica; he participado en entidades que aspiraban a mejorar su marco normativo, lo que exige trabajo interno y con la Administración.

Durante años aporté mis criterios para actualizar la legislación de mutuas de accidentes de trabajo, Seguridad Social, sanidad, prevención de riesgos, fundaciones, etc., y, en la última etapa, la relativa a educación y universidades. He dedicado a esto muchas horas y a veces conseguimos que alguna de nuestras aportaciones apareciera en el BOE. Esta experiencia me permite afirmar que cada vez se legisla peor, por ignorar los principios inspiradores del Derecho, carecer de técnica normativa y porque, en ocasiones, se desconoce dónde se quiere llegar; prueba de ello son las contradicciones entre el preámbulo y el articulado.

También me he dedicado a la que llamo «normativa de segundo nivel», que rige el funcionamiento interno de las patronales y entidades de cualquier naturaleza jurídica (códigos de buen gobier-

no, convenios colectivos, etc.). Hay estatutos deficientes porque alguien los copió de otros, cuando deben ser un traje a la medida confeccionado por un conocedor de la entidad.

En 1969, un abogado de MAPFRE me animó a darme de alta en el Colegio de Abogados de Madrid (soy el colegiado 10.041) argumentando que podía serme útil y que al inicio de la colegiación los impuestos estaban bonificados (la realidad es que, durante unos años en los que no tuve ingresos, mi aportación al fisco fue importante). Me puse la toga en Las Salesas en dos ocasiones, para un juicio de oficio (cuando no se cobraba) y en un tema familiar, para los que conté con el asesoramiento de expertos. También participé junto con los asesores jurídicos de varias entidades en alegaciones y recursos sobre temas contenciosos y laborales.

Mantuve la colegiación y, al cumplir los 50 años de la misma, el Colegio de Abogados me impuso, al igual que a otros compañeros, una insignia (si Dios quiere, al llegar a los 60 años me darán una placa). En la actualidad, la tarjeta que utilizo pone «abogado»; esto indica que actúo en mi propio nombre sin comprometer a ninguna entidad, lo que contribuye a que me sienta más libre que en tiempos pasados, en los que debía ser más prudente.

Al final de los años 60 me inscribí en un curso sobre Derecho Fiscal, organizado por el Instituto de Estudios Fiscales, al considerar conveniente conocer esta materia; al poco tiempo me di de baja por mi poca afinidad con la fiscalidad y mi falta de motivación para estudiarla. Los temas fiscales me producen rechazo; afortunadamente, en las mutuas de accidentes de trabajo existe exención de impuestos. Cuando no puedo conectar el derecho positivo con el natural, pierde mi interés.

Desde que me incorporé a MAPFRE, me he dedicado a la gestión durante 55 años. En este libro reflexiono sobre mi modo de enten-

der esta «profesión» en la que he cometido errores y ganado experiencia. En mis comentarios enlazo mis vivencias con mi modo de pensar y actuar, que no es el mejor, pero es el mío, sin entrar en valoraciones ni comparaciones.

Nuestras condiciones personales, el entorno en que vivimos, el destino y la suerte inciden en lo que nos atrae y hacemos en la vida; pude ser funcionario, pero acabé como gestor de entidades. Me he adaptado a este «oficio», que he ejercido respetando mis valores, las peculiaridades de las entidades, trabajando con responsabilidad y tratando de acertar sin causar daño. He tenido buenos maestros y he gozado de oportunidades para capacitarme, he desempeñado funciones en diferentes sectores y disfrutado de observatorios privilegiados para aprender. Era bastante joven cuando Larramendi me dijo: «mandar es transigir», lo asumí y gracias a ello no he sufrido mucho; cada uno hacemos las cosas a nuestra manera, por lo que para llegar a acuerdos y al delegar hay que admitir que existen criterios y estilos diferentes. Espero haber administrado razonablemente los talentos recibidos.

He compatibilizado mi actividad empresarial (se prolongó hasta 2007) con la desarrollada en entidades solidarias, en las que continúo activo y seguiré mientras sus responsables y yo mismo consideremos que mi aportación es positiva. En este recorrido vital he aprendido la importancia de saber retirarse; hay una edad en la que adquirimos el título de «sénior» que nos «habilita» para transferir experiencia; la siguiente etapa, en un momento incierto, es la de «senil», que debe encontrarnos en casa.

Comentaré mis vivencias según vengán a mi memoria sin seguir una exposición cronológica; este libro no es una historia ni una biografía, sino un conjunto experiencias. Cuando me refiero a entidades en las que en la actualidad no tengo vinculación, lo hago en pasado.

8. MAPFRE

Empecé a trabajar en MAPFRE (Mutua de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España) el 1 de abril de 1966 y estuve vinculado a ella profesionalmente 41 años, cinco con responsabilidades en órganos representativos y desde hace diez a título honorario. La mayor parte de mis vivencias profesionales están vinculadas a MAPFRE, a la que debo mucho y a la que estoy agradecido en lo laboral y en lo personal; además ha sido fuente de buenas amistades.

Mi primer contacto fue leer un anuncio en un periódico en el que se ofrecían puestos de trabajo a licenciados. Había que dirigirse al señor Tajo, nombre ficticio; a los pocos días me contestaron y me citaron a una entrevista en el paseo de Calvo Sotelo, 25 (hoy paseo de Recoletos). Para acceder al despacho donde se celebró, pasé bajo unos andamios. Me entrevistaron, muy amablemente, Larramendi, el director de la oficina de Madrid y el director de personal. Era mi primera entrevista y aprendí, lo he tenido siempre presente, la importancia de la selección de personal a la que los gestores deben prestar la máxima atención.

Además de conversar sobre mi exiguo C.V., contesté un cuestionario de cultura general. A los pocos días me llamaron para comunicarme que estaba admitido; ignoro las razones que inclinaron la balanza a mi favor, aunque intuyo que contribuyeron mi buen expediente académico y mi experiencia en el Ministerio de Trabajo. En aquellas fechas las entidades aseguradoras estaban preocupa-

das por el modo en que les iba a afectar la Ley de Seguridad Social en lo referente al aseguramiento del accidente de trabajo; mi conocimiento de dicha ley era superior al de mis potenciales jefes y estaba bien relacionado en el Ministerio de Trabajo.

Me fijaron un sueldo de 7000 pesetas líquidas mensuales por doce pagas y categoría de auxiliar administrativo. Me incorporé a la oficina de Madrid, situada en la planta baja del paseo de Calvo Sotelo, 25, para recibir partes de accidentes de tráfico, al principio junto a Lucio, un veterano que me enseñó mucho, y al poco tiempo solo. Eran días en los que descubría las fichas perforadas, listados de ordenador, máquinas calculadoras Facit, duplicadoras de alcohol, técnicas aseguradoras, etc.

Con posterioridad me trasladaron al departamento de emisión de pólizas de pedrisco, en la calle Recoletos, 3, donde también estaba instalado el ordenador BULL, que fue mi primer contacto con la informática. Además de aprender a tarifar, era difícil, aprendí el nombre y la situación de infinidad de pueblos (aprendizaje que continuó en el seguro de accidentes de trabajo en la agricultura), por lo que conozco nuestra geografía. Sufrí cuando solicitaba conferencias y tenía que soportar demoras de varias horas, a pesar de las reclamaciones.

MAPFRE se fundó en el año 1933 por agricultores y durante su primer cuarto de siglo la mayoría de sus riesgos estaban en pueblos, lo que contribuyó a que contase con una amplia red de delegados y a que incorporara a su ADN una implantación territorial extensa.

Después pasé al departamento de revisión de los siniestros de automóviles (carpeta verde) y de accidentes de trabajo (carpeta amarilla), que se tramitaban en las oficinas provinciales y que se remitían a la Central para su control. Acababa de elaborarse un manual sobre cómo realizar este trabajo y me lo entregaron para

que lo estudiase y empezara a revisar expedientes, a fin de comprobar si era didáctico. Me desenvolví con soltura y encontré algunos fallos, por lo que se consideró que era válido.

Aprendí la utilidad de los manuales como elemento de formación, ya que un «aprendiz» con tres o cuatro meses de antigüedad en la empresa podía analizar lo llevado a cabo por personas con más preparación y detectar errores. Los manuales fueron la base de la formación en MAPFRE y dediqué tiempo a redactarlos o corregirlos, al no poder funcionar sin ellos.

Durante mi formación aprendí mucho de los empleados «antiguos» (anteriores a 1955, en que se incorporó Larramendi a MAPFRE) que conocían bien el «oficio», y también de los licenciados contratados en años anteriores. Existía otro grupo, el de los botones de 14 y 15 años (algunos compatibilizaban el trabajo con los estudios) y varios fueron directivos y alcanzaron una antigüedad de 50 años. Al retrasarse la edad de incorporación laboral e incrementarse los costes salariales durante el servicio militar, se acabó con esta magnífica cantera. Existía un respeto entre todos, aunque los «nuevos» íbamos ocupando puestos de responsabilidad, conservando la categoría de auxiliar u oficial. Recuerdo con afecto a los antiguos de los que aprendí seguros y experiencias vitales; algunos pasaron a la Mutua de Accidentes de Trabajo y se jubilaron cuando era director general.

Al entrar en vigor la Ley de Seguridad Social y sus disposiciones complementarias, las mutuas tuvieron que adaptarse a la nueva situación como consecuencia de que las compañías de seguros (sociedades anónimas) dejaron de trabajar en el seguro de accidentes de trabajo, en el que solo podían actuar las mutualidades laborales (organismos oficiales) y las mutuas patronales de accidentes de trabajo, que debían dedicarse exclusivamente a este seguro. Ello re-

presentó para MAPFRE Mutualidad de Seguros perder en torno al 40 % de sus ingresos, lo que superó gracias a la gran calidad de sus gestores.

Se desarrolló una campaña para captar las pólizas que estaban suscritas con las compañías de seguros y se pusieron las bases para escindir MAPFRE en dos entidades. Este proceso lo viví intensamente; casi todos los días me trasladaba al Ministerio de Trabajo a entregar las opciones de las empresas que se asociaban a MAPFRE. Fue apasionante contribuir al nacimiento de una entidad, había que trabajar mañana, tarde y noche (al preparar la oposición me había acostumbrado a dormir tres o cuatro horas).

Los viajes a las oficinas provinciales para poner los cimientos de la escisión, asignando responsabilidades a los empleados, fueron formativos; me permitieron conocer la geografía española (en muchas ciudades solo visitaba la oficina de MAPFRE). Había directores antiguos y modernos; estos últimos cambiaban de oficina todos los años, por lo que en el mes de diciembre se multiplicaban las especulaciones sobre los posibles destinos. Recorrí muchos kilómetros en Seat 600 y coche cama. He participado en la gestión de numerosas entidades y lo más atrayente es construir a partir de nada, ya que el «crearlas» aporta lecciones impagables. El trabajo en equipo es necesario para superar las dificultades, con dedicación y sin regatear esfuerzos.

De los delegados antiguos destaco a Joaquín González Coca, delegado de «siempre» en Salamanca, conocido y respetado en la provincia, que asumió la dirección de MAPFRE Mutua Patronal. Nunca estuvo en nómina, la oficina estaba en su casa y sus dos empleados pasaron a la Mutua de Accidentes de Trabajo. Era una situación única y con motivo de una auditoría de la Intervención de la Seguridad Social (a mediados de los 80) quisieron conocer esta oficina singular.

Allí nos recibió Joaquín González Coca en su mesa camilla y nos habló de su gestión heterodoxa, que fue bien calificada por el interventor; tenía claro que lo importante era dar un buen servicio, administrar con honestidad y austeridad. Al finalizar nos regaló chorizo salmantino; solo lo hacía a personas que gozaban de su reconocimiento y afecto (tengo el honor de haber recibido varios embutidos en mis visitas).

El presidente de MAPFRE era Dionisio Martín Sanz, que contrató a Larramendi en 1955. Nacido en Tudela de Duero (Valladolid), era desbordante y corpulento (decían que había practicado boxeo). Descendiente de agricultores, era ingeniero agrónomo, y aunque ocupó numerosos puestos de alta responsabilidad, era un «hombre de campo», preocupado por todo lo relacionado con la agricultura, lo que le llevó a establecer un índice de productividad en función del precio del trigo.

En 1938, con 29 años, siendo subsecretario del Ministerio de Agricultura, creo el Servicio Nacional del Trigo, garantizando precios mínimos a los agricultores. Era empresario, político, escritor de libros y sobre todo un creador sin límites al que cada día se le ocurría un nuevo negocio. Cuando era presidente del Consejo Económico y Social representó a España en la OIT y participó en los Planes de Desarrollo; fue vicepresidente de las Cortes y formó parte del Consejo del Reino que propuso a Adolfo Suárez para presidente de Gobierno.

En sus negocios, relacionados con la agricultura, ganadería, promoción inmobiliaria, etc., tenía una visión integral, por lo que se involucraba en todos los procesos; una persona de sus características deja huella en su entorno. Fue presidente de MAPFRE Mutua Patronal desde su creación hasta 1973; mi contacto con él fue intenso, ya que en los años 1966 a 1968 me incorporé por las tardes

a su secretaría, participando en sus numerosas actividades ajenas a MAPFRE. Esto me aportó conocimientos, entre los que estuvo negociar un acuerdo con una de las mayores empresas de granos del mundo (Peavy Company, posiblemente no esté bien escrito) con abogados americanos que redactaron un complejo contrato que no llegó a buen fin. Durante estos años traté con sus hijos y estuve en el entierro de dos de ellos.

En los últimos años de su vida, por problemas de salud, acudió en varias ocasiones al hospital de FREMAP en Majadahonda para ser atendido. Tuve la ocasión de conversar con él bastantes ratos y comprobar que continuaba siendo un soñador (me regaló algunos de sus libros y me comentó que, una vez más, le habían engañado personas en las que confiaba). Quería pagar las asistencias y yo me negaba hasta que un día me entregó un talón firmado en blanco y me dijo que pusiera una cantidad importante (escribí una cifra muy prudente). Falleció en 2002 y asistí a su funeral.

En 1967 MAPFRE adoptó el acuerdo de continuar en el seguro de accidentes de trabajo con sujeción a la nueva normativa. MAPFRE Mutua Patronal se trasladó a una oficina que se había adquirido en la calle Velázquez, 105, en donde estuvimos hasta 1974. El edificio lo ocupábamos tres entidades y fue mi primera experiencia en una comunidad de propietarios que, en este caso, no dio problemas ni pérdidas de tiempo. Nuestros convecinos eran Ferrovial, cuyo presidente era Rafael del Pino y Moreno (una vez retirado creó con su patrimonio personal una importante fundación que lleva su nombre, con la que mantengo buenas relaciones, cuyo fin es formar dirigentes y difundir el conocimiento); el otro era la Caja de Compensación de las Mutualidades (sus fondos le permitían financiar al INI, las universidades laborales, etc.), dirigida por Antonio Redecillas López de Sabando, persona de gran valía.

A continuación, me voy a referir a mis vivencias en MAPFRE Mutualidad de Seguros/Grupo MAPFRE (desde 1966 a 2012) y en otro capítulo comentaré las que tuve en MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo (desde 1968-1992) en que pasó a llamarse FREMAP Mutua Colaboradora de la Seguridad Social (desde 1992 a 2007); para evitar confusiones la llamaré indistintamente MAPFRE Mutua Patronal y MAPFRE/FREMAP.

En los años 60, MAPFRE tenía un gran dinamismo y una fuerte expansión por el impulso de Larramendi, trabajador infatigable con una inmensa creatividad y gran viajero por el extranjero, donde gozaba de prestigio y captaba nuevas ideas, por lo que vivíamos en una permanente renovación. En 1968 se instaló un ordenador IBM 360/30 en la planta baja de Calvo Sotelo, 25, donde los armarios de lectura de cintas ocupaban mucho espacio, que supuso un avance notable en la gestión de datos.

MAPFRE practicaba la transparencia y solo tenía una contabilidad. Ello me ocasionó alguna discusión con amigos; cuando lo comentaba me decían que estaba mal informado, dado que entonces las empresas tenían entre dos y cuatro contabilidades, según quien fuera el destinatario de las mismas.

Los órganos de gobierno de MAPFRE Mutualidad de Seguros eran la Asamblea General, el Consejo de Administración y, el más operativo, la Comisión Directiva, integrada por José Antonio Rebuelta García (presidente desde 1972 hasta 1991, responsabilidad que ejerció con brillantez y acierto teniendo en cuenta la personalidad de cuantos le rodeábamos), Ignacio Hernando de Larramendi, José Márquez y Álvarez de Toledo y José María Cobos Bridgman que integraban el «sanedrín». Durante años tuve el honor de asistir como invitado a las reuniones de dicha comisión y en 1981 me incorporé al Consejo de MAPFRE Mutualidad de Seguros.

Con posterioridad, todos formaron parte de la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal, por lo que tuve contacto con ellos durante más de 20 años en los que aprendí mucho por su valía humana y don de consejo; se crearon lazos de admiración, afecto y agradecimiento por su generosidad conmigo. Eran dignos de las valiosas mujeres que fueron madres de sus hijos.

Larramendi tenía reconocida su *auctoritas*, presentaba a la Comisión Directiva las propuestas de acuerdos que se estudiaban en su seno antes de remitirlas al consejo para aprobación. Fue una formidable escuela en la que se adoptaban decisiones en consonancia con los principios institucionales de MAPFRE. En los temas financiero-contables se contaba con la sabiduría de José García García (fallecido prematuramente), y para los inmobiliarios, con la prudencia y bien hacer de Gaspar Fernanz Yubero, los dos incorporados a MAPFRE con anterioridad a Larramendi.

La experiencia de la separación del seguro de accidentes de trabajo que, con una gestión especializada logró buenos resultados, dio lugar a que se disgregaran otras ramas del seguro, con lo que el número de «MAPFRE,s» se incrementó. El objetivo era conocer mejor los productos, especializar personas y desarrollarlas, acercar las decisiones donde se producían los problemas, etc. Pasados unos años, algunas de las entidades volvieron a su situación anterior y se redujeron los costes de coordinación.

En 1968 se asumió el control de una cooperativa de crédito (Crédito y Previsión), de la que fui tesorero y miembro del comité de créditos. Fue una experiencia enriquecedora el participar en el sector financiero, que me permitió analizar la situación de empresas de diferentes sectores y provincias, así como conocer que la retribución de los depósitos de los clientes era más elevada en algunas regiones. En 1975 se cedió el negocio de la cooperativa a un banco.

Pasados veinte años (durante la década de los 90), tuve una nueva vinculación con el sector financiero en mi condición de consejero de Banco MAPFRE, que tenía otras características, por el tiempo transcurrido y por ser una sociedad anónima; profundicé en este sector llamado a una concentración, por lo que fue absorbido por la Caja de Ahorros de Madrid. También colaboré con MAPFRE Caución y Crédito, que desarrollaba su actividad en estas áreas. Los sectores de seguros y financieros cada vez estaban más próximos y ambos tenían presencia en fondos de pensiones y seguros. Uno de los aciertos de MAPFRE es que solo se percibía un sueldo, sin que la pertenencia a consejos de administración estuviera remunerada; se trabajaba en varias empresas, se aprendía y no se trataba de mantener el puesto por motivos personales.

MAPFRE, hacia 1962, había tomado el control de COC (luego CIC), que fue un conglomerado de financieras, inicialmente de automóviles y luego también de bienes de consumo; con el paso de los años adquirió participaciones en empresas industriales. En el año 1978 me incorporé al Consejo de CIC y más tarde fui presidente de una financiera de bienes de equipo (Financiación Industrial MAPFRE). También asumí la presidencia de dos empresas industriales, TRAPHON, en Ávila, con más de 200 empleados, dedicada a la fabricación de ropa para hombre; y Bodegas Pintado, en Valdepeñas (Ciudad Real). Realicé numerosos viajes a las mismas y conocí el sector industrial, experiencia muy interesante.

Las empresas textiles tenían peculiaridades: existía economía sumergida (en nuestro caso, siguiendo los principios de MAPFRE, todo era transparente y no había incumplimientos legales); una función clave era la del patronista responsable del diseño de la ropa y de que en los cortes se aprovechara la tela al máximo. Para fomentar las ventas estuve en una feria en Barcelona; era un nego-

cio difícil por tener unos costes más elevados que otros fabricantes y no contar con una amplia red de distribución.

En el sector del vino de precio bajo existía mucha competencia para una bodega pequeña y para vender debíamos aquilatar los costes (poníamos cápsulas de plástico, ya que el importe del corcho era prohibitivo). Aprendí que estaban en mejor situación quienes ofrecían una amplia gama de productos, algo más cómodo para los propietarios de bares y distribuidores (nosotros solo contábamos con vino, biter y vermut).

En 1981 MAPFRE decidió desprenderse de las financieras, por lo que Larramendi nos encomendó a Luis Leguina Cebreiros (fallecido tempranamente) y a mí la negociación con Citicorp, uno de los primeros grupos financieros del mundo, que estaba interesado en su adquisición. Dedicamos meses a reuniones en Madrid y en Londres (trabajamos en la City y algún sábado en unas oficinas de Kensington High St.; a una de ellas nos acompañó Tomás Pérez Ruiz, buen amigo y gran experto en financieras). Las negociaciones progresaron mucho, lo que permitió consensuar un contrato con los abogados ingleses. El acuerdo era ventajoso para ambas partes, pero no llegó a buen fin al no lograr la conformidad de las autoridades españolas. Esta operación me enseñó más que un máster en la materia.

MAPFRE dedicaba cantidades importantes a comprar servicios y, en algunas ocasiones, en lugar de encargar trabajos a terceros creó entidades especializadas en dichas materias: imprenta, agencia de viajes, publicidad, informática, editorial, etc. De las tres últimas fui consejero y me formé en estos negocios. Contar con estas empresas permitía conocer mejor su mercado, pero no se contaba con las ventajas del tamaño, por lo que los costes no eran ventajosos.

La situación de la Editorial MAPFRE (creada en 1970) era diferente, ya que llevó a cabo una encomiable labor para desarrollar el conocimiento de los seguros en idioma español. Tuvieron gran relevancia el *Diccionario básico de seguros*, el estudio sobre *Mercado de seguros* y libros sobre seguros y prevención, áreas en las que no trabajaban otras editoriales. En Iberoamérica, en el sector del seguro se conoció a MAPFRE antes como una editorial que como aseguradora. Era emocionante entrar en la librería El Ateneo de Buenos Aires (una de las mejores del mundo) y ver los libros de la editorial en sus estanterías. Durante años también gestionó las publicaciones de las fundaciones MAPFRE.

Para las entidades aseguradoras las inversiones son vitales, ya que en algunos ejercicios los beneficios obtenidos no provenían del aseguramiento de los riesgos, sino del rendimiento de sus inversiones, inmobiliarias y mobiliarias. En esta área se constituyeron varias empresas y formé parte de los Consejos de Administración de Muinsa y de MAPFRE Pensiones. Me atraía más trabajar en las actividades aseguradoras que en la gestión de inversiones. En una ocasión pedí al director del área, gran profesional y buen amigo, que me aconsejara sobre en qué invertir en el supuesto de que tuviera dinero; me contestó: «Invierte en ti mismo, no pagas impuestos y no te lo pueden quitar» (no lo olvidé y seguí su consejo).

Eran interesantes las operaciones de adquisición de compañías de seguros de otros países para la expansión internacional de MAPFRE, sobre todo en Iberoamérica; las viví en los Consejos de MAPFRE Mutualidad y Corporación MAPFRE (se creó en 1982 como transformación de CIC) de la que fui consejero hasta 1990, en que me eligieron presidente hasta 2006.

MAPFRE era un conglomerado de empresas fácil de entender para quienes formábamos parte del mismo, aunque no para los

externos. Existían numerosos presidentes, unos ejecutivos y otros no, y en los consejos de administración se desempeñaban distintas responsabilidades; la presencia de Larramendi contribuía a que todo funcionase. El control accionario determinaba las relaciones formales, aunque parte del éxito se debió a las comunicaciones informales y a las relaciones personales, fluidas y sin tensiones, entre los máximos responsables y la amistad entre ellos.

Mi experiencia en gestionar una empresa de ámbito nacional me permitía conocer el modo de alcanzar los objetivos. La situación de una multinacional, presente en numerosos países, planteaba incógnitas sobre cómo actuar ante un panorama diferente; antes he afirmado que los principios que rigen la gestión son válidos para una pequeña empresa o un país, una multinacional no es una excepción, al ser una suma de entidades y si las partes funcionan correctamente el todo logrará sus objetivos. Cada persona es única en su identidad, pero al profundizar comprobamos que tenemos mucho en común, con independencia de culturas y razas; otro tanto ocurre con los valores fundamentales. Sobre estas bases un buen gestor puede convertir un conglomerado internacional en un proyecto común.

Otra experiencia fue la venta de un porcentaje de acciones de Corporación MAPFRE a Prudential Reinsurance Company; formaba parte de un grupo asegurador que era de los mayores del mundo, y se incorporaron al consejo. Me llamó la atención que el importe de las inversiones que realizaban cada día estaba en torno a los ingresos de MAPFRE en un año; sus abogados eran tan complejos como los anglosajones que ya conocía.

MAPFRE puso mucho interés en los temas tecnológicos relacionados con la seguridad del automóvil (el CESVI de Ávila se inauguró en 1983) y el laboratorio del fuego de Majadahonda en 1979. Los

CESVI se multiplicaron en España e Iberoamérica y contribuyeron a la formación de profesionales y a la instalación de talleres bien gestionados. En estos años se creó ITSEMAT (Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE), del que fui consejero, y más tarde ITSEMAP Ambiental (fui vicepresidente) en las modernas instalaciones de San Agustín de Guadalix (Madrid).

MAPFRE, en consonancia con su responsabilidad social, fue la primera entidad aseguradora en contar con el Defensor del Asegurado, como una garantía más de que cumplía las normas y el clausulado de las pólizas. Participé en su incorporación en 1984.

Fundación MAPFRE en 1975 inició sus actividades en España y a principio de los años 80 en Iberoamérica, antes que las empresas de seguro directo, por lo que en los primeros años no contábamos con oficinas; la primera fue la de Reaseguro en México en 1984 y, con posterioridad, la de Argentina en 1986. Mis vivencias internacionales fueron muy interesantes y las comento más adelante.

En los años 90, para coordinar y homogeneizar las entidades MAPFRE en diferentes países, se nombró en cada uno un «presidente», normalmente de Central, y un «padrino» de la Organización Territorial. En mi caso me correspondió Argentina, país al que estaba en condiciones de aportar más, dado que MAPFRE tenía previsto iniciar allí la gestión del seguro de accidentes de trabajo. Ello supuso mi nombramiento de presidente de MAPFRE Aseguradora de Riesgos de Trabajo en 1996 y, con posterioridad, presidente de MAPFRE Argentina y presidente de MAPFRE Vida Argentina, cargos que ocupé hasta 2005.

Argentina es un país fascinante, aunque en este periodo solo conocí Buenos Aires y la oficina de Mar del Plata. A lo largo de diez años en Argentina inevitablemente se producen sobresaltos, aunque en mi caso me correspondieron más de los razonables; fue

la época del corral, corralito, etc. La gestión en algunas naciones tiene dos dificultades añadidas: la falta de seguridad jurídica y la evolución del cambio de la moneda, que pueden ocasionar que una buena gestión se traduzca en una mala cuenta de resultados.

Las personas que encontré en las diferentes MAPFRE de Argentina estaban preparadas y trabajan intensamente para que la empresa consiguiera sus objetivos. En mis viajes, además de reunir los consejos de administración que presidía, convocaba una reunión de todas las empresas MAPFRE que, además de las citadas, eran MAPFRE Reaseguro, MAPFRE Asistencia y CESVI. Estas reuniones me permitían tener una visión del entorno desde diferentes ángulos de vista y formaba criterios más sólidos.

Una de las gestiones en que participé fue la venta al Estado español del edificio que teníamos en Figueroa Alcorta, junto a la Embajada de España, que era deseado por todos los embajadores españoles. Rematé la operación en la sede del Ministerio de Asuntos Exteriores en la plaza del Marqués de Salamanca.

A principios de un mes de febrero se presentó una situación crítica, por lo que improvisé un viaje el día 6; salía mi avión desde Barajas a las 00:10 y regresaba desde Buenos Aires a las 21:30 del mismo día. La empleada de Iberia me lo hizo notar al efectuar la facturación, por si había un error. Fue un día provechoso y sin *jet lag* (nunca he sido víctima de este fenómeno y tampoco me resultaban largas las doce horas de viaje).

Cuando se compró Aconcagua (luego MAPFRE Aconcagua), los viajes de españoles (auditores, expertos en los diferentes ramos, directivos de las fundaciones, etc.) a Argentina eran permanentes. Además, había algún «expatriado» y otros españoles formándose en negocio internacional, que en este caso eran de gran valía. Los argentinos se fueron capacitando e identificando con la cultura

MAPFRE, por lo que propicié la reducción del número de españoles, que culminé con mi cese en todos los cargos.

En el año 2006 se realizó la más importante operación institucional de MAPFRE a lo largo de su historia, ya que se pusieron unos cimientos sólidos para muchos años. Fue la «desmutualización», que dio lugar a la disolución de MAPFRE Mutualidad de Seguros (los asegurados recibimos una parte del fondo social) y se creó MAPFRE S. A. (transformación de Corporación MAPFRE), que se convirtió en el *holding* del grupo, siendo el mayor accionista Fundación MAPFRE (propietaria entre el 65-70 % del capital) potenciándose notablemente la función social de MAPFRE.

A través de estas vivencias en MAPFRE mantuve contactos con muchas personas que fueron una fuente de experiencia y aprendizaje. En los consejos de administración había altos directivos y consejeros externos que enriquecían la visión de los temas, algunos de ellos magníficos profesionales con los que mantengo nuestra amistad.

En mis viajes por las oficinas de todas las provincias españolas, cuando era posible, conectaba con los directores de MAPFRE; al principio también dirigían la Mutua Patronal, lo que me permitió conocer en profundidad a grandes profesionales que, bajo la batuta de Larramendi, convirtieron una mutua con una delicada situación económica en una multinacional de reconocido prestigio. Participaba en las reuniones de los gerentes territoriales que se celebraban en el hotel Arcipreste de Hita en Navacerrada, donde después de cenar jugábamos a las cartas.

MAPFRE, además de una gran aseguradora, era una escuela de formación, ya que en sus genes estaba desarrollar a las personas que la integraban, no limitándose a la formación interna sino transfiriendo sus conocimientos a la sociedad. Un ejemplo de ello

fueron los seminarios que en los años 90 se organizaron en diversos países de Europa y América dirigidos a directivos de entidades aseguradoras y empresas.

Los impartíamos varios presidentes de las empresas MAPFRE y nos desplazamos a Marbella, Miami, Taormina, Brasil, Cartagena de Indias, Chile, etc. Fueron un éxito según las encuestas que los asistentes rellenaban al finalizar el seminario. El contacto con personas cualificadas generaba coloquios excelentes en los que aprendí, ya que la legislación de cada país y el desarrollo del seguro condicionaban su actuación. Mi intervención era sobre «Gestión de entidades aseguradoras», en la que puse especial énfasis en la descentralización y la necesidad de no limitarnos a compensar los costes de accidentes, sino a atender a su prevención y a la prestación de servicios complementarios (hoy generalizados, lo que no ocurría hace 30 años).

Una de las señas de identidad de MAPFRE, que todos asumíamos, era participar en encuentros nacionales e internacionales de aseguradores en las que exponíamos nuestras experiencias. Larra-mendi, en una reunión internacional de alto nivel, presentaba los planes estratégicos de MAPFRE a diez años y transcurrido este periodo informaba de lo cumplido y de lo no logrado. Desde la perspectiva de hoy, era un periodo inmenso y ahora nos movemos a más corto plazo. Aprendí que pueden contarse los proyectos de una empresa, ya que la competencia no suele copiarlos y, si lo hace, al ejecutarlos con retraso y no contar con las mismas personas y organización, los resultados son diferentes.

Estas pinceladas no son una historia concentrada de MAPFRE; me he limitado a exponer algunas de las vivencias que más aportaron a mi desarrollo personal y profesional, sin referirme a las numerosas que en una entidad con gran dinamismo se producen cada

día. Aprendí a gestionar con valores (ética, humanismo, etc.), rigor, servicio al cliente, descentralización, rapidez en los pagos, apuesta por las nuevas tecnologías, gestión de personas, importancia de la formación, aplicación de normas de buen gobierno, control del gasto, a estar en contacto con las oficinas, productividad, relaciones constructivas con la competencia, etc. A ellas hay que añadir las que tuve en las Fundaciones MAPFRE y en MAPFRE/FREMAP; para mí esta trilogía constituía una sola unidad.

Cuando me incorporé a MAPFRE el seguro no estaba prestigiado en la sociedad, posiblemente por poco conocido y porque siempre se difunden más las malas noticias que las buenas. Mi experiencia y conocimiento del mismo me permiten afirmar que es el sector empresarial más solidario, como consecuencia de la mutualización de los riesgos de los asegurados y permitir un importante desarrollo personal y profesional. Me considero un afortunado por haberme incorporado a este sector, que en las crisis ha tenido menos problemas sociales y financieros.

Nuestra personalidad depende de los entornos a los que estamos vinculados, por ello las empresas «marcan» a las personas cuando les dedicas su vida; por lo que a mí se refiere, estoy convencido de que, si en lugar de trabajar en MAPFRE lo hubiera hecho en otra empresa, o hubiera sido funcionario del Estado, sería distinto de lo que ahora soy. Soy generoso conmigo al afirmar que me siento satisfecho.

MAPFRE infundía una cultura potente, se vivían los valores en libertad y se desarrollaba la iniciativa personal. Estos factores contribuyeron a su éxito empresarial; además se creaban amigos que perduran; algunos de ellos formamos el grupo de los JJ (Jóvenes Jubilados) y nos reunimos varias veces al año.

9. RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Las entidades y el sistema educativo están en condiciones de influir notablemente en las personas y en la sociedad, aportando conocimientos y valores. Las empresas, además de cumplir sus objetivos de generar trabajo, mantenerse en el mercado y crear riqueza, tienen una responsabilidad social.

Conviene profundizar en la razón de ser y actuar de las empresas, algo complejo por su diversidad y por integrar diferentes grupos de interés. Por lo que se refiere a la incorporación de los empleados a la entidad, depende de la política de personal, que puede optar entre contar con personas que formen parte de un proyecto común o contratar a temporales que cumplen, pero no sienten la empresa como propia. Los empleados, dentro de su libertad, pueden actuar como mercenarios que se ofrecen al mejor postor o integrarse en una empresa con la que se sienten identificados.

Una entidad es un conjunto de personas cuyas conductas deben atenerse a unos principios comunes; las personas jurídicas no practican el bien o el mal, lo hacen realidad las personas que trabajan en ellas. Como gestor de entidades he hablado mucho, posiblemente demasiado, sobre la gestión de las empresas; a veces un exceso de ideas puede confundir o hacer pensar que el tema es complejo. En los últimos años he acendrado mis conceptos para centrarme en la esencia, eliminando lo accidental.

Decían Publio Cornelio Tácito y San Agustín: *Ama et quod vis fac* (Ama y haz lo que quieras), ya que si el amor guía a las personas, ha-

rán cosas buenas. Parafraseándoles, la gestión de la empresa puede compendiarse en: «actúa éticamente»; para ello son necesarios criterios sólidos y profundizar en la verdad; con esto se ahorran palabras e informes externos. Muchas actuaciones transmiten la sensación de que se antepone el mantenimiento del poder a la búsqueda de la justicia; sobran discursos y faltan buenos ejemplos. Las empresas deben actuar con autenticidad, rigor y responsabilidad social.

En la empresa son necesarias la formación «técnica» y la «humana». Hay que conocer las peculiaridades del «negocio», lo que requiere formación inicial y periódica a lo largo de la vida profesional para contar con «aptitudes» técnicas. La formación «humana» posibilita que la comunidad de personas que conviven en la empresa contribuya con sus «actitudes» y «hechos» al logro de sus fines y a su desarrollo personal; esto es común, *mutatis mutandis*, a todas las empresas al ser el sujeto la persona.

En mis intervenciones he reflexionado sobre ética y humanismo, que en la actividad empresarial se traducen en la responsabilidad social empresarial y la calidad. Si la persona carece de valores, lo demás sirve de poco, ya que las certificaciones no crean ni cambian los principios de las personas ni de las empresas; muchas han actuado con sensibilidad social antes de que existieran las acreditaciones.

Se habla, se escriben libros, se dan cursos sobre la gestión responsable de las empresas, con un enfoque al que, a veces, le falta «alma» y tiene exceso de «estructuralismo»; cuando se vincula con la «reputación corporativa» y la «imagen institucional» se confunden conceptos y estrategias. La situación es mejorable; con frecuencia los responsables de crisis y quiebras dirigen/presidían empresas con departamentos de responsabilidad social empresarial y contaban con códigos de buen gobierno.

Desde hace tiempo denunció la inutilidad de frases que repiten los gestores (el empleado es el principal activo, hay que prestar atención al cliente, etc.) que llamo «formulaciones retóricas». Si frente a la proliferación de conceptos «etéreos», analizamos la realidad, vemos que, a veces, hay poco contenido. Mi actuación en los años 60 era —en lo esencial— la misma que cincuenta años después. ¿Puede afirmarse que hasta que no se popularizó la «responsabilidad social», numerosas empresas no mantenían una relación ética con su entorno?

Muchos aplicábamos el lema «trata a los demás como quieras que te traten a ti» (recogido por Confucio y la Biblia), ya que las conductas morales emanadas de la conciencia y de sentimientos solidarios son más auténticas que las reguladas por sistemas y procedimientos. Para progresar, tenemos que potenciar los valores y la libertad de la persona, sin encorsetarla con estructuras intervencionistas que ahogan su creatividad. También debemos cuidar la terminología; me estoy refiriendo a la responsabilidad social empresarial y no a la mal llamada responsabilidad social corporativa, que es excluyente, pues solo un reducido número de empresas se identifican con lo corporativo y las demás se sienten ajenas a ello.

Es lógico que las empresas que, como las personas, son «ciudadanas» de un país, se preocupen por actuar con responsabilidad interna y hacia el exterior, contribuyendo a resolver necesidades comunes. Si no se cuestiona la responsabilidad de las personas, cabe aplicar el mismo criterio a las entidades (hay posiciones contrarias al compromiso filantrópico de las empresas, al entender que su única obligación es pagar impuestos).

Las empresas son un factor clave en la organización de la sociedad si están regidas por principios y contribuyen a un desarrollo sostenible más justo y solidario, por cuanto agrupan al mayor número

de personas durante más tiempo y tienen la oportunidad de ser una escuela de compartir y de participación en la sociedad. Su responsabilidad debe traducirse en un aumento de su competitividad (la de España es inferior a las de otros países de nuestro entorno, factor que incide negativamente en el empleo). Estamos ante un cambio de época y sus objetivos no pueden ser únicamente su beneficio y supervivencia, también contribuir a fortalecer la sociedad.

La responsabilidad social empresarial «normalizada» y «formal» se inició en España en 2001 vinculada a la sostenibilidad, habiendo verificado sus memorias más de 500 empresas. Hay otras con compromiso social que no están en el circuito de verificación y asociaciones que fomentan estos principios. Las empresas se están incorporando a la RSE y al buen gobierno, creando departamentos y editando memorias. ¿Han cambiado sensiblemente su organización y cultura o continúan siendo las mismas? Algunas vinculan la RSE a mejorar su imagen, sin distinguir entre lo importante y lo accidental. Cuestiono algunos de los criterios para medir la responsabilidad social empresarial, aunque reconozco las aportaciones positivas de los GRI que, en mi opinión, son insuficientes.

Una de las debilidades de la RSE es que hay numerosas definiciones de ella (he leído un trabajo de investigación que reúne más de un centenar), convirtiéndola en un concepto «interpretable» y «moldeable». En mi opinión, la RSE: «es aquella actuación, no impuesta por la ley que, presidida por la ética, la justicia y la igualdad, desarrollan las entidades, tanto en su seno como a favor de la sociedad, que no supone beneficio económico para su gestión empresarial».

Soy contrario a los intentos de regular la RSE, ya que entonces no estaría movida por la voluntariedad y la solidaridad de la gratuidad, sino que sería una obligación más. Cuando es auténtica,

sus efectos son beneficiosos; al analizar la actuación de empresas centenarias comprobamos que se han comprometido con temas sociales. En sentido contrario, las que se desentienden de su entorno desaparecen. Las memorias de RSE de algunas empresas reflejan actuaciones que son mero cumplimiento de normas, aplicación del convenio colectivo o están dirigidas a que los empleados desempeñen eficientemente su trabajo. Además, solo cuentan los éxitos y omiten los fracasos. Esto es mejorable.

De acuerdo con mis ideas sobre la empresa y la persona, tengo mis criterios (no aspiro que sean compartidos) para evaluar su responsabilidad social. Señalo algunos: abanico salarial (entre 5 y 20), política de jubilaciones (no antes de los 65 años), gestión de la política retributiva (no generar mercenarios), relaciones con proveedores y funcionarios (eliminar dádivas), desarrollo de los empleados, aplicación del principio de subsidiariedad, participación y promoción interna, trato a los clientes, transparencia real, porcentaje de trabajadores con contrato fijo, política de I+D+I, estrategias a largo plazo, retribuciones de los consejeros, primacía de las personas sobre los procesos, evolución del número de empleados, etc.

Nos encontramos ante la paradoja de que las personas no solemos pregonar que somos socialmente responsables, pero las empresas (suma de personas) hacen gala de ello, cuando sus «irresponsabilidades sociales» durante un periodo corto superan las de una persona en toda su vida laboral. Lo deseable es que las empresas, aunque cometan fallos y errores, aspiren a ser buenos «ciudadanos» socialmente responsables, cumplan las leyes y contribuyan a mejorar la sociedad (disminuir la exclusión, desigualdad, discriminación, etc.).

Durante decenios, los gestores decíamos que el objetivo de la empresa era prestar un buen servicio a los clientes; ahora se habla

de calidad, que es satisfacer las expectativas de los clientes cuando compran un producto o reciben un servicio. Después de dar una conferencia sobre ética empresarial (posiblemente los árboles no dejaron ver el bosque) me preguntaron cómo se materializa la ética en la empresa. Mi contestación fue: a través de la calidad. Para que los interesados estén satisfechos debe decirse la verdad y no mentir, que son manifestaciones de la ética, para conseguirlo toda la empresa debe estar alineada con valores y actuar con empatía.

La responsabilidad social, como paradigma de una buena gestión, debe incorporar principios esenciales asumidos por todos; me sorprendió que en uno de los *rankings* de los mejores gestores se valorara su relación con la prensa y con las empresas de asesoramiento de inversiones, en cambio no figuraba que fuera «humanista». La diversidad de enfoques no contribuye a prestigiar algo que en su esencia es bueno, pero puede degradar su aplicación. Uno de sus objetivos debe ser impulsar el voluntariado de sus empleados en proyectos sociales, con lo que se fomenta la solidaridad y se fortalece la sociedad civil.

Con motivo de la pandemia se manifestó que tendremos que reinventarnos. No lo sé, me falta perspectiva, pero en lo que afecta a las empresas las generalizaciones son peligrosas, al no existir dos empresas iguales y cada una debe hacerse un traje a la medida. Las que se rijan por unos principios sólidos no negociables cambiarán menos; las empresas tienen cimientos, paredes, tejado, decoración interior, etc., construidos con diferentes materiales, por ello unas son más sólidas que otras. Parte de los cambios que se anticipan, como la digitalización, son instrumentales; hay otros, más importantes, que no se mencionan.

Una de las novedades de este siglo en la gestión de las empresas fue la creación de códigos de buen gobierno, una buena iniciativa

si se maneja honestamente; los estatutos hay que complementarlos con otras normas cuyo contenido puede estar en diferentes documentos, sin sacralizar las formas. Estos códigos tuvieron sus antecedentes en los informes Olivenza (1998) y Aldama (2003); con posterioridad, la CNMV dictó normas al respecto. Se implantaron en las sociedades anónimas cotizadas y entre sus objetivos están: dotarlas de mayor transparencia, garantizar los derechos de todos los afectados por su actuación y mejorar el funcionamiento de sus órganos de gobierno y representación.

Tienen sus precedentes en códigos éticos y de conducta de las entidades, que buscaban desarrollar una gestión responsable. En 1993 coordiné y participé en un libro sobre *Códigos de conducta empresarial* promovido por ASE. Es necesario tener criterios a los que atenerse para mejorar la gestión de las entidades que, aunque actúen con ética, es posible que no den adecuada respuesta a las exigencias de transparencia y de rendición de cuentas que generan confianza, fortaleza y protegen de críticas adversas.

Esto es más necesario a partir de la aprobación de la Ley de Transparencia de 2014, que exige a las entidades que reciben ayudas públicas cumplir determinados requisitos; en el caso de fundaciones y asociaciones, las buenas prácticas de gestión facilitan obtener donaciones. La transparencia es un valor determinante de conductas que debe asumirse por sí mismo y no por razones de imagen. No debe caerse en el error de pensar que con un código de buen gobierno todo está resuelto, lo esencial son las conductas personales inspiradas por un comportamiento ético y la gestión responsable del personal y de la entidad.

Los principios que se relacionan en un código hay que hacerlos realidad: informar a los interesados y a la sociedad de sus fines y actividades, mantener una página web actualizada, realizar una

auditoría externa de las cuentas, publicar la memoria y las cuentas en la página web, valorar los resultados de las actividades desarrolladas, evaluar la incidencia en el entorno, conocer lo que la sociedad opina de la entidad, vigilar el comportamiento ético y el cumplimiento de las obligaciones de los miembros de los órganos de gobierno, regular el conflicto de intereses, etc. Las memorias de RSE no deben ocultar información ni maquillarse (ahora se incluye el compromiso con los ODS, cuando por su amplitud cualquier actuación empresarial puede encuadrarse en alguno de los 17).

Las empresas deben actuar correctamente por convencimiento y sin olvidar que sus conductas tienen un impacto social que da lugar a que opinen sobre ellas los ciudadanos, la sociedad y las instituciones, a través de los medios y redes sociales. Ello incide en su legitimidad social, que supone recibir el «derecho a existir», lo que requiere coherencia entre sus valores y actuaciones; la legitimidad exige cumplir las normas, acciones acordes con principios morales, satisfacción de los grupos de interés, cumplimiento de objetivos, despertar sentimientos positivos, etc.

Cuando estaba escribiendo este libro apareció la pandemia con incidencia en la salud, la sociedad, la economía y las empresas. En las situaciones de crisis se manifiestan las entidades y personas como realmente son y se demuestra si las que hacían gala de su responsabilidad social han estado a la altura de las circunstancias. Algunas han sido activas en ayudar a los más necesitados, apoyando los tratamientos e investigaciones sobre la covid; otras, con sus empleados en ERTE y reducción de salarios, han mantenido las retribuciones de consejeros y accionistas.

Se ha generalizado el teletrabajo, que debe llevar a reflexionar sobre la organización y gestión de las empresas desde una visión integral, de lo contrario serán responsables de los daños que pue-

dan causar. Se ha dicho (en mi opinión precipitadamente) que en España el teletrabajo afectará en el futuro al 32 % de los trabajadores; ante esto mi posición es la misma que con todos los instrumentos de gestión: su bondad depende de que contribuyan al desarrollo de las personas y a que las empresas cumplan sus objetivos. Llevo teletrabajando desde hace nueve años y compatibilizo el trabajo en casa con mi presencia en la sede de «mis» fundaciones y asociaciones, por ello no me ha sorprendido y siempre me he adaptado a las circunstancias del momento, aunque sin renunciar a mis principios.

Todos los instrumentos deben estar al servicio de la empresa y de las personas, por lo que, al no haber dos iguales, su implantación debe ser diferente. Me sorprenden las generalizaciones de quienes se han sumado al teletrabajo sin analizarlo. *Nihil novum sub sole* (No hay nada nuevo bajo el sol), ya he vivido entusiasmos que se han desinflado. El teletrabajo es una fuente de beneficios para las empresas tecnológicas (las más poderosas del mundo) y para las consultoras que se ofrecen a reestructurar la organización de las empresas. Cada uno defiende sus intereses y las empresas deben velar por los suyos y por los de sus empleados.

Se han multiplicado las manifestaciones de los «expertos» (algunos nunca han gestionado una entidad) ensalzando las ventajas del teletrabajo y casi nadie menciona sus posibles inconvenientes para no ser descalificado. Ante este entusiasmo me pregunto: si es un gran avance, ¿cómo es posible que las afamadas escuelas de negocio, consultoras internacionales, gestores altamente remunerados, no lo hubieran implantado antes?

La opción por el teletrabajo depende de si la interesada es la empresa o el empleado, que puede ser soltero o casado, tener o no hijos, etc., o son los dos. Se dice que el trabajador se organiza mejor,

facilita su conciliación, evita desplazamientos, etc.; esto no es una verdad absoluta, pues depende de su personalidad, edad, situación familiar, condiciones de su vivienda, características de su trabajo, organización de su empresa, población en la que vive, etc.

La persona es un ser social y el trabajo es una forma de socialización; no parece que lo ideal sea que esté encerrada en casa con un ordenador, lo que fomenta el individualismo; dicen que contribuye a incrementar la soledad, uno de los problemas de nuestro tiempo. El trabajo, con independencia de la «producción», tiene una liturgia social que es parte de nuestra vida y no puede erradicarse de golpe. Cuando se defiende el teletrabajo se hace referencia a la conciliación, uno de cuyos objetivos es la atención de los hijos; en España tenemos la tasa más baja de natalidad del mundo y los hogares los integran muchas veces una o dos personas con diferentes situaciones.

Las empresas ofrecen la posibilidad de comprar en una *boutique* o a distancia. Cada uno opta por lo que quiere y puede; lo mismo ocurre con la organización de las entidades, con la singularidad de que en este caso un error puede generar daños irreparables en la cuenta de resultados y en el empleo. Entre las consecuencias del teletrabajo está que puede generar desempleo, pues al no ser presencial cabe desarrollarlo desde Bolivia por un tercio de coste; otra derivada es que si, en aras a la conciliación, es asumido mayoritariamente por mujeres, será más difícil su promoción frente a los empleados presenciales.

Se ha regulado con inusitada celeridad; la empresa, al adoptar las decisiones, ha de tener en cuenta todos los factores que intervienen y que debe funcionar como una orquesta sinfónica aglutinando a todos sus integrantes. Paralelamente, se han generalizado las reuniones «virtuales» que evitan traslados y suponen un ahorro de tiempo y dinero, con el efecto negativo de que se han mul-

tiplicado los cursos y conferencias. La finalidad de una reunión es adoptar buenos acuerdos y cuando las decisiones son importantes es conveniente ver las reacciones de los asistentes (en la pantalla se pierde información) y mantener contactos interpersonales antes y después de la reunión; las videoconferencias cansan y restan comunicación.

En relación con el teletrabajo, si una empresa me contratase y me dijese: aquí tienes un ordenador, vete a casa y trabaja con él los próximos 40 años, controlaremos a qué hora empiezas a trabajar, cuándo terminas, tu «producción», etc., no lo soportaría y envidiaría a los siervos de la gleba que tenían la suerte de estar en «diálogo» con la tierra (entre naturaleza y ordenador me quedo con la primera). Hay personas con aspiraciones diferentes a las mías que respeto. Para quienes valoran las relaciones humanas y no quieren sustituir la vida por la televida, siempre existirán los sectores agroalimentarios, pesca, manufacturero, construcción, hostelero, transportes, comercialización, servicios, etc.

Considero que la enseñanza debe ser presencial (cada vez se generaliza más la que se imparte a distancia, un mal menor para quienes no pueden acceder a la presencial) para conseguir una buena formación y disfrutar del privilegio de convivir con «maestros» y compañeros.

A los gestores se nos presentan situaciones extraordinarias que nos exigen pensar y reflexionar para adoptar decisiones acertadas. La pandemia ha demostrado que la supervivencia de los ciudadanos y el funcionamiento de un país requieren una actividad permanente; para un gestor esto es apasionante, al ser una situación sin precedentes, y su posicionamiento dependerá de sus valores, de la idea que tenga de la persona, la sociedad, la solidaridad y de un mundo globalizado.

La actitud de algunas personas es utilitarista/egoísta/individualista y si algo les viene bien es bueno y si les incomoda es malo, sin darle una dimensión social. Desde dicha óptica, quienes hayan teletrabajado lo alabarán o rechazarán en función de sus conveniencias personales (un factor de la ecuación). El teletrabajo puede organizarse bien o mal; cuando los parados se cuentan por millones, muchos trabajadores ven reducidos sus ingresos, hay colas para recoger comida (facilitada por la sociedad civil), etc., el defender el teletrabajo con el único argumento de que «es más cómodo», y que algunas empresas lo apoyen para ahorrarse el alquiler de metros cuadrados de oficina es un análisis elemental de una situación compleja.

El confinamiento no es deseable y ha generado desarreglos emocionales y depresiones en numerosas personas pero, paradójicamente, algunas optan por el teletrabajo, que es un «pseudoconfinamiento». Los niños, al principio, eran felices porque no iban al colegio, luego empezaron a cansarse de las lecciones virtuales y a echar de menos a sus amigos. Esto también pasa con los mayores; para más de un empleado los mejores momentos del día son cuando va a desayunar, a comer o a tomar un café con sus compañeros; el teletrabajo puede perjudicar la socialización, impedir la subsidiaridad y el desarrollo de la persona.

El control de los teletrabajadores es un tema delicado; hay algunos que si carecen de supervisión tienden a relajarse, por ello ya lo aplicaban algunas empresas para tareas en las que es posible cuantificar las «unidades de obra», estableciendo objetivos exigentes, controlando los minutos activos, etc.; sistemas que reflejan falta de confianza, que debe ser un valor para potenciar.

Ante una situación de emergencia se ha respondido con rapidez y eficacia, poniendo de manifiesto la buena voluntad colectiva, y

son comprensibles algunas decisiones precipitadas al declararse el confinamiento. Se consideraron sectores esenciales la banca, seguros, alimentación, etc., en los que no se ha producido un número significativo de contagios y, gracias a ello, hemos podido comer, solicitar créditos, tramitar accidentes, etc. No comprendo que no recibiese esta consideración el aparato administrativo del Estado.

Una interpretación injusta sería considerar que los funcionarios no son «esenciales», lo que no es cierto, y se les echó de menos cuando las ayudas que aparecían en el BOE, los ERTE, renta mínima, ayudas a los inquilinos, compensación a las empleadas del hogar, etc., no se tramitaban ágilmente. En el mes de agosto de 2020 (después de levantarse el estado de alarma) una conocida quiso realizar en Pozuelo una gestión en la Seguridad Social; le atendió un guarda de seguridad que le dijo la tramitase informáticamente, como su situación no estaba prevista solicitó una cita y se la dieron en Segovia (tuvo suerte, a otros los mandaron a Bilbao).

He incluido estas reflexiones en el capítulo de responsabilidad social, pues la terminología a veces eclipsa la esencia y pudiera entenderse que la RSE es lo que figura en las memorias de sostenibilidad. La empresa es responsable de todo lo que incide en los integrantes de sus grupos de interés, aunque no lo midan los GRI, y debe gestionar éticamente todas las situaciones.

10. MAPFRE/FREMAP

La mayor parte de mi actividad la he dedicado a la gestión del accidente de trabajo y de la enfermedad profesional en MAPFRE/FREMAP; podría escribir varios libros sobre mis vivencias, aunque voy a limitarme a dar unas pinceladas. En el capítulo «Gestión de entidades» he recogido los criterios que aplicamos en esta entidad, que cosechó buenos frutos gracias al compromiso de muchas personas.

Al recordar al «Estado Mayor» que, en el ámbito administrativo, pilotó sus primeros años, me entristece que todos han fallecido; eran grandes profesionales y buenos amigos: Antonio Caballero García, Alfonso Iglesias Arrieta, Emilio Rodríguez Zapico, Antonio Gutiérrez Marco, José Ángel Fernando Pablo, José Manuel García Pablos, Miguel Ángel Montalvo del Amo y Enrique Hevia-Campomanes Calderón. A todos, mi profundo reconocimiento, pues junto con los miles de empleados que lucharon en la trinchera (es donde se ganan las guerras) hicieron posible los éxitos conseguidos.

Me desagrade escuchar a quienes, al referirse a una empresa, equipo de fútbol, etc., dicen: «la empresa/el equipo de.....» (ponen el nombre del presidente o del entrenador). Esto sería cierto si el citado fuera su dueño (tampoco me gustaría), pues se manifiesta un sentido de propiedad y da excesivo protagonismo a una persona. Lo mismo pasa en los Gobiernos, en los que a las leyes se las conoce por el nombre de los ministros, cuando las propone el Consejo de Ministros y las aprueban las Cortes. Una entidad es un proyecto

común en el que todas las personas que lo integran son necesarias. Siempre vi así a MAPFRE/FREMAP.

La entidad empezó llamándose MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo cuando, como consecuencia de lo establecido en la Ley de la Seguridad Social de 1966, MAPFRE se dividió en dos entidades: la Mutualidad de Seguros y la Mutua Patronal. Desde 1992 su denominación fue FREMAP Mutua Colaboradora de la Seguridad Social (los «apellidos» se han modificado varias veces). El cambio de nombre fue consecuencia de una disposición que impedía a las mutuas de accidentes de trabajo tener un nombre que pudiera prestarse a confusión con el de otra entidad. Lo demoramos por los costes y porque había que conseguir que nuestros asociados y la sociedad nos identificasen con la nueva denominación. Se me ocurrió que una alternativa era alterar el orden de las dos sílabas de la sigla, con lo que la modificación de los luminosos no sería costosa y nuestra imagen se implantaría en poco tiempo. Se aprobó y la identidad no sufrió.

Iniciamos la Mutua Patronal su primer director general (al que pasados unos años sustituí y siempre le agradeceré que participase en mi nombramiento), su secretaria y yo mismo. A continuación, en las oficinas centrales y en las provinciales, se fueron incorporando empleados que formaban parte de la plantilla de MAPFRE. Entre todos construimos una nueva empresa: manuales, contabilidad, departamentos, informática, etc. Fue un trabajo que exigió mucha dedicación, pero compensaba comprobar los avances de cada día.

En la misma situación que MAPFRE se encontraban todas las mutuas; por una acertada iniciativa de Larramendi la separación operativa se realizó a un ritmo acelerado y a finales de 1967, MAPFRE Mutua Patronal se trasladó a la calle Velázquez, 105, aunque la autorización de sus estatutos se demoró hasta el mes de abril de

1968 (otras entidades dedicaron varios años a este proceso, ralentizando su funcionamiento). En el nuevo domicilio se fortaleció la identidad del equipo, formado por empleados antiguos (Perea, Polín, Guardo, Lerena, etc.) y de reciente ingreso.

Cuando se contó con personalidad jurídica se nombró la junta directiva a la que se incorporaron vocales procedentes de MAPFRE, que simultaneaban el cargo en ambas entidades —Dionisio Martín Sanz, Ignacio Hernando de Larramendi, José Antonio Rebuelta García, José Márquez y Álvarez de Toledo y José María Cobos Bridgman— y representantes de empresas asociadas; fui nombrado secretario de la misma. Para potenciar la participación de los mutualistas, años después se constituyeron la Junta Asesora Empresarial (ámbito nacional) y otras juntas de ámbito autonómico.

Se crearon oficinas en todas las provincias, lo que exigió muchos desplazamientos. En estos viajes solo conocía las oficinas (la de Sevilla la visitaba varias veces al año, pero tardé más de 25 años en entrar en su magnífica catedral). Hubo momentos ingratos, como el despedir a un director que era una buena persona, pero sin las cualidades de un gestor, por lo que los empleados carecían de un jefe que les marcara el camino. Aprendí que los buenos empleados no se sienten satisfechos gozando de una libertad desordenada, pues prefieren formar parte de un equipo con un norte.

Desde 1967 empecé a llevar las relaciones con el Grupo Mondragón, uno de los más importantes asegurados, con mi buen amigo José Ayala Zabala. Desde entonces este grupo ha formado parte de la Junta Directiva de MAPFRE/FREMAP y uno de sus representantes, Román Balanzategui Mendicute, ocupó la presidencia de la mutua durante unos años en los que puso de manifiesto su gran categoría humana y profesional.

Siempre me ha atraído el modelo de las cooperativas y mutuas; Mondragón es un referente mundial del cooperativismo, fruto de las ideas del Padre José María Arizmendiarieta (tengo su libro *El hombre cooperativo*), que me aportó temas para reflexionar, como la evolución del espíritu cooperativo cuando la entidad se convierte en multinacional.

En el año 1963, MAPFRE, al amparo de una ley, había creado los Servicios de Seguridad Industrial para desarrollar la prevención de accidentes en las empresas aseguradas, a la que prestó atención cuando no lo hacían otras entidades; en 1967 me encomendaron que potenciase sus actividades. Una noche en la que estaba cenando en Burgos con un vocal de la junta directiva, me localizó el director general (no existían los teléfonos móviles) para decirme que al día siguiente teníamos que transformar los Servicios de Seguridad en el Centro de Prevención y Rehabilitación de MAPFRE Mutua Patronal y presentarlo en el ministerio para su aprobación. Preparamos el expediente y se autorizó en julio de 1968.

A partir de ese momento, el centro tuvo personalidad jurídica, nombrándose presidente a José Márquez y Álvarez de Toledo, persona culta y de criterio, y a mí secretario. Mi primera aportación fue una nota que preparé en el verano de 1968 sobre el tratamiento integral del riesgo profesional que habría de orientar la actuación del centro. Con motivo de la celebración en Viena de un congreso de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), de la que éramos miembros, en el que presenté una ponencia, visité junto con el director general varios centros de rehabilitación en Turín y Lyon; posteriormente en Heidelberg y Nueva York (ninguno tan «integral» como el nuestro).

El director general de la Mutua Patronal, con dos colaboradores, pilotó el proyecto de construcción, autorizaciones, contratos, etc.,

del centro; en junio de 1970 se iniciaron las obras, que duraron dos años. Se inauguró el 26 de junio de 1972 en un acto que contó con la presencia del ministro de Trabajo, Licinio de la Fuente y de la Fuente, del director general de la Seguridad Social, Enrique de la Mata Gorostiaga, y de Dionisio Martín Sanz.

En cuatro años, sin cambiar demasiado mis funciones, fui secretario general, director general adjunto y director técnico; en este puesto mi responsabilidad era la contratación y emisión, por lo que aprendí la tarifación, especialmente en la agricultura, donde las primas se calculaban por salarios o por superficie. La emisión más «divertida» era la de las películas que rodaban en España The Mirisch Company y otras productoras. Me enviaban el guion para que calculara la prima; tarifiqué, entre otros, el de *Villa cabalga* de Yul Brinner y Robert Mitchum; la lectura era un sacrificio, ya que una película es imagen y palabra, y el texto aislado era aburrido.

En relación con el cine, a mediados de los 70 nos pidieron rodar en el Centro de Rehabilitación unas escenas de la película *En la cresta de la ola*, dirigida por Pedro Lazaga. Fue interesante y todos los participantes se comportaron con extremada corrección; una de las escenas tenía que rodarse en un despacho y me preguntaron si les autorizaba hacerlo en el mío; les comenté que debería ordenar la mesa (la misma que he utilizado durante 36 años), ya que tenía doce montones de papeles (uno de mis numerosos defectos); me dijeron que era mejor dejarla como estaba al ser más real (hoy mi desastroso «archivo» está en las filmotecas).

Cuando en 1971 me nombraron director general tenía 29 años, me pareció una decisión arriesgada, aunque la estructura institucional impedía que cometiera errores graves. Desde entonces tuve presente que la fortaleza de las entidades no puede recaer en personas concretas sino en la institución, que debe contar con una or-

ganización en la que cada una de sus partes sea sólida. Me centré en temas institucionales y de personal, con mínima dedicación a la captación de empresas, gestión de los accidentes, trámites técnicos y contables, etc. Un día, comentando sobre lo que cada uno sabíamos hacer, manifesté que en mi caso era «gestionar» (antes había sido un «experto» en Seguridad Social).

Llevaba trabajando cinco años en MAPFRE y conocía su historia, en concreto que había sido la Entidad Colaboradora del Seguro de Enfermedad, número 35, durante el periodo 1944-1954. En esta actividad tuvo elevadas pérdidas, por lo que dejó la colaboración comprometiéndose a hacer frente a sus deudas. Esto no se debió a una mala gestión sino a que, siguiendo su vocación por el campo, aseguró riesgos en este sector percibiendo unas cuotas manifiestamente inferiores a la media .

Con este antecedente, que siempre tuve presente, me fijé como objetivo que MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, en el peor de los casos, sería la última en desaparecer del sector. Ello exigía tener los mejores índices económicos y de gestión en comparación con los de las otras mutuas. Los conseguimos y los mantuvimos siempre, fruto del trabajo diario de la totalidad de los empleados, pues las ideas de los gestores de nada sirven si no se ejecutan colectivamente. Ello exigió que las estrategias integraran este objetivo y actuáramos permanentemente como si viviéramos en época de «vacas flacas»; esto era difícil de comprender cuando obteníamos elevados excedentes, pero era inevitable al consolidarse los gastos estructurales. Las entidades que actuaron «alegremente» desaparecieron.

Nuestros índices de referencia eran: generar un porcentaje de excedentes (beneficios) en relación con las primas superior al de las otras mutuas (hubo años en los que los nuestros fueron prác-

ticamente la mitad de los del sector), incrementar anualmente la cuota de mercado, aumentar la plantilla todos los ejercicios, mejorar nuestra productividad todos los años, disminuir anualmente el porcentaje de gastos de administración. Una vez superados los primeros ejercicios, se cumplieron todos los objetivos (excepto cuando se produjo una disminución de la tarifa de cuotas y con motivo de una crisis económica).

Esto solo pudo conseguirse con empleados con una valía excepcional e ideas claras. Esos objetivos no podían quedarse en un deseo, por lo que fue necesario adoptar medidas para hacerlos realidad, ya que las cifras a veces son un espejismo que anima a celebraciones, para después generar llantos. Se requiere una organización con «alma» en la que sus miembros asuman un compromiso con la sociedad y con la empresa, que los lleva a dar lo mejor de ellos mismos. Colectivamente teníamos vocación de liderazgo y lo ejercíamos.

Un error de algunos gestores es pensar que los malos resultados se deben a las circunstancias externas y no a fallos de su gestión. Esto es el principio del fin y, por lógica, debe pensarse que el responsable de cualquier fallo o pérdida económica (de forma directa o indirecta) es el gestor de la entidad, que debe adoptar medidas correctoras. Un año, en mi «charla» del mes de diciembre, de unas tres horas de duración, a la que acudían todos los directores, enumeré más de cincuenta fallos en mi gestión en el ejercicio (la relación era mayor). No volví a hacerlo, pues aunque continuaban mis errores, era innecesario; en una empresa es fácil mentir al jefe, pero es imposible engañar a los empleados (tienen mucha información que intercambian) y no merecía la pena contar lo que ya conocían. Si se admite que el gestor no es responsable de los malos resultados, negamos la necesidad de contar con buenos gestores, pues

no pueden actuar sobre lo que afecta desfavorablemente a la entidad. Hay sectores y momentos más propicios y otros más difíciles de gestionar, por ello nuestro objetivo no era absoluto, sino comparativo, ya que en un mismo sector todos están sujetos a las mismas normas y circunstancias. En 1966 había 220 mutuas y en 2007 solo 22, poniéndose de manifiesto que el riesgo de desaparecer era evidente; tardamos casi 20 años en ser los primeros del *ranking* en recaudación, algo no esencial (también desaparecen los «grandes»), pero incorporó un plus de imagen y un estímulo para la organización.

Como la normativa prohibía a las mutuas hacer publicidad, llegamos al convencimiento de que esto nos favorecía, pues al no poder difundir nuestras realizaciones a través los medios de comunicación, el argumento de venta era mostrar hechos, lo que nos estimulaba a que fueran los mejores. La forma de dejar constancia de nuestra calidad y potenciar la presencia en el mercado era alcanzar la excelencia; así, quienes recibían nuestros servicios hablaban bien de nosotros. Al no contar con departamentos de comunicación e imagen, todos divulgábamos nuestras realizaciones. Son compatibles la publicidad y el buen servicio, pero si solo se dispone de uno, se le potencia.

Fortalecimos nuestras instalaciones, actividades formativas y divulgativas (congresos, libros, etc.) para que nos conociesen a través de nuestras obras, logrando una ventaja competitiva. La actividad de las mutuas era un círculo virtuoso, pues el coste de las prestaciones (económicas y sanitarias) era más bajo si el servicio era bueno, el beneficiario estaba más satisfecho y se generaban más excedentes. La cuenta de resultados era la mejor forma de medir la calidad (las inversiones en investigación y en los tratamientos eran rentables).

Una entidad triunfa cuando integra los grupos de interés (incorporamos al proyecto común al asegurado/mutualista/cliente) y actúa como una orquesta en la que todos los instrumentos participan y ninguno desafina. Esto no es un eslogan, sino un modo de entender la empresa; es intolerable no prestar al cliente la atención que se le ofrece y se merece.

Lograrlo requiere generar confianza, a lo que contribuye la transparencia que, además de ser una manifestación de la ética, es una potente herramienta de gestión. En una ocasión, Larramendi comentó que MAPFRE «se gestionaba por transparencia». En MAPFRE/FREMAP prácticamente toda la información de que se disponía, desglosada por oficinas, se distribuía simultáneamente a todos los empleados, por lo que algunos la conocían antes que el equipo directivo y los órganos de gobierno. Esto contribuye al éxito, al comprometerse los empleados.

En ocasiones me he preguntado si es bueno para una entidad tener el mismo director general durante 36 años. La primera respuesta es negativa, al ser conveniente que exista rotación e incorporar personas de mayor valía que quien se va. La realidad es que permanecí ese tiempo por considerar que mientras se cumpliesen los objetivos, no existía un riesgo considerable. Los aspectos negativos de la continuidad del gestor los compensaba el dinamismo y la creatividad de los empleados, que incrementaron su protagonismo e iniciativa, haciendo realidad que la fortaleza de la mutua fuera institucional.

Desde que me incorporé a MAPFRE supe que, de acuerdo con lo previsto en los estatutos, todos los empleados debían jubilarse a los 65 años y los consejeros a los 70. Me pareció bien y lo mantuve en las nuevas revisiones de los estatutos. Había comprobado que, en otras mutuas, los directivos y vocales de la junta directiva se eter-

nizaban dando una imagen perjudicial para la entidad (la Seguridad Social en algunos casos ha ampliado dicha edad de jubilación para alcanzar la máxima prestación). Esta norma estatutaria hay que analizarla según las características de los afectados, pues no es lo mismo que un consejero sea el máximo accionista, ejecutivo o represente a una empresa; otros factores a considerar son la retribución y la naturaleza jurídica de la entidad (sociedad anónima, mutua, fundación, etc.).

Otro precepto de los estatutos era el que no podían incorporarse a MAPFRE personas que tuvieran una relación de parentesco con algún empleado o consejero. También la mantuve; he escuchado numerosos argumentos en contra, en los que latía subjetividad. Una empresa que aspira a ser la mejor tiene que evitar decisiones que desincentiven a los empleados a cambio de nada; cualquier indicio de nepotismo tiene efectos negativos, más aún si los beneficiarios son hijos de los jefes y ocupan puestos de responsabilidad.

He reflexionado sobre cuál es el «secreto» de que funcione una entidad, en concreto MAPFRE/FREMAP. Más de 400.000 empresas aseguradas, cuatro millones de trabajadores protegidos, medio millón de expedientes de prestaciones anuales, 5300 empleados, etc., parece que tenían que colisionar. No obstante, sin excesivos procedimientos, todo encajaba bien según acreditaban los resultados y las encuestas. Siempre me he sentido pequeño ante el firmamento, para mí es infinito, en el que existe un gran equilibrio; lo mismo pasaba en MAPFRE/FREMAP, en donde la armonía era fruto de la suma de valores de sus empleados, su iniciativa y decisiones acertadas, más que de una planificación cuidadosa del «mando». Nunca he diseñado un flujograma, pues restan espontaneidad y creatividad a las personas. Cualquier entidad es un microcosmos en cuyo

funcionamiento inciden numerosas variables, lo que se gestiona más fácilmente en un ambiente de libertad y responsabilidad.

Este «milagro» ocurre con carácter general, ya que siempre que necesitamos un producto hay algún sitio donde lo encontramos sin que nadie desde el poder lo haya organizado. En los sistemas colectivistas creen en la planificación del Estado y se producen carencias, racionamientos y colas. Esto debieran tenerlo presente las empresas que, dentro de la economía de mercado, quieren tener todo atado.

Nuestra fuerza e ilusión nos impulsaban a iniciar proyectos en los que carecíamos de experiencia. En 1978, fuimos los primeros en absorber una mutua, lo que requirió tiempo, ya que el ministerio no sabía cómo aprobarlo; al final fueron ocho. El principio básico de las absorciones era no cesar/despedir a ningún empleado y que desde el primer día todos fueran considerados como los demás empleados de MAPFRE/FREMAP. No merece la pena realizar algo que perjudique a una persona y a su familia; lo cumplimos fielmente. Teníamos un experto en absorciones sobre el «terreno» que recorrió media España y encajó todas las piezas para que los empleados «absorbidos» estuvieran satisfechos y confiaran en nosotros.

Las absorciones me enseñaron mucho. En la mayor parte de las ocasiones la situación de la entidad era mejorable y cabía pensar que los empleados no eran buenos. La realidad es que en su mayor parte eran asimilables a los nuestros, por lo que se integraron en una entidad que los acogió con los brazos abiertos y en ocasiones ocuparon puestos de responsabilidad. Tal vez en su anterior mutua estaba debilitada la fuerza interna que crea armonía y dinamismo.

Aunque tratábamos de conocer lo mejor posible las mutuas antes de absorberlas, la realidad demostraba que no sabíamos cómo eran hasta llevar tiempo gestionándolas. Por ello considero que

las auditorías, certificaciones, verificaciones, etc., aportan una visión incompleta de la entidad y no las sacralizo, aunque valoro sus aportaciones.

Nuestra fortaleza radicaba en las personas comprometidas que, en el caso de los servicios administrativos y de prevención, casi en su totalidad se contrataban sin experiencia, pues MAPFRE/FREMAP contaba con gran capacidad formativa y de integración, lo que es más difícil de conseguir si los empleados provienen de culturas empresariales diferentes.

Considero que cuando se incorpora un nuevo gestor debe aprovechar los medios de la entidad tratando de mejorarlos, sin la obsesión de hacer algo nuevo y crear «su» equipo (no es suyo). En mi vida profesional nunca he cesado a ningún directivo de los que me encontré si supieron adaptarse a la nueva situación. Cuando algo funciona hay que ser prudente y no «jugar a nombramientos» para parecer más inteligente. Es compatible ser exigente y renovador sin dinamitar estructuras ni cambiar la decoración (durante los años en que fui director general utilicé los mismos cuadros, mesas y sofá que recibí de mi predecesor).

Por nuestro modo de entender las relaciones humanas nunca prejubilamos a nadie (algunos empleados aprovecharon lo previsto en la legislación para adelantar algún año su jubilación). No contratamos a expertos en planificación de personal que nos convenciesen de reducir plantilla o incrementar la rotación; actuábamos de acuerdo con nuestros valores, aunque algunos añoraran una prejubilación que no consiguieron.

Esta actitud «conservadora» en parte era posible porque cuidábamos la planificación de plantillas y cualquier contratación requería mi visto bueno, por lo que nunca existieron excesos de personal; tan malo es que en una oficina o departamento falte como

que sobre una persona. Siguiendo criterios empíricos, que acreditaron ser acertados, revisábamos cada seis meses las plantillas de cada centro. Se hacía juntamente con los directores, labor bastante «pacífica» aunque siempre había algunos que alegaban que les faltaban empleados y otros que estaban satisfechos, pero a los que había que presionar para contratar más. Un exceso de plantilla disminuye la productividad y perjudica el servicio al interferir en la organización.

Prestábamos gran dedicación a la formación de los directivos y empleados a fin de que estuvieran al día en conocimientos y habilidades, nunca fueron una rémora. Como la coordinación es compleja, optamos por estructuras sencillas; durante años tuvimos departamentos «multifunción», así: la Dirección de Control de Gestión, dirigida por Miguel Ángel Montalvo, era responsable de ingresos, inversiones, presupuestos, auditoría, comercial, informática, contabilidad; la Dirección Técnica gestionaba los accidentes, prestaciones económicas, obras de oficinas y centros asistenciales, servicios sanitarios y asistencia social.

Pasados algunos años se desglosaron ciertas funciones y se crearon la Dirección de Servicios y de Informática, lo que supuso más secretarías, empleados y costes de coordinación. Una de mis características, tal vez por ser castellano, es la austeridad y es posible que en ocasiones me haya pasado, aunque he sido coherente, ya que nunca he incurrido en gastos innecesarios ni discriminatorios (en los viajes todos íbamos a los mismos hoteles, viajábamos en turista, nadie tenía coche de empresa, todos fichábamos a la entrada y a la salida, etc.). Asumo haber dejado una imagen de sobrio y frugal.

Las circunstancias de MAPFRE/FREMAP y nuestro objetivo de tener los mejores índices del sector nos obligaban a actuar con imaginación, esfuerzo, reducción de gastos, etc. (muchas de las mutuas

desaparecidas no se caracterizaban por su sobriedad); teníamos limitados los gastos de administración (los que no eran prestaciones a los beneficiarios) y a mayor volumen de ingresos el porcentaje disponible sobre las cuotas era menor, por lo que si se producía una reducción de las mismas podía superarse el límite.

Una de las críticas de la Administración a las mutuas era que sus gastos de administración eran superiores a los de las entidades gestoras de la Seguridad Social; era cierto, aunque la afirmación era poco rigurosa, pues no requiere el mismo trabajo pagar una pensión periódica que atender a un accidentado grave durante meses. El porcentaje de los gastos del mutualismo disminuyó, aunque la injusta crítica permanecía, alegando que las cuotas de la Seguridad Social son fondos públicos y deben administrarse con rigor. El 80 % de los excedentes lo transferíamos al Ministerio de Trabajo (en 2006, último que gestioné completo, fueron 270 millones de euros) y nuestras reservas estaban al máximo, lo que permitió potenciar nuestra presencia en zonas estratégicas.

Durante el periodo en el que formé parte del mutualismo, fui el director que dedicó más horas a temas institucionales, lo que me permitió defender al sector, tener información y conocer los criterios de los responsables del ministerio. No conseguimos eliminar la predisposición de algunos funcionarios y políticos contraria a la participación de las mutuas en la gestión de la Seguridad Social, aunque se frenaron algunas normas lesivas y se consiguió una estructura de reservas que aportaba seguridad. En los últimos años se vislumbraban deseos de debilitar el patrimonio de las mutuas e incrementar las reservas de la Seguridad Social, con lo que las mutuas perderían libertad al depender de decisiones de la Administración; ello avaló nuestro objetivo de lograr la máxima fortaleza financiera (las mutuas que no lo hicieron desaparecieron).

Una de mis quejas ante la Administración (sin resultados) es que me parecía ilógico que perdiesen tiempo investigando si estaba bien justificado un billete de autobús —tratábamos de hacerlo bien— y no se preocupasen de controlar si nuestra labor de prevención era eficaz o si curábamos bien o mal, lo que podía tener incidencia en los trabajadores y generar costes importantes para la Seguridad Social. Teníamos sensibilidad social, que no se controlaba ni valoraba.

Una mañana sonó mi teléfono y me pasaron con el ministro de Trabajo, con el que mantenía una cordial relación. Me comunicó que acababa de llamarle el presidente del Tribunal de Cuentas para informarle que en la rendición de cuentas de FREMAP (sería de cuatro o cinco años antes) no figuraba el desglose de moneda (31 euros). Le contesté que no dudaba fuera cierto, aunque estaba prohibido que las oficinas cerrasen el ejercicio con dinero en caja, y que esa misma mañana le enviaba un escrito informando sobre en cuántos billetes y monedas, con su respectivo valor, estaban materializados los 31 euros. Le rogué que perdonase nuestro fallo que había hecho perder tiempo a personas importantes y que también lo habríamos resuelto si nos hubiera llamado un administrativo del Tribunal de Cuentas.

Me comentó que dicho organismo no podía dirigirse directamente a nosotros y debía hacerlo a través del ministerio; le llamaron a él como máximo responsable, lo que le correspondía realizar al presidente. Fue una conversación agradable que aproveché para recordarle alguna de las reivindicaciones pendientes del sector. Me preocupó que existieran procedimientos que llevaran a esto. Mi último contacto con la Administración se produjo varios años después de mi jubilación y fue con el Tribunal de Cuentas, con motivo de un expediente que resolvieron a nuestro favor, por lo que tengo una buena consideración de este organismo.

Hay hábitos en la Administración que no comparto. Mis numerosas reuniones en los ministerios, fundamentalmente en el de Trabajo, a veces se interrumpieron porque la persona con la que estaba era requerida por el director general, secretario de Estado, ministro o presidente del Gobierno, por lo que se cortaba la entrevista durante un tiempo. He necesitado muchas veces consultar algo a los directivos de la central o de la organización territorial, he marcado directamente el teléfono y les he preguntado si me podían atender. Si estaban ocupados y no era algo urgentísimo he demorado la conversación. Posiblemente lo que estaban haciendo era más importante para MAPFRE/FREMAP que mi «problema». Cuando se marca personalmente el teléfono se dominan mejor las situaciones.

España, que cuenta con ciudadanos de excepcional valía, está condenada a perder puestos en el *ranking* de las naciones como consecuencia de la lentitud de nuestras administraciones. Mientras unas tienen como referencia los milisegundos, otras cuentan el tiempo por años. Esto, que siempre era molesto, hoy es cuestión de supervivencia; no sé si se arreglará, pero mejoraría con la subsidiaridad y seríamos más competitivos.

He tratado de contestar todas las llamadas y correos en el día para dejar resuelto el tema, por respeto a los demás y para que no se me olvidase. En los últimos años me he vuelto más radical y la primera clasificación que hago de las personas es en función del tiempo que tardan en contestar un correo electrónico (algunas no lo hacen); después de este filtro aplico otros criterios más profundos para evaluarlas.

Tanto en la Administración como en algunas empresas privadas me he encontrado a gestores protegidos por murallas infranqueables que me sorprendían, dado mi estilo informal. Siempre me fal-

taba tiempo y por ello marcaba directamente el teléfono y contestaba personalmente las llamadas de las tres líneas con que contaba (he demostrado que era más rápido que encargárselo a una secretaria, además, en ocasiones, me ha resultado muy útil atenderlo directamente). Si necesitaba un «papel» iba al puesto del administrativo que lo elaboraba sin hacer perder tiempo a intermediarios (recorriendo la oficina se aprende mucho).

Siempre he admirado a quienes tenían dos o incluso tres secretarias a las que daban trabajo, cuando yo era incapaz de ocupar la mitad del tiempo de una. Me he pasado la vida de viaje, en reuniones y hablando por teléfono, por lo que difícilmente podía generar trabajo a las secretarias; siempre resolvieron mis problemas y soportaron que la preparación de las reuniones de la junta directiva fuera en sábado y domingo, lo que las obligaba a acudir a la oficina.

Cuando tenía que realizar un trabajo profundo o preparar una conferencia, debía hacerlo por las noches y los fines de semana (nunca supe conciliar trabajo y familia, con perjuicio para esta, de lo que no me siento orgulloso). Mi «sistema» de trabajo me llevó a algunas conclusiones no coincidentes con lo «correcto»; creo que la persona puede realizar un trabajo intelectual durante muchas horas con rendimiento satisfactorio y por ello mis momentos más lúcidos (no digo brillantes) fueron por la noche después de catorce horas de trabajo.

Esto me llevó a formular mi teoría del «cansancio referencial» (seguro que otros la describieron antes) según la cual el cansancio tiene un componente subjetivo; a mí me ocurría al conducir a diferentes lugares, como era el ir a El Espinar, Valladolid, Burdeos o Bruselas, ya que el cansancio no era proporcional al número de kilómetros, sino a la planificación del viaje. Cuando iba a Valladolid, al llegar mi cansancio era de siete, cuando viajaba a Bruselas

al pasar por Valladolid era de uno, en Burdeos de seis y al final de nueve. La razón es que cargamos nuestras «baterías» para un objetivo y cuando se descargan, notamos el cansancio. Por ello, quienes sueñan con el viernes llegan a ese día destrozados. En mi trabajo intelectual nunca puse referencias.

La forma de organizarme era desordenada, lo que repercutía en los demás; una prueba era que mi mesa estaba llena de papeles (también archivaba en el suelo). Ello era compatible con mi puntualidad (al trabajo solo llegué tarde un día, por un accidente de coche del que fui culpable y, gracias a Dios, no estuve un solo día enfermo). Tenía costumbres que contribuían al «desorden», como recibir a cualquier empleado, en activo o jubilado, en el momento en que llamase a la puerta sin pedir cita (solo si estaba con otra persona la secretaria le rogaba que esperase). Como esto era conocido, me brindaban el privilegio de departir con ellos, con lo que siempre disfrutaba.

Me temo que los directivos de la Central nunca me perdonaron (con razón) el «café de los viernes». Todo el equipo nos pasábamos la semana de viajes y reuniones, por ello solo nos quedaba el viernes para vernos y poner en común los temas de la empresa. En consecuencia, todos los viernes a las 15:00 horas me tomaba en la cafetería del hospital un café con un sobao o magdalena (aprovechaba para ver a quienes trabajaban en el hospital) y, a continuación, nos reuníamos durante toda la tarde (había un orden del día al que cada uno incorporábamos temas y se levantaba acta).

La reunión se llamaba «café» pues al principio lo tomamos; durante algún tiempo nos trajeron de la cafetería algo más sólido y en los últimos años bebíamos agua. Eran reuniones en las que se hablaba de todo con libertad, lo que contribuía a conocernos mejor y a intercambiar opiniones sobre la empresa. Entendía que para evitar

descoordinaciones era imprescindible que todos estuviéramos bien informados; en los primeros años el viernes era un día «normal», pero en los últimos ya se empezaba a poner de moda (no en nuestro caso) el no llevar corbata por la mañana y considerar que era un día «diferente». En este entorno, llegar a casa a las 21:00 horas era «chocante», gracias a ello, manteníamos los mejores índices (a lo que contribuían nuestros colegas que trabajaban menos).

La competencia me brindó numerosas vivencias al tener problemas comunes y frecuentes contactos. Durante los últimos años las cinco entidades con mayor volumen nos reuníamos cada uno o dos meses, en Barcelona o en Madrid; esto contribuyó a crear lazos de amistad (tuve y sigo teniendo buenos amigos de aquella época). Nos intercambiábamos información y hacíamos estadísticas sobre los principales parámetros, útiles para evaluar nuestra situación y aprender de los demás.

Más tarde, AMAT elaboró una información más sofisticada para todas las mutuas. Siempre he rechazado a las personas que hablan mal de la competencia, pues denota falta de categoría y evidencia que no tienen argumentos para defender lo que ofrecen. En MAPFRE/FREMAP lo tenía prohibido con la amenaza de tomar medidas sancionadoras, pues nos desprestigiaría, cuando podíamos hacer gala de nuestras realizaciones.

Poco después de ingresar en MAPFRE escuché a Larramendi decir que no tenía director comercial, ya que el sistema de MAPFRE era «estructuralismo comercial», lo que suponía que toda la empresa estaba orientada a la venta. Me pareció un buen enfoque y siempre lo hicimos en MAPFRE/FREMAP, aunque contamos con algún directivo que compatibiliza la coordinación comercial con otras responsabilidades. Una entidad crece o decrece y nuestra opción era incrementar nuestros ingresos y nuestro porcentaje de merca-

do (conociendo a la Administración temía que adoptaran alguna medida cuando superásemos el 25 %; de hecho, fueron contrarios a que en los últimos años absorbiésemos a otras mutuas).

Tratábamos de llamar a las cosas por su nombre y no seguir modas que tenían por objeto decir lo mismo con diferente denominación, a veces en inglés, a fin de aparentar modernidad, ya que, transcurrido un tiempo, se cambian para incorporar otras para vender libros, organizar cursos y cobrar conferencias. Los empleados tienen que recibir mensajes claros y convincentes para que los asuman con entusiasmo; en mi última etapa aparecieron los conceptos «misión» y «visión», que no me gustaron y tuve que preguntar lo que significaban; incorporarlos a la terminología de FREMAP requería eliminar otros asentados y conseguir que todos los empleados los interpretasen del mismo modo, por lo que no lo hicimos.

Los principios de FREMAP, elaborados con la participación de todos, estaban recogidos en el documento de «Cultura de empresa» y marcaban nuestro rumbo, siendo innecesario añadir mensajes que nada aportaban. Tardé en enterarme que «visión» es cómo desea la empresa ser vista; por curiosidad, he leído la de bastantes y la gran mayoría desean que las vean como un «referente», cuando no pueden serlo todas y sus gestores lo saben. Comprendo que las entidades que carecen de una identidad fuerte se conecten a las modas; una de las últimas es la «empresa con propósito» (¿antes no lo teníamos?).

Las entidades deben contar con un traje a la medida en todo lo que les afecta, lo que contribuirá a su éxito; lo contrario es uniformarse según la moda, lo que puede ser el principio del fin de su existencia. Una entidad debe estar en proceso de renovación impulsado desde dentro, fruto de la capacidad de quienes la integran;

es peligroso que lo hagan desde fuera, por carecer de creatividad la organización. Tuvimos claro que nuestra fortaleza estaba en que todos generásemos talento, que se incorporaba al acervo colectivo; otros lo «compran» y a veces no se integra. Estamos en una época en que predomina el adanismo y cualquiera se considera el más preparado para la gestión y hay intentos de inventar la rueda, lo que conduce al fracaso.

Consideraba que si alguien a quien he contratado, pasados los años no sirve, el culpable era yo por no haberlo formado y desarrollado según la evolución de la entidad y de la tecnología, algo no imputable a quien se incorporó de buena fe y colaboró con las políticas de la entidad (si continuaba profundizando llegaba a la conclusión de que debía presentar mi dimisión). Me llaman la atención los presidentes/gestores que jubilan a directivos y empleados por ser «mayores», cuando ellos tienen diez o quince años más.

Nunca fuimos entusiastas de las empresas consultoras por algo intuitivo, que en mi caso conecta con mis interrogantes sobre el funcionamiento de las empresas. Es posible que también fuera por soberbia al pensar que poco nos podían aportar, pues cuando se busca la excelencia, eso no lo da un tercero, aunque puede ser útil a las empresas mediocres que tienen necesidad de mejorar. En casos puntuales es útil acudir a la ayuda externa, pero no entiendo que un gestor solicite un asesoramiento para temas que debe dominar (si no es así, debiera dimitir).

Ello no fue un obstáculo para que cuando las grandes consultoras internacionales (se presentaban diciendo que asesoraban a un número importante de las empresas de Fortune 500) me solicitaban una entrevista para ofrecer sus servicios, las recibiese para conocer las últimas tendencias en la gestión (les «retribuía» informándoles de nuestras experiencias, entre las que estaba la subsi-

diaridad, que no figuraba en su manual). Eran personas correctas de entidades serias y generosas. Algunas de las fundaciones y asociaciones de las que formo parte han recibido valiosos servicios *pro bono* de consultoras y de bufetes de abogados, por lo que me siento agradecido.

Su argumento de venta cambió con el transcurso de los años; pasaron de ofrecer arreglar la empresa a decir que los directivos la conocían bien pero no tenían tiempo para mejorarla y ellos ponían en orden sus ideas y reducían gastos, por lo que con lo ahorrado se pagaban sus honorarios. En los últimos años les ofrecía un contrato de diez millones de euros si me informaban de una empresa, en cualquier lugar del mundo, cuya ratio de empleados en la central, en relación con el total de la empresa, fuera inferior al nuestro. Ninguna volvió, prueba de que los empleados de MAPFRE/FREMAP tenían mejores ideas y sabían desarrollarlas (¿para qué sirve un directivo que no es capaz de hacer realidad sus proyectos?).

Transmitimos conocimientos y experiencias a la competencia y a la sociedad en todas las áreas en las que estábamos. Como observador de la biología de las empresas he constatado que muchas de las que han desaparecido habían gastado cantidades ingentes en consultorías y en sueldos elevados de gestores aparentemente magníficos; lo que no he leído ha sido el análisis de las causas del fracaso y quiénes han asumido la responsabilidad. He formado parte de jurados para premiar a personas; cuando se trataba de reconocer su vida profesional abagué por que fueran mayores de 70/75 años, para no cometer errores. En un mundo acelerado, con muchos medios de comunicación, expertos en imagen y aficionados a los *rankings*, se encumbra a muchas personas que tienen los pies de barro.

La organización de la empresa a veces la complicamos nosotros; todas las entidades tienen un producto y lo venden, esto es algo natural y fácil de entender; se trata de no sofisticar el proceso. Esto se consigue si los gestores valoran a los empleados como los artífices del buen funcionamiento y se les dota de autonomía; siempre me han interesado más la esencia y la conceptualización de la entidad que los procedimientos.

Algo común de los seres humanos es que tenemos tiempo, mucho o poco; por lo que a mí se refiere siempre he tenido la sensación de que me faltaba y de que tenía cosas pendientes. A todos se nos puede pedir que seamos respetuosos con el tiempo de los demás, por ello siempre he sido exigente con la puntualidad.

Si reconocemos la dignidad de la persona y la respetamos todo fluye de forma natural y produce mejores resultados que la obsesión por las mejoras de productividad y rentabilidad basadas en procedimientos carentes de alma, diseñados por «expertos» que convierten a las personas en máquinas sumisas, cuando deben ser «rebeldes» y «creativas». Algunas organizaciones parecen inspiradas por quienes hace siglos defendían que era más fácil mandar sobre esclavos que sobre personas libres.

Una de las características de las entidades con elevada antigüedad es que son víctimas de la afición de los gestores de crear normas y estructuras. He escuchado criticar a algún Gobierno por haber enviado pocos proyectos de ley al Congreso; es posible que algunos sean imprescindibles, pero lo que preocupa a los ciudadanos es que el Estado funcione bien y que administre correctamente nuestros impuestos; todo iría mejor si se redujera el número de disposiciones y tuvieran más calidad.

La comunicación, tanto interna como externa, es compleja y he estado insatisfecho con lo conseguido. La externa en el caso de MA-

PFRE/FREMAP ha sido peculiar al no poder gastar en publicidad; ello no impedía que cuidáramos mucho la directa con nuestras empresas asociadas, lo que se potenció a partir de 1992; conocíamos que esperaban de nosotros un servicio excelente y una actuación ética. Prestamos mucha atención a la comunicación interna formal (en una ocasión dirigí una carta nominativa a cada uno de los empleados, que firmé a mano) aunque la comunicación informal, a veces, desvirtuaba los mensajes.

Uno de los temas que no gestionamos bien fue el de las circulares «técnicas», bastante frecuentes. Su objetivo era informar, transmitir instrucciones o nuevos procedimientos; su «literatura» es compleja, ya que, aunque quien redacte la circular domine el tema, a veces no se le entiende por utilizar un idioma críptico propio del departamento de turno; es preocupante el empobrecimiento e imprecisión del lenguaje, lo que dificulta el conocimiento. En mi condición de redactor y responsable de las memorias de MAPFRE/FREMAP, reconozco que incurrí en dicho error, sobre todo cuando ponía la denominación interna de un programa informático, que los externos ignoraban para qué servía.

Como publicábamos libros y revistas, en alguna ocasión comenté la conveniencia de contar con un corrector de estilo que contribuyera a que los textos fueran fáciles de entender, precisos y gramaticalmente correctos; no lo hicimos, de lo que me arrepiento. Me habría sido útil, ya que cuando escribo no redacto bien a la primera y solo después de varias correcciones consigo un texto aceptable, trabajo que no me agrada (con frecuencia he pedido a algún amigo que leyera la última versión de algún texto importante para pulirlo). En la actualidad leo algunas cartas de bancos y empresas de servicios; no me sirve de consuelo el que sean peores que nuestras circulares.

Mi forma de gestionar era resolver la mayor parte de los problemas cuando me los planteaban, normalmente por teléfono. La razón es que no tenía tiempo para pensar dos veces en el mismo tema, por lo que decidía sobre la marcha. En ocasiones dejaba pasar una noche para meditar la contestación o comentarlo con algún directivo; este estilo, diferente al de quienes cuando les plantean un asunto organizan una reunión, me llevó a pensar si estaba actuando precipitadamente, con el riesgo de equivocarme.

Analiqué el «mecanismo» de mis decisiones y llegué a la conclusión de que al disponer de mucha información sobre la empresa y su entorno podía responder ante cualquier situación. Conocía bien las estadísticas internas, las características socioculturales de cada provincia, el funcionamiento de las oficinas, la legislación aplicable y el sector (como grupo y a cada entidad concreta), lo que me aportaba información valiosa. Mi depósito de conocimientos estaba integrado por lo que había vivido y por lo transmitido por otros (son dos fuentes necesarias). Lógicamente, la información no son solo números, hay que incorporar principios, conocimientos y trabajo, fruto de muchas horas quitadas a la familia, que me permitían detectar fallos en los datos; cuando se conoce la empresa se intuye cuáles deben ser.

Sabemos poco del cerebro, personalmente soy un ignorante, pero si con la inteligencia artificial (tema que también desconozco) se trata de replicar el cerebro humano (nunca se conseguirá igualarlo), y sus aciertos dependen de la información de que dispone, por lógica es bueno nutrir nuestro cerebro con muchos conocimientos para que, ante determinados impulsos, como escuchar un problema, el subconsciente, actuando con rapidez y eficacia, encuentre en milésimas de segundo una respuesta. Este proceso ocurre en todas las personas, aunque nos diferencia la cantidad de

información acumulada y la práctica en adoptar decisiones. Estoy agradecido a mi cerebro, que siempre me ha ayudado, y cuestiono las teorías de que no es necesario acumular conocimientos por estar en la «nube», ya que para decidir en segundos solo contamos con nuestro cerebro.

Nunca he utilizado el sistema DAFO, posiblemente porque no he cursado un máster, aunque en mi deambular por numerosas entidades he visto que algunas lo cumplimentaban. Antes de tomar una decisión es imprescindible conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (muchas más cosas), labor que realiza mi subconsciente que, además, incorpora otras variables para la toma de decisiones.

Mis análisis me han llevado a formular algunas «teorías», aunque estoy convencido de su falta de originalidad. Una de las grandezas de la persona es que a través de su conocimiento puede llegar a decir algo que coincide con lo escrito por Aristóteles (esto no nos equipara al filósofo griego en ciencia y en análisis, pero acredita el valor del ser humano para dar opiniones acertadas sobre las personas y su mundo). Según mi experiencia, cuando se elabora una teoría fruto de la reflexión, tiene más arraigo en nuestra mente e identidad que cuando se lee en un libro.

Las técnicas de gestión a las que me he referido y seguiré comentando deben valorarse en un momento, entorno, actividad de la entidad, volumen, personas que las protagonizan, etc. En consecuencia, mis vivencias no son válidas (mi objetivo no es impartir doctrina) en un entorno diferente; soy coherente con mi idea de que la organización debe ser un traje a la medida de cada empresa, que va evolucionando. Esto no es aplicable a los valores fundamentales, que están fuera de nosotros y existen, con independencia de que se asuman o se rechacen.

Después de esta visión general, voy a referirme a los siguientes temas: personal, subsidiaridad, informática, prevención, asistencia y certificaciones.

PERSONAL

Cada gestor, aunque preste atención a toda la problemática de la entidad, tiene tendencia o motivación hacia una u otra área. Mi «afición» han sido los temas relacionados con las personas, por ser más humanos y por su trascendencia para la empresa. En el equipo directivo de Central siempre hubo, con una u otra denominación, un director de Personal, aunque participé en las decisiones importantes relacionadas con las personas (autorizaba cualquier sanción).

Desde mi incorporación a MAPFRE estuve involucrado en la selección y formación de los nuevos empleados y cuando fui director general me comprometí más aún, incluyendo los temas salariales (hasta que me jubilé fijaba con un lápiz los sueldos de todos los empleados administrativos, después de analizar su trabajo en el año con su director y gerente de Subcentral), labor en la que hay que ser equitativo y acertar en la valoración de los afectados. Era consciente de que un mismo sueldo permitía vivir mejor en unas provincias que en otras, pero me limité a evaluar el trabajo desarrollado.

Si un empleado es único, los sueldos de convenio solo son una referencia y casi todos cobraban, según sus merecimientos, más que el garantizado. En los últimos días del mes de diciembre y en los primeros de enero, me reunía con cada director de oficina, que debía clasificar de mejor a menos bueno a los empleados dependientes de él y proponer una retribución, teniendo en cuenta el incremento de la masa salarial del centro de trabajo (yo disponía de la

evolución de las clasificaciones de los últimos cinco años). Además, conversábamos sobre si el empleado era promocionable, a fin de conocer quiénes podían asumir más responsabilidades.

Este proceso llevaba tiempo, pero me permitía repasar la situación de la plantilla y que un empleado de Galicia y otro de Andalucía con gestión parecida tuvieran una retribución similar (en las empresas que fijan el sueldo los directores provinciales/regionales, en el transcurso de diez años, puede haber grandes diferencias entre dos «iguales»). Este criterio también se aplicaba en la Central; hay que escuchar al jefe, pero los ingresos de los empleados no pueden depender solo de su generosidad o sobriedad. En ocasiones preguntaba a los directores: si con tu patrimonio constituyeras una empresa, ¿a quién te llevarías? (a veces las contestaciones diferían de las clasificaciones, pues todos podemos ser buenos en un puesto y menos idóneos en otro).

Excepto casos excepcionales, los puestos de dirección se cubrían con personas de la entidad, ello requería una estrategia; el primer paso era que tuvieran clasificados a todos los empleados, para ello, al menos dos veces al año se solicitaba a toda la organización una relación de los que consideraban promocionables; nos reuníamos con ellos el equipo directivo para valorarlos. También teníamos otro *ranking* de los directores de oficina para orientar los traslados a otras de mayor responsabilidad. Los nombramientos de directores los comunicaba personalmente a toda la organización, pues asumía la responsabilidad de la decisión. A pesar de todas las precauciones cometimos algunos errores que rectificamos. La culpa no era del elegido, sino del seleccionador, que además dejaba de nombrar a alguien con más merecimientos.

En una empresa, las políticas transversales, que afectan a todas sus áreas, deben recibir atención preferente por su trascendencia;

es el caso de las de personal, prevención, calidad, etc., cuya responsabilidad recae en los directores con empleados, riesgos, servicios (todos), etc. Un error de los jefes es pensar que estas materias corresponden a un departamento especializado. Un jefe que no cuente con empleados involucrados en el proyecto fracasará, por ello debe dedicarles tiempo, sin que los directores de área absorbentes les quiten protagonismo.

Cuando en 1968 me nombraron secretario del Grupo X (Agrupación de Mutuas de Accidentes de trabajo) del Sindicato Nacional del Seguro, además de redactar las actas de las reuniones, formé parte de la comisión negociadora del convenio colectivo de seguros. En la representación empresarial había personas con experiencia de los que aprendí, además conocí la aplicación de la normativa laboral (la teoría la dominaba), lo que me resultó de gran utilidad. La representación de los trabajadores era luchadora y preparada (más que cuando asumieron esta función UGT y CC. OO.). Un día, al terminar la negociación, como consecuencia de los empujones, me arrancaron los botones de la chaqueta (las reuniones, a pesar de las discrepancias y «rupturas», se desarrollaban con corrección). La negociación de un convenio tenía una liturgia que, desde mi punto de vista, era desesperante, al perderse mucho tiempo, pero si no se regateaba, existían tensiones, alguna de las partes se levantaba de la mesa, etc., es que no se defendían los intereses de los representados. A veces cuesta comprender el texto de los convenios, como casi todo lo que se redacta por consenso; al existir diferentes intereses, cuando se está a punto llegar al acuerdo, se ponen sobre la mesa algunos «flecós» de alcance limitado, pero que satisfacen a alguno de los presentes.

En MAPFRE/FREMAP durante años asumí las negociaciones con la representación de los empleados relativas a los acuerdos

anuales sobre condiciones laborales y salariales (al principio no teníamos convenio colectivo propio). Las relaciones fueron constructivas, aunque con inevitables diferencias; tenía claro que representaban a quienes hacían posible el funcionamiento de la empresa, por lo que estaba tan interesado como ellos en que los empleados estuvieran satisfechos. A lo largo de los años hubo varias huelgas generales; mantuvimos el criterio de no fijar servicios mínimos en los hospitales, asumiendo un riesgo. Los seguidores de las huelgas en MAPFRE/FREMAP estaban en torno al 2 % (nunca pregunté quiénes eran, pues ejercían un derecho).

Sobre temas salariales se celebró una asamblea el 3 de noviembre de 1977 (desde ese día he tenido en un cajón de la mesa del despacho de mi casa las notas en que basé mi intervención, lo que me permite comentarla con rigor). Se produjo en un momento crucial de España; en el año 1976 el incremento de IPC había sido el 17,5 % y en 1977 fue el 24,4 %. La representación de los empleados solicitó una revisión salarial que negociamos y la aprobó la junta directiva; se comunicó a los empleados el 15 de octubre; días después, el 25 de octubre, se firmaron los Pactos de la Moncloa y al año siguiente se aprobó la Constitución. Los españoles nacidos en los años 30 y 40 acreditamos que éramos capaces de llegar a acuerdos.

Los empleados no estaban satisfechos con la revisión y solicitaron la celebración de una asamblea para que informase sobre la política salarial, laboral y social, que preparé minuciosamente; entonces MAPFRE/FREMAP tenía 700 empleados distribuidos en 70 centros de trabajo. La información fue piramidal, de lo más amplio a lo concreto, empezando por las particularidades de las mutuas, los intereses que confluían en ellas, los resultados y perspectivas a medio y largo plazo, etc. (se había aprobado una reducción de cuotas que rebajaba nuestros ingresos en 500 millones de pesetas al

año). Informé del abanico salarial en Francia, España y MAPFRE/FREMAP.

Comuniqué a los empleados los datos de los que ya disponían sus representantes, destacando que en la empresa no había discriminación salarial con las mujeres, nunca se denunció un solo caso (me llama la atención que todavía sea una reivindicación) y que las tres últimas promociones habían sido de mujeres. Se recordó que en el Centro de Rehabilitación el horario semanal, que en 1972 era de 48 horas semanales, cinco años después era de 42 horas.

Se analizó la subida media de los sueldos que, de 1974 a 1977 había sido del 140 % (en 1977 los salarios de menos de 600.000 pesetas anuales habían subido el 30,4 % y los superiores a dicha cifra el 23,9 %, con una media en la entidad del 27,3 %, por lo que el abanico salarial se cerraba). Mostré mi disconformidad con las subidas lineales que conducirían a que en seis años el sueldo más bajo superaría el de los jefes de departamento.

Informé de la política social manifestando que no era favorable al paternalismo, aunque siguiendo los análisis de ASE sobre retribución mínima necesaria para las familias con dos hijos, a las que se encontrasen en esa situación se les garantizaba dicho sueldo. Se potenció el fondo de ayuda a empleados (se dotaba todos los años y lo administraban los empleados para resolver las necesidades económicas extraordinarias de la plantilla; siempre fue suficiente y cuando me jubilé contaba con un saldo considerable). La reunión duró cerca de tres horas y dejé constancia de que los gestores deben hacer frente a las circunstancias de cada momento, en este caso difíciles.

Las relaciones sindicales se adaptaron a la nueva legislación y en MAPFRE/FREMAP, a partir de 1982, tuvimos nuestro convenio colectivo que mejoraba en todos los aspectos al de seguros. Dejé

de ser el interlocutor del comité de empresa, pues era un obstáculo en la liturgia negociadora (siempre hay un regateo y una disculpa: consultar a las bases o al director general; esto no podía hacerlo si era el negociador).

Tenía dos ideas claras: los empleados en el mes de enero tenían que conocer su sueldo del año (en numerosos convenios se retrasaba más de seis meses) y las negociaciones solo podían durar una semana. Desde que me incorporé a MAPFRE, en enero nos entregaban el «pijama» (el papel era de rayas) en el que figuraban las retribuciones brutas y netas de cada mes, las aportaciones de la empresa y del trabajador a la Seguridad Social y las retenciones por impuestos. Cuando en MAPFRE/FREMAP anualmente se comunicaba de forma individual el sueldo a cada empleado, se le entregaba el «pijama», que era una actualización del contrato de trabajo.

Pasados unos años, la representación de los trabajadores solicitó que una persona independiente dirigiera las negociaciones del convenio; tuvimos varios, bien retribuidos, hasta que se dieron cuenta de su escasa aportación y que era algo innecesario entre personas educadas (la gota que colmó el vaso fue la actuación de una profesora que cuando la veo en los medios trae a mi memoria viejos tiempos). Las partes negociadoras eran solventes; la representación de la «empresa» se quejaba de que tenía que negociar con los empleados y conmigo, lo que era cierto, pues hasta el final desconocían el límite exacto al que se podía llegar; por convenio garantizábamos el 105 % del IPC. Para ser objetivo, durante bastantes años hasta que me jubilé, mi retribución subía el menor porcentaje de la horquilla aplicable.

Fruto de nuestra preocupación por mejorar las prestaciones sociales de los empleados y su futuro después de la jubilación, se aprobó una aportación de la empresa al fondo de pensiones de cada

empleado. Esta contribución, que dependía de la antigüedad y del sueldo, tenía un tope, pudiendo ser el doble de lo que ellos ingresaran, algo objetivamente bueno. Algunos renunciaban a esta mejora, posiblemente porque su pensión iba a ser igual que su salario al jubilarse; «discutí» con bastantes empleados para que aprovecharan la prestación.

Un tema sobre el que nunca estuve satisfecho fueron los incentivos (retribución cada vez más generalizada que aplica hasta la Administración). Anticipo la conclusión: no soy partidario de ellos. Gran parte, tal vez la totalidad de quienes lean esto, me descalificarán como gestor de entidades; conozco los argumentos a favor, teóricamente intachables. En mi opinión tal vez estaba presente que a mí no me motivaban los incentivos, pues siempre he rendido al máximo, lo que me lleva a pensar que quien solo se mueve por dinero es un mercenario, algo contrario a mis ideas sobre la persona. Siempre he tratado de que quienes se incorporaban a MAPFRE/FREMAP asumieran una idea del trabajo y unos valores acordes con la centralidad de la persona; trabajamos para vivir y socializarnos, pero siempre preservando nuestra dignidad, que no se vende, y nuestra conducta tiene que ser coherente con ella.

Se alega que es deseable que el empleado participe de los éxitos de su gestión y de los buenos resultados de la empresa. Esto es razonable; he estudiado todo tipo de fórmulas y no he encontrado una que genere resultados «justos» para todos los que los perciben, por lo que me resistía a hacer las cosas mal (hay empresas en las que, ante unos resultados imprevistos, se han tomado medidas para corregir la situación; denota generosidad, pero va contra la esencia del sistema). En algunas empresas los incentivos cobrados por los directivos y la compensación del consejo de administración subían, cuando no lo hacían los salarios de los empleados y bajaban los di-

videndos percibidos por los accionistas; si no hay coherencia entre estos factores, algo falla. Hay casos en que los incentivos crean un conflicto de intereses entre los de la empresa y los de quien los percibe.

Otra alternativa es que dependan de la valoración del jefe inmediato, por lo que durante unos años todos los empleados de MAPFRE/FREMAP cobraban incentivos en función de su trabajo, lo que decidía su jefe; cuando llegó el momento en que todos cobraban el máximo se eliminaron y se incorporaron a la nómina con carácter inabsorbible, otro fracaso que me apunto. Normalmente, los jefes no están dispuestos a generar tensiones en su entorno; en relación con los sueldos anuales siempre había una coartada: «Yo propuse más, pero Carlos Álvarez no lo aceptó» (eso pasaba hasta en el último rincón de la empresa). No me parecía mal, ya que contribuía a un buen clima en las oficinas.

No obstante, en MAPFRE/FREMAP siempre se pagaron incentivos, por lo que me sumo a quienes no han logrado el objetivo de dejar satisfechos a todos los empleados. Soy perfeccionista y no me gustan las chapuzas; optamos por unos incentivos no elevados (entre el 5 y el 10 % de los ingresos totales), con una fórmula según la cual si los resultados eran buenos se cobraba una cantidad algo superior a la base de cálculo, y si eran malos una cifra ligeramente inferior. Servían como índice de la marcha de la empresa y como incentivación; se aplicaban automáticamente y no afectaban sustancialmente a los ingresos del perceptor. Las mutuas estaban sometidas a una normativa cambiante que podía desestabilizar los resultados, por lo que no era justo que ello incidiese notablemente en las retribuciones.

Sobre la motivación de los empleados se habla mucho y personalmente tengo una opinión que emana de mi idea sobre la dignidad

de la persona. Cada uno, en ejercicio de nuestra responsabilidad, debemos actuar según dicte nuestra conciencia, sin que el entorno condicione nuestros valores y conductas, pues no seríamos libres. He escuchado mucho sobre motivación y parece que el jefe es el responsable de la «moral» de los empleados; en mi opinión basta con que se ajuste a los principios de cultura de empresa y deje libertad a los empleados (nadie me ha motivado o desmotivado hasta el extremo de influir en mis actos y nunca he ido a rastras al trabajo).

Según mi criterio, no siempre compartido, lo más importante para que se motiven los empleados es que realicen trabajos que les llenen y les desarrollen. Las políticas hay que valorarlas por sus resultados integrales, ya que los números no reflejan aspectos inmateriales de las relaciones humanas.

En MAPFRE/FREMAP el clima era bueno por una serie de razones; un grupo significativo de la Central coincidimos en la oficina de la calle Velázquez, en la que nos veíamos y relacionábamos permanentemente, con lo que se creó un núcleo sólido. Había un trabajo en el que colaborábamos la mayoría: la preparación de las reuniones de la junta directiva, a las que se presentaba una documentación voluminosa; no existían fotocopiadoras y había que escribir en soportes de cera (sin cometer errores, y reproducirlos a ciclostil, lo que no era fácil). Para elaborar los dosieres se utilizaba la mesa del director general y la de la sala de reuniones, coordinándose el trabajo de varias personas, lo que unía.

Celebrábamos diferentes acontecimientos, destacando una becerrada en una plaza alquilada para la que se confeccionaron carteles, en los que figuré como «El Niño de la Mutua»; lógicamente «toreé», más bien me moví delante de una vaquilla rojiza que me parecía inmensa y se desplazaba con la rapidez de una lagartija (las fotos dejaron constancia de que era pequeña).

Un día en el que se incorporaba un nuevo empleado de 14 años, me dijeron que su padre quería hablar conmigo; lo recibí y me comentó que deseaba conocer al jefe de su hijo (tal vez para ver en qué manos lo dejaba) y además quería decirme que me autorizaba para que le diera un tortazo si se portaba mal. Hablamos un rato y me pareció una persona honesta, trabajadora y con principios, deseoso de que su hijo (al que pienso nunca había pegado) siguiera el buen camino. No defraudó y llegó a ser un buen jefe de departamento. Hace poco que se ha jubilado después de dedicar toda su vida a la empresa. Ahora las cosas han cambiado.

El que la plantilla fuera joven aportaba alegría y nos obsequiaba con pequeñas gamberradas «blancas». Ello contribuía a un clima de confianza, orgullo de empresa y amistad, pues se vivía intensamente lo que ocurría. Fui a la boda de empleados que hoy son abuelos; había momentos tristes como el fallecimiento de algunos empleados relativamente jóvenes, como José María Ruiz de la Fuente, al que conocí el día en que me incorporé a MAPFRE; era un botones que por la oficina iba detrás de una secretaria haciéndola rabiarse; su último puesto fue el de jefe de Admisión del hospital de Majadahonda. También fui a entierros y funerales de padres de empleados.

Han transcurrido quince años desde que dejé la «gestión» de personas; es un tiempo dilatado y pienso que ha cambiado, aunque si el humanismo está presente, lo demás es accidental. Me han comentado que algunas entidades supeditan la centralidad de la persona al logro de los objetivos comerciales y financieros, lo que es preocupante, pues se debilita el interés de los empleados por vincularse a un proyecto y luchar por él. Tal vez estamos más «americanizados» y el dinero eclipsa motivaciones más nobles.

SUBSIDIARIDAD

Me refiero a la subsidiaridad varias veces en este libro al ser un tema transversal; su aplicación es un índice para conocer hasta qué punto las entidades públicas y privadas valoran la dignidad de las personas. Donde no está presente la subsidiaridad, no hay un respeto pleno de la persona, aunque se pregone en las memorias de sostenibilidad o de RSE.

De la subsidiaridad se habla y escribe poco; para parte de la sociedad no es relevante, por lo que tendríamos que concluir que, a pesar de todas las declaraciones de derechos, queda camino por recorrer. Llevo más de 30 años pregonando su importancia con poco éxito, porque lo hago mal o porque tiene un componente de utopía.

Su implantación en entidades de cualquier naturaleza no puede realizarse como un procedimiento organizativo que se cambia cuando se considera oportuno, pues sería una aplicación maquillada. Para llegar a la subsidiaridad hay que construir un andamiaje conceptual y de valores que no se logra en un corto plazo, pues se fundamenta en una visión de la persona, de la sociedad y de las entidades que requiere una cosmología que incorpore la visión espiritual e ideológica de la persona. En nuestro caso, su «construcción», cuando teníamos todos los materiales, requirió siete años.

En un sistema totalitario/populista no cabe la subsidiaridad, como tampoco puede desarrollarse en entidades cuyo único fin sea la obtención del máximo beneficio; quienes se identifiquen con estas ideologías no pueden participar en un proyecto de subsidiaridad y si se incorporan a él se encuentran incómodas al no admitir la centralidad de la persona, que supone mucho más que decir «los empleados son el principal activo de la empresa».

Una vez asumido el principio, su desarrollo depende de las características de la entidad al no ser lo mismo la Iglesia católica, una

nación, una empresa de servicios, una industrial, una fundación, etc. El traje a la medida solo se consigue si lo «cortan y cosen» personas preparadas, involucradas en el proyecto, conocedoras de la «casa», de su pasado, presente y adivinatoras de su futuro, con una visión integral que considere todas las variables que concurren en el proceso. Unas personas se mueven prioritariamente en lo conceptual (en el pensamiento abstracto/complejo) y otras lo hacen mejor en lo numérico, concreto y real. Todos somos necesarios y el desarrollo de una idea tiene que nutrirse de personas con los perfiles más acordes con su naturaleza.

Al igual que las personas somos únicas e irrepetibles en aspectos ontológicos, antropológicos, cosmológicos, filosóficos, etc., a las empresas les ocurre otro tanto y, en este caso, hay que alinear toda su organización hacia el objetivo: alcanzar la subsidiaridad; requerirá tiempo y trabajo. Hay entidades que para conseguirlo tendrían que refundarse; al igual que otras no investigarán, ni serán multinacionales, ni líderes de su sector. Hay objetivos que parece son exclusivos de entidades grandes por la importancia del proyecto; no obstante, si se trata de principios, la persona más modesta, cuando los atesora, puede ser un referente. La sociedad y el ser humano estarían mal «construidos» si los sentimientos, virtudes, heroicidades, etc., estuvieran reservados a una minoría; las empresas pequeñas pueden ser ricas en valores.

Las entidades llamadas a tener un volumen significativo no suelen nacer siendo líderes en subsidiaridad, lo que requiere un tiempo en el que no adopten decisiones contrarias a la misma y den pasos en el buen sentido. Todos los «materiales» necesarios están al alcance y son gratis; al igual que en cocina con los mismos ingredientes se pueden elaborar diferentes platos, en las empresas pasa otro tanto. Con la subsidiaridad todos quedan satisfechos.

La «integralidad» es una de las claves para gestionar nuestra vida y las de las entidades; lo primero es tener presente que una empresa, para alcanzar la excelencia, requiere: participación de todos sus integrantes, formación sólida, sistema informático que facilite información para la gestión y control de resultados, organización lo más plana posible, contar con la confianza en los interesados, etc. Esto es fácil decirlo, pero al no ser un procedimiento organizativo, sino la aplicación de unos principios a personas con diferente modo de entender la vida y el funcionamiento de las entidades, es posible que algunas no los interioricen, por lo que tenderán a desviarse; en la mayoría de los casos, los no convencidos se adaptarán formalmente para conservar el trabajo.

Voy a referirme a la implantación de la subsidiaridad en MAPFRE/FREMAP. Si nos remontamos a los antecedentes históricos (abril de 1966), MAPFRE era una mutua regida por la solidaridad y el humanismo impulsados por Larramendi, que creía en la descentralización y no era partidario de las centrales numerosas. El «terreno» (no olvido los orígenes agrícolas de MAPFRE) estaba preparado para la siembra. MAPFRE Mutua Patronal tenía como fin gestionar un «seguro social» y dispensar diversas prestaciones ; la segregación era propicia para el cambio. En el año 1972 aparece por primera vez en nuestra *Memoria* el concepto «tratamiento integral del riesgo profesional», entendido como «la aplicación coordinada de todas las técnicas preventivas, asistenciales, reparadoras y recuperadoras para la lucha contra los riesgos que afectan a la salud y sus consecuencias físicas, psíquicas, sociales y económicas».

Esta visión de la gestión presidía la actuación de MAPFRE/FREMAP y en ella radicaban sus éxitos. La concepción de la persona tiene que ser integral, pues en ella concurren infinidad de matices que es preciso tener en cuenta, lo que no es posible en una entidad

que le presta una atención marginal. Desde 1966 se dio relevancia a la formación de los empleados de todas las áreas; los cursos para técnicos de prevención y otros profesionales se desarrollaban en el Hostal Miravalle, situado entre Villalba y Guadarrama (Madrid), en donde también se celebraban las reuniones de los directivos de Central con la Organización Territorial.

En 1972 se inauguró el Centro de Prevención y Rehabilitación. En ese año participé en el congreso de la Asociación Internacional de la Seguridad Social en Buenos Aires, y me reuní en Chile con las tres mutuas de accidentes de trabajo de dicho país. Fue el inicio de una internacionalización en la que intercambiamos experiencias con otras entidades. La apertura de oficinas y centros asistenciales consolidó una organización cada vez más amplia, pero todavía incompleta. En 1974 se celebró el Primer Simposio Internacional de Traumatología.

En el año 1970 MAPFRE Mutualidad de Seguros y MAPFRE Mutua Patronal promovieron la Fundación MAPFRE, si bien se demoró su funcionamiento hasta que se aprobaron unos nuevos estatutos en 1975, cuyo fin era la prevención de todo tipo de accidentes y la lucha contra sus consecuencias. Ello nos abrió un campo de actuación y de relaciones más amplio que contribuyó a un enriquecimiento de conocimientos y a labrar un prestigio en prevención, asistencia sanitaria, rehabilitación y readaptación profesional.

En 1978, promovido por nuestra Dirección Técnica, comandada por Enrique Hevia-Campomanes, se publicó la primera edición del *Manual de Accidentes de Trabajo*; un libro de 474 páginas que se vendió en librerías y fue la publicación de referencia para los profesionales de las mutuas, organismos de la Seguridad Social y Judicatura, del que años después se hicieron varias ediciones revisadas.

Estas pinceladas reflejan la forma de construir una entidad con vocación de liderazgo (heredado de MAPFRE), no tanto por volumen como por buscar la excelencia con un enfoque sin precedentes. Una empresa que decrece está condenada a fenecer, al haber perdido la savia que le aporta vida. Las absorciones de otras mutuas contribuyeron a una mayor implantación territorial y a escalar puestos en el *ranking* de recaudación del sector. Esto, posible por la labor de todos los empleados, generó orgullo de pertenencia y fuerza para emprender nuevos proyectos.

MAPFRE/FREMAP anualmente fijaba unos objetivos de ámbito nacional y otros para cada una de las oficinas, que se fueron sofisticando y que contribuyeron al logro de buenos resultados. Reflexionando, llegamos a la conclusión de que además de dichos objetivos era conveniente establecer otros no numéricos, con la finalidad de orientar el rumbo de la entidad, que llamamos «objetivos institucionales». Fue una decisión acertada.

Con frecuencia he oído decir que «lo que no se mide no existe»; la realidad es que lo importante no puede medirse y de ello depende el éxito de las entidades. Personalmente, no sé medir mi espíritu de justicia, generosidad, amor a mi familia, etc.; hay gestos que reflejan sentimientos que no son medibles. Los objetivos numéricos, para cada empleado u oficina, son necesarios, pero los inmateriales, aplicables a toda la entidad, se asumen con mayor pasión.

La persona no se siente protagonista de un proyecto si solo «tira del carro» junto con otros compañeros, aunque celebre llegar al destino. Nos entusiasmos más con aquello que construimos, de lo que nos consideramos artífices, que contribuye a nuestro desarrollo personal y tiene alcance social. Para conseguirlo, la entidad debe atender a los sentimientos de personas con inquietudes y objetivos diferentes; no es fácil, aunque si se consigue es gratificante

. Nuestros objetivos institucionales contribuían a ello, pues daban protagonismo a los empleados que se sentían parte de un proyecto y no un instrumento para lograr un presupuesto.

Hay que pensar en grande atendiendo al entorno, lo que es compatible con interesarse por lo aparentemente pequeño (todas las personas son necesarias). Algunas empresas con grandes gastos en imagen y comunicación (a veces para mayor gloria del «jefe») desatienden lo «invisible»: sus empleados sin relevancia en el escalafón, pero esenciales en el funcionamiento y éxito de la empresa; los objetivos institucionales los tenían en cuenta.

El primero de dichos objetivos se fijó para 1985, fue «Descentralización». Habíamos acumulado materiales para construir un edificio, en el que había que potenciar la descentralización; ello suponía transferir poder a las oficinas provinciales/locales. Fue un acierto y se revisaron los procedimientos para que, en lo posible, las decisiones se adoptasen en el lugar donde se producía la situación a resolver. Para progresar era necesaria una maduración colectiva.

Fijar el objetivo institucional era una decisión importante, ya que si era el más indicado suponía dar un gran paso adelante. Antes de proponérselo a los directivos lo pensaba durante un par de meses en los que tomaba el pulso de la entidad para acertar. En 1986 el objetivo fue «Formación», ya que aunque le prestábamos una atención permanente, había lagunas para implantar la descentralización.

Íbamos dando pasos firmes en la construcción de una organización territorial preparada para metas ambiciosas y con este fin dedicamos el año 1987 a «Mejorar el servicio», fijando metas exigentes y controlando los avances; se consiguieron buenos resultados. Un objetivo institucional no suponía desatender a los de años anteriores, ya que estaban encadenados; se trataba de poner el foco en un punto e insistir sobre él.

Una organización diseminada y con amplia libertad requiere una amalgama que la homogenice y marque un camino. Para lograrlo era necesario profundizar en los valores compartidos por todos, que contribuían a identificar a la entidad, y fortalecerlos. Teníamos principios, la mayoría «heredados» de la MAPFRE de 1966, y nos referíamos a la «filosofía MAPFRE», algo intangible que se valoraba, pero al verbalizarla cada uno lo hacíamos a nuestro modo.

Por ello, se fijó como objetivo institucional para 1988 «La difusión de la cultura de empresa», denominación que no era exacta, ya que se trataba de escribir nuestra cultura de empresa, que existía pero era verbal. Este es uno de los proyectos más arriesgados que puede emprender una empresa; conozco algunas que se lo han encargado a una consultora que acabó elaborando un documento sobre lo que quiere ser y cómo desea ser vista (posiblemente nada de ello se consiga). Nuestro objetivo era plasmar lo que éramos y cómo nos reconocíamos; la cultura de empresa refleja una identidad colectiva, en este caso de MAPFRE/FREMAP, configurada autónomamente; si la construye un tercero —gestor o consultor— es heterónoma y sin raíces.

Lo hicimos bien, ya que, a partir de unas líneas generales, se creó una comisión para desarrollarlas en un documento que fue remitido a las oficinas a fin de que todos los empleados aportasen ideas y críticas; se consensuó un texto con el que nos sentíamos identificados. Se dejó claro que su contenido nos obligaba a todos y desmontamos dos mitos del mundo empresarial:

- El cliente siempre tiene razón. Esto se presenta como un axioma, cuando lo cierto es que unas veces la tiene y otras no, y no se puede amparar la corrupción de quien trata de engañar, el chantaje de quien con poder quiere imponer su ley, la supre-

macía de quien humilla a un empleado, la mentira frente a la verdad, etc. Las empresas tienen su dignidad y la de sus empleados debe ser respetada y protegida. A finales de los años 60 anulé el seguro de un importante grupo empresarial por su prepotencia (años después acabó en la ruina). Los empleados de MAPFRE/FREMAP tenían derecho a ser respetados por todos los actores (jefes, compañeros, clientes, etc.), siendo inadmisibles que uno fuera maltratado.

- El principio de autoridad. Es el equivalente a que «el jefe siempre tiene razón y hay que obedecerlo» (esto lo han difundido personas incompetentes que han accedido al poder). El jefe, al igual que el cliente, tiene razón cuando realmente la posee, pero a veces se equivoca al tomar decisiones que, si afectan a los valores de la empresa, no tienen que ser seguidas. Solo en temas organizativos sin trascendencia para terceras personas debe acatarse la decisión.

Por ello se enfatizó que el único «poder», al que todos estábamos sometidos, eran los principios recogidos en el documento de cultura de empresa y que nadie debía cumplir una orden que supusiese su incumplimiento. Se estableció el «recurso por violación de la cultura de empresa» que cualquiera podía presentar cuando se le obligase a actuar en contra de sus principios. Nunca se planteó, aunque se produjeron algunos ceses de jefes que no los cumplieron.

Un año es un plazo corto para desarrollar proyectos ambiciosos y el contenido del documento no había «calado» en todas las personas de la organización, por lo que en 1989 fijamos el objetivo de «Mejora de la comunicación» a fin de establecer vías para que los temas importantes llegasen a la totalidad de los empleados en una

comunicación descendente y ascendente; se puso énfasis en transmitir la cultura de empresa.

En mi actividad como gestor, unas cosas han salido bien y otras mal. Por lo que se refiere a la comunicación la nota media no fue brillante, por errores míos o por su dificultad intrínseca. Junto a la comunicación «reglada» está, inevitablemente, la «informal» que incide en los mensajes. Al practicar la transparencia hasta sus últimas consecuencias, pensamos que esto haría que la comunicación funcionase bien, pero los emisores son muchos y los receptores más, por lo que había distorsiones.

Para los años 1990 y 1991 se fijó «Calidad». Desde que me incorporé a MAPFRE escuché que había que prestar un buen servicio, concepto que ya figuraba en documentos de la mutua desde su fundación en 1933. Esto era algo sentido. Prestábamos un buen servicio, aunque mejorable. Cuando el concepto calidad, desarrollado en las empresas industriales, se incorpora a las de servicios, con certificaciones incluidas, se abrieron nuevas perspectivas. Debíamos ser fieles a nuestro modo de enfrentarnos a los problemas con «alma», y no por sujeción a unos procedimientos que a veces dejan de ser un instrumento para convertirse en un fin (riesgo en el que caen algunas empresas y sus empleados, que son más fieles al procedimiento que a la «creatividad», «iniciativa» y a «resolver problemas»). Incorporamos lo bueno de los sistemas de calidad, adaptados a nuestra cultura de empresa y a lo que entendíamos era la «gestión integral del riesgo profesional».

Avanzamos, pero con la intención de dar un paso más. En 1992 el objetivo institucional fue «Perfeccionamiento de la gestión». Habíamos llegado a un buen nivel, pero en lo «inmaterial» no progresábamos al ritmo de años atrás, aunque en todos los índices numéricos continuábamos siendo los mejores. La denominación del

objetivo era poco imaginativa y no estimulante, pues se refería a algo obvio: «mejorar lo que hacemos».

Pasados treinta años los errores prescriben y confieso que desde el principio del año pensé que con este objetivo había dado un «bajonazo»; traté de encontrar la razón de que tuviéramos un objetivo vendible pero sin el nivel que se merecía MAPFRE/FREMAP. Siempre he tenido presente que los imperios de cualquier naturaleza acaban cayendo y por eso mi objetivo de ser los mejores, que va más allá de tener buenas ratios. Desde que éramos líderes por recaudación insistía en que no podíamos caer en el «síndrome MAPFRE», consecuencia de creernos superiores, inteligentes, envidiados, etc.; cuando eso ocurre es el principio del fin. Esto se previene, entre otras medidas, poniendo objetivos ambiciosos para transmitir que resta camino por recorrer y luchando para no caer en la complacencia.

En el inicio de los 90 se produjeron reivindicaciones de los sindicatos para conseguir coberturas complementarias a las de la Seguridad Social; ante la posibilidad de que solo pudieran actuar en ellas entidades sin ánimo de lucro, al igual que otras mutuas de accidentes de trabajo, promovimos una mutualidad de previsión social que se denominó PREVIMA, de la que fui vicepresidente, que estuvo en activo hasta 2003 en que decidimos disolverla, repartiendo los fondos entre los mutualistas (parte de los asociados éramos empleados). También al inicio de la década creamos FREMAP Asistencia, que, durante las 24 horas del día, atendía los problemas de los trabajadores protegidos en cualquier parte del mundo; fue un servicio muy valorado que prestaba una extraordinaria atención y les aportaba seguridad.

El año 1992 fue el de los grandes fastos y el de la inauguración del hospital de Sevilla, que formó parte del sistema asistencial de

la Expo. Para mí supuso encontrar la causa por la que no avanzábamos al ritmo deseado. Impartí varias conferencias en el primer semestre, que culminé con mi participación en los cursos de verano de la UCM en El Escorial; el día 6 de julio hablé sobre «Del Taylorismo al Humanismo». Cuando preparaba la oposición estudié en profundidad las teorías de Taylor y la forma en que contribuyeron a la organización del trabajo y a la mejora de la productividad. El título de la intervención marcaba una directriz: hay que transitar del taylorismo al humanismo o, lo que es lo mismo, de los sistemas a la persona.

Excepto los años en los que he dedicado el mes de agosto a aprender inglés, los restantes, excepto una o dos semanas, los he destinado a reflexionar. Como consecuencia, en torno al cuatro de setiembre remitía una carta a los directores haciendo un diagnóstico de la situación y marcando las líneas de acción para el cuarto cuatrimestre. Para liderar un sector es necesario trabajar más y mejor que la competencia; en las mutuas, si se gestiona bien el último cuatrimestre, se garantizan los resultados del próximo ejercicio.

Ese año me centré en analizar cómo podíamos dar un salto cualitativo y me di cuenta de que por mirar el futuro no me había percatado de lo que tenía delante. Habíamos construido una estructura conceptual de nivel, creíamos y aplicábamos los valores y la subsidiaridad, pero en relación con esta última seguíamos la rutina de transferir la gestión y el poder a las oficinas y no a los empleados. Defendíamos la dignidad de la persona y no la teníamos en cuenta en su individualidad, sino como parte de un grupo.

Me caí del caballo, de forma más contundente que Pablo de Tarsos, con la conciencia de que me había equivocado. «Descubrí» algo tan evidente como que cuando se tiene una idea hay que contar con una organización idónea para hacerla realidad; si pasado el tiempo

surge una nueva idea, hay que adaptar la organización para gestionarla. No existía disculpa para este fallo, fruto de la inercia que, en parte, venía dada por el texto del convenio colectivo de seguros, que establecía unas siete u ocho categorías, y de la práctica de las aseguradoras de organizarse por departamentos técnicos (comercial, contabilidad, emisión, siniestros, etc.), por lo que en un eje de coordenadas era fácil situar a un empleado como jefe de emisión, oficial segunda de siniestros, etc. Sabían mucho de lo suyo y poco de lo demás, taylorismo puro; la integralidad determina que los empleados de las oficinas conozcan todo lo que se hace en ellas para estar en sintonía con las preocupaciones de las empresas asociadas y sus trabajadores.

La persona tiene memoria, entendimiento y voluntad, y por ello es capaz de gestionar su vida personal, adoptando decisiones para formar una familia, decidir el colegio al que van sus hijos, comprar una vivienda, etc. Por el contrario, en su actividad profesional es posible que durante años no tome una decisión importante, consecuencia de que la organización solo utiliza una pequeña parte de su capacidad intelectual, lo que perjudica su desarrollo. Esta situación es reprochable desde el punto de vista del empleado y de la empresa, que pierde parte de sus opciones de progreso y de creación de talento.

Cuando la subsidiaridad no existe, el mando asume las responsabilidades y al subordinado solo le restan trabajos rutinarios, lo que impide su realización personal. Para avanzar es preciso reducir categorías y departamentos, algo coherente con los valores de MAPFRE/FREMAP y los principios recogidos en nuestra cultura de empresa.

Preparé un amplio desarrollo de este proyecto y convoqué una reunión de los directivos de Central y de los gerentes de Subcentral

(unas veinte personas). Les informé que iba a presentar una nueva idea y que, al acabar, sin formular preguntas, habría una votación secreta sobre si estaban de acuerdo con la propuesta. Había preparado papeletas sobre lo que iba a someterse a votación, por lo que solo se debía poner una cruz. Los votos se depositaron en una de las numerosas copas que había conseguido nuestro equipo de fútbol.

La votación fue mayoritariamente a favor de la propuesta, con tres votos en contra (posteriormente, dos personas dijeron que su voto no había sido favorable al carecer de suficiente información). Sería extenso relatar las intervenciones que se produjeron y los pasos que se dieron hasta llegar a que en la organización administrativa solo había tres categorías: director general, director de oficina y empleado (había escuchado que la Iglesia católica era la estructura más plana, con cuatro categorías: Papa, obispo, párroco y feligrés; nosotros lo mejoramos).

El objetivo era implantar la subsidiaridad hasta sus últimas consecuencias y el instrumento era una nueva organización; el ámbito territorial de cada oficina se dividió en tantas partes como empleados administrativos y a cada uno se le dio responsabilidad absoluta sobre todo lo referente a las empresas, trabajadores, graduados sociales, servicios asistenciales, etc., de su zona geográfica, denominándole «gestor integral» y solo él podía atender los problemas de su territorio, lo que conocían todos los interesados. Ello mejoró el servicio, desarrolló a los empleados y evitó que un «papel» (o una pantalla) se leyera por más de una persona, lo que suponía, calidad, agilidad y productividad.

Las empresas grandes tienen ventajas, en nuestro caso contar con hospitales de referencia a los que no puede aspirar una entidad pequeña; también inconvenientes, si no se organiza pensando en los empleados y en los clientes; por ello sentimos que nos tratan

mejor en una *boutique* que en un gran almacén. Nuestro proyecto requería que las oficinas fueran relativamente pequeñas (el máximo en torno a diez gestores), aunque para el cliente solo existía una persona que le atendía siempre, era un «experto» en su empresa y podía adoptar todo tipo de decisiones.

Llegar a esto requirió un esfuerzo de formación titánico y la desaparición de los mandos intermedios (pasaron a ser gestores integrales) poniéndose de manifiesto que algunas secretarías (puesto que se extinguió), cuando fueron gestores integrales, eran más eficaces que su antiguo jefe. Por razones históricas (las secretarías eran mujeres) y de formación (las universitarias no solían contestar nuestros anuncios), muchas mujeres estaban en un nivel inferior al de los hombres; con esta organización se llegó a la igualdad y dirigieron oficinas.

Hay que tener claras las funciones de los que «mandan»; si se aplica la subsidiaridad las decisiones las adoptan quienes están en la «trinchera», y las grandes estrategias, el consejo de administración. En el caso de nuestros directores de oficina, tenían un objetivo de crecimiento y asumían la función representativa en su ámbito territorial; era importante que estuviesen ocupados para que no entretuvieran a los gestores. En este proceso aprendí mucho; la mayor lección la recibí cuando, visitando una oficina, pregunté a un empleado su opinión sobre el nuevo sistema organizativo; con moderación y respeto me dijo: «Señor Álvarez, me ha tenido cinco años quitando grapas (absolutamente cierto) y ahora me pide que piense y tome decisiones». Es lo más duro que me han dicho y no creo que en un máster hubiese aprendido tanto. Estos empleados hacen grandes a las empresas.

Dada la responsabilidad que asumían los empleados era necesario contar con un elemento de unión, era la cultura de empresa, y

por ello se fijó como objetivo institucional en los años 1993 y 1994 «Gestión por cultura de empresa». No hubo dudas, se trataba de que cada acción fuera fiel a sus principios, lo que daba solidez. Los resultados mejoraron con la nueva organización, que algunos veían con reticencia (quienes no tenían interiorizado el binomio dignidad de la persona/subsidiaridad).

En el IESE se enteraron de nuestra forma de hacer realidad la subsidiaridad e iniciaron un análisis profundo del que llamaron «Caso FREMAP» para lo que me entrevistaron varias veces, al igual que a otros directivos, directores de oficinas y gestores integrales. Su objetivo era presentar en sus cursos y másteres lo realizado en FREMAP. Me causó una gran impresión su rigor, lógico en una entidad de gran prestigio que no debía cometer un error.

En una ocasión participé en uno de los másteres en que se estudiaba el «Caso FREMAP», que despertó gran interés y participación. Varios expertos en gestión de empleados, organización de empresas y subsidiaridad lo analizaron en artículos publicados en revistas, por lo que alcanzó difusión, aunque desconozco si influyó en las empresas; tal vez alguna se planteó un análisis crítico de su organización. Despertó interés en una de las mutuas chilenas y se recogió en una tesis doctoral.

La nueva organización contribuyó al logro de nuestros objetivos al ser un traje a la medida de la empresa. Se tenía presente que la Central debía ser reducida y la nueva organización contribuía a ello, ya que los gestores podían adoptar decisiones sin recurrir a ella. La gestión por cultura de empresa suponía pasar de un enfoque administrativo a otro de prestación de servicios (resolver problemas) y ello requiere una relación personal, conocer a quien nos necesita y ser empáticos (el teletrabajo no tendría cabida en esta organización, pues la relación telemática sería contraria a nuestros principios).

La Central es necesaria para gestionar, llevar la contabilidad, realizar trámites ante organismos oficiales, informática, auditorías, coordinación, etc., pero sin aislarse, para ello sus integrantes impartían formación y realizaban viajes a las oficinas para estar en contacto con la realidad. Nuestro objetivo era que en MAPFRE/FREMAP la Central no tuviera más del 3 % de la plantilla, lo que conseguimos (en otras empresas esta ratio depende de sus peculiaridades).

Otra de las características del sistema es que se aprende desde la experiencia y al adoptar decisiones, aunque los cursos de formación son imprescindibles para contar con una base teórica. Personalmente, he leído, escuchado conferencias, impartido seminarios, etc., pero lo que más se me ha grabado es lo que deja cicatrices o es fruto de la búsqueda del conocimiento. Se pretendía desarrollar a los empleados sin «sufrimiento», sin miedo al error; esto era posible al realizar toda la misma labor, por lo que ante cualquier duda cabía comentarla con otros compañeros, acudir al director o a los departamentos técnicos de Central. Los fundamentos eran la confianza y la autoorganización del empleado para no caer en un ordenancismo.

Los menos entusiastas del sistema alegaban, entre otros inconvenientes, que al dar poder de decisión a todos los empleados se podían cometer errores que causasen daños económicos a la empresa. Es cierto, pero la subsidiaridad es eso y el sistema en su conjunto generaba más excedentes que el anterior, por lo que podíamos correr el riesgo de reducirlos un diez por ciento. Nuestra informática posibilitaba llevar una cuenta de resultados por empleado y les proporcionaba 103 indicadores de su funcionamiento, aunque para facilitar el análisis se concentraban en torno a media docena con «semáforo» (rojo, amarillo y verde).

Para perfeccionar la cultura de empresa se revisó su texto mediante reuniones en todas las oficinas que levantaron un acta con sus propuestas; se recibieron 400 hojas y se constituyó una comisión para que las estudiase. Las aportaciones fueron excelentes, aunque algunas contradictorias; se introdujeron cambios que representaban ocho o diez líneas (bastantes teniendo en cuenta que los sentimientos comunes de más de 5000 empleados no cambian con facilidad, aunque se enriquecen). Estas revisiones se llevaban a cabo cada tres o cuatro años.

Otro instrumento eran las encuestas a los empleados, que se realizaban cada dos o tres años; eran secretas, si bien había que indicar la oficina o departamento, lo que permitía valorar la situación de cada centro de trabajo. Se componía de 33 preguntas relacionadas con la cultura de empresa y la percepción que se tenía sobre su aplicación en el propio centro/departamento. El menor de los departamentos era el mío (dos personas), por lo que la confidencialidad era inexistente, lo que más que un problema era una diversión.

Cada centro recibía sus resultados comparados con la media nacional de los centros similares y tenía que analizarlos en reuniones de toda la plantilla y proponer medidas de mejora. Personalmente, daba gran importancia a las contestaciones y dedicaba muchas horas a su análisis; normalmente había pocas sorpresas, dado que tomaba constantemente la temperatura de la empresa, aunque había matices de interés y propuestas de mejora por los interesados. Los resultados confirmaron la conveniencia de llevar a cabo algunos ceses de directores que no habían sabido adaptarse a los nuevos tiempos, lo que era desagradable al ser amigos.

Siempre impulsamos la participación de los empleados. Con este fin se celebraban reuniones periódicas en todas las oficinas levan-

tando acta de lo tratado; esto estaba en nuestro ADN, pues era el modo de gestionar y gracias a ello mejorábamos. Se premiaban económicamente todas las ideas novedosas que se incorporaban al funcionamiento de la entidad; siempre acepté las que representaban más trabajo para quien las proponía. Las entidades no se construyen solo de arriba abajo, también desde la base, que por concentrar el mayor número de empleados tiene mucho que aportar; esta interacción contribuye a crear talento propio en la empresa.

Se afirma que la ética es rentable, cosa cierta pero que rechazo, ya que la ética es un valor absoluto, subordinante y no subordinado, que no debe vincularse a la rentabilidad, pues pudiera parecer que se actúa correctamente para obtener un beneficio (si no se logra se abandona la ética). Lo mismo puede decirse de la subsidiaridad, que debe practicarse por ser intrínsecamente buena y por ello produce buenos frutos.

Una de las manifestaciones de la participación en MAPFRE/FREMAP eran las reuniones que celebraban periódicamente los gerentes de Subcentral, profesionales de gran valía, sin la presencia de directivos de la Central, en la fecha, lugar y orden del día que ellos elegían. Elaboraban actas muy buenas (algún secretario, además de recoger lo tratado, las redactaba tan magistralmente que era un placer leerlas). Tenían propuestas sugerentes y análisis auto-críticos. En ocasiones «convocaban» a un directivo de la Central a una parte de la reunión para que informase de algún aspecto concreto. Estuve en Burgos para debatir sobre temas salariales (nunca me percibí como parte de la Central sino de la entidad).

Cuando una empresa está «viva» tiende a desarrollarse y a incrementar sus ingresos (imprescindible, pues la alternativa es retroceder), aunque para nosotros no era el objetivo prioritario, nos contentábamos con mejorar anualmente la cuota de mercado (te-

níamos más del 24 %) e ir abriendo nuevas oficinas/centros asistenciales para aproximar el servicio a nuestros asociados. La nueva organización dio lugar a que cuidáramos la selección/formación de empleados hasta extremos exagerados. Nuestro objetivo era contratarlos sin experiencia, ya que no queríamos tener que «convertirlos». La realidad es que la mayoría había realizado algún trabajo precario, temporal, etc., y estas «experiencias» contribuían a que en las entrevistas quedaran mejor que quienes no habían trabajado. El evaluarlos era difícil, ya que habían analizado la web de FREMAP y conocían nuestros valores, que asumían como propios.

La selección suponía un mínimo de cuatro entrevistas por personas diferentes; participación en una dinámica de grupo; examen sobre el *Manual de Accidentes de Trabajo*; curso de un mes en Central y trabajar, un par de meses, en dos oficinas. El coste era importante y su contrato desde el principio era fijo; cuando se invierte en una persona deseas conservarla (el proceso lo superaban la mayoría). El último día de su estancia en Central celebraba una reunión con el grupo (unos 15 o 20) y a lo largo de dos horas los animaba a hablar de todo; para mí era formativo conocer las sensibilidades de la juventud, aunque estaban condicionados por lo conocido en el curso en el que participaba todo el equipo directivo.

Me resultaban valiosos los comentarios sobre sus experiencias en otras empresas y siempre había alguno que manifestaba su sorpresa sobre cómo habían sido tratados en FREMAP, lo mucho que habían aprendido, a quiénes habían tratado y que el director general les dedicase dos horas, cuando en las otras empresas no les prestaron atención y no conocieron al director de la oficina. Esto lo consideraba inquietante y a esas empresas no les auguraba un buen futuro (algunas ya han desaparecido). Mi primera lección en MAPFRE fue que me examinó Larramendi, por lo que siempre que era

posible conocía a los nuevos empleados, llamados a ser los artífices de una entidad en cambio.

En estas reuniones, como en otras muchas, mi mensaje era: «cuando una persona (que nos paga el sueldo) abre la puerta de la oficina es porque tiene un problema, nuestra obligación es resolverlo antes de que salga; si no es así algo falla». A partir de esto se construye todo lo demás. Este mensaje tan elemental se olvida en muchas entidades incluida, en ocasiones, MAPFRE/FREMAP. La única forma de evitarlo es tener que mirar de frente, varias veces al día, a personas con problemas (quien solo mira una pantalla es difícil que sienta empatía con quien no conoce).

En cierto modo, FREMAP se refundó en los años 1992-1994, pues era una entidad más joven, con más ilusión y más futuro. Algunos empleados no habían participado en el pasado y era preciso unificar principios y conocimientos; me contrariaba que cuando alguno preguntaba sobre un tema que desconocía se le contestase que la respuesta estaba en una circular/norma anterior a su incorporación a la entidad. Quienes ostentan el poder deben ser conscientes de todas las situaciones y adoptar medidas que faciliten el conocimiento de la empresa cuidando los pequeños detalles.

Al finalizar estos comentarios sobre la subsidiaridad puede pensarse que he tratado de «defenderla» y «venderla» dado el espacio que le he dedicado y mi entusiasmo. Nada más lejos de mi intención, pues no la he descubierto, es anterior a mí y pertenece a todos. En la *Rerum novarum* (1891) de León XIII se trataba este tema.

Podemos sobrevivir con escasez de medios y austeridad, pero no es posible hacerlo en la mediocridad; el liderazgo y la excelencia solo se consiguen con el esfuerzo colectivo. En 1995-1996 se fijó como objetivo «Trabajo en equipo». FREMAP estaba integrada por diferentes profesionales: médicos, administrativos, fisioterapeu-

tas, enfermeros, técnicos de prevención, expertos en formación de personas con discapacidad, etc., con una inclinación a centrarse en su área de responsabilidad sin interesarse por otras, lo que debilitaba el proyecto común.

Una entidad debe ser un equipo y parecerlo ante sus clientes. Se fijó este objetivo que afectaba a todos los empleados y cuyo desarrollo era responsabilidad de cada oficina. Requería relación entre las personas, información mutua sobre problemas e inquietudes, intercambiar datos numéricos y proyectos, etc. No se quiere lo que no se conoce y la ignorancia es mayor de lo que se piensa; los gestores integrales, por su actuación transversal, contribuían a la interrelación.

En 1997-1998 se eligió como objetivo «La excelencia». Para nosotros el servicio excelente era más exigente que la calidad, y para alcanzarlo se requieren una empresa organizada, medios humanos y materiales, actitud de resolver los problemas de los clientes, etc. Cuando en las encuestas se puntúa con nueve se manifiesta que se ha recibido lo que esperaba y por ello se está satisfecho. Esa empresa da calidad; la excelencia es un paso más y existe cuando el cliente, más que satisfecho, se encuentra sorprendido, pues ha recibido más que lo que deseaba y lo transmite a su entorno. Esta «propaganda», si se multiplica, es el mejor seguro de vida para una entidad, que debe estar en mejora permanente y no dormirse en los laureles.

Para los ejercicios 1999-2000 el objetivo institucional fue «El liderazgo». Utilizamos la palabra líder en el sentido clásico, cuando los líderes gozaban de un reconocimiento general. Solo es posible atribuir esta denominación a escasas personas, aunque hoy se aplica a los que mandan en los partidos políticos y en las empresas. En las entidades actúan las personas que pueden hacer las cosas bien

o mal; una entidad (todo) es la suma de las acciones de sus empleados (partes); por ello, si las partes no son líderes no puede serlo la entidad.

El liderazgo era aplicable a la oficina y a las personas, debiendo ser un objetivo de cada empleado. El líder es un referente en su grupo, y todos podemos aspirar a ser líderes entre nuestros iguales: el mejor cirujano de rodilla, el mayor experto en prevención de riesgos, el máximo conocedor de la gestión del riesgo profesional, etc. Numerosos empleados de Central y de la Organización Territorial participaban en reuniones con entidades, organismos y en diferentes foros, siendo muy valorados, ejerciendo un liderazgo en su ámbito territorial. Un objetivo de empresa puede verse lejano, si es personal todos nos sentimos más involucrados.

La década de los 90 fue la más fecunda en mis más de 40 años en MAPFRE/FREMAP (en ella cumplí los 50 años y también fue fructífera en mis demás áreas de actividad); la entidad estaba madura y pudimos plantear su renacimiento. En ella coincidieron tres magníficos presidentes de la junta directiva, José Antonio Rebuelta García, Santiago Alonso Mostaza y Román Balanzategui Mendicutte. FREMAP estaba consolidada y tramitamos varias acreditaciones. En una visión panorámica, la historia de los primeros cuarenta años de MAPFRE/FREMAP puede resumirse en que en los años 60 fue el «nacimiento»; en los 70 se pusieron los cimientos; en los 80 se produjo su descentralización y se alcanzó el primer puesto del *ranking* de mutuas; en los 90 fue la excelencia y en la primera década del siglo XXI la institucionalización, siendo reconocida por la comunidad.

Con la llegada del nuevo siglo se elaboró el documento «Integración estratégica de FREMAP» para coordinar la gestión por valores, que orientaba nuestra actividad, con la gestión por objetivos, dirigida a evaluar numéricamente nuestras metas.

Una de las actitudes que me produce rechazo es el «adanismo», practicado por personas sin cultura. A lo largo de nuestra vida todos los días «descubrimos» algo que no conocíamos, pero que estaba en la sociedad; el error es pensar que es una «creación» de nuestra inteligencia. En las relaciones sociales es difícil crear, y aunque me satisfaría haber aportado algo nuevo a la sociedad, no ha sido así.

INFORMÁTICA

Bajo este epígrafe agrupo los instrumentos digitales, tecnológicos, etc., que nos ayudan a estar informados, comunicados y a gestionar las entidades, que reciben variadas denominaciones (nunca he sido proclive a cambiar la terminología que es accidental, lo importante son los hechos). Es una materia transversal que afecta a toda entidad y por ello para cualquier gestor esta área está llena de vivencias y quebraderos de cabeza; en ocasiones he preguntado a algunos colegas: ¿qué informática sufres? Nadie me contestó que no tenía problemas al respecto.

He estado habituado a la tecnología desde que me incorporé a MAPFRE, que, en algunos aspectos, fue pionera. Todo lo que suponga reducir el trabajo repetitivo de los empleados para que se dediquen a pensar, prestar un buen servicio, informarse y comunicarse con eficacia, cuenta con mi entusiasmo, aunque no hasta el extremo de considerar un fin a lo que es un instrumento que, por sí solo, no resuelve problemas al depender de las personas que lo gestionan. La tecnología nos ayuda mucho, pero no potencia nuestros valores; mis preferencias están con las personas. En mi vida he tenido problemas que no los han resuelto un móvil, una tableta o un portátil, en cambio me han ayudado otras personas, los valores y la experiencia.

Este libro lo escribo con un ordenador que me aporta comodidad y rapidez (no habría podido hacerlo sin el ordenador), pero no me da superioridad sobre Jorge Manrique, Miguel de Cervantes, Calderón de la Barca, Santa Teresa de Ávila y José Zorrilla. Ellos escribieron a mano y sin electricidad; yo utilizo tecnología avanzada, pero no soy digno de desatar la correa de sus sandalias. Esto me genera admiración y humildad al constatar que el valor de las personas es intrínseco y fruto de factores que no se compran.

En MAPFRE/FREMAP, cuando en 1977 dejamos de utilizar el IBM 360/30 de MAPFRE, empezamos a trabajar con un equipo NCR. En una ocasión se «fundieron» las tarjetas (aparentemente estaban bien); al verlas me quedé con ellas y en la carpintería del Centro de Rehabilitación me hicieron unos soportes de madera para ponerlas como decoración. Más que un adorno eran una llamada de atención, ya que en cada uno de sus componentes figuraba el lugar de fabricación (diez o doce países); era la globalización de los 70.

Desde el principio dimos gran importancia a la microfilmación al recibir todos los meses una «columna» de cinco metros de altura de modelos de cotización que remitíamos microfilmados a las oficinas; incorporamos máquinas de escribir eléctricas (creo que la primera fue una ADLER); disponíamos de un télex con pantalla, aunque con escaso uso; por sugerencia de Larramendi tuve uno de los primeros faxes de España, utilizaba papel normal y no químico, que al principio solo me servía para intercambiar mensajes con él, pues había muy pocos; hacia 1983 compramos el primer ordenador de sobremesa, un DM-V, cuando empezaban a utilizarse.

Teníamos un espíritu innovador contagioso; en todas las áreas disponíamos de los últimos avances tecnológicos, después de comprobar que eran útiles. Dispuse de uno de los primeros teléfonos

móviles (pesaba cinco kilos y no era «manos libres»), pues mis frecuentes trayectos de Majadahonda a Madrid duraban mucho (no existía la red de carreteras actual) y era la forma de aprovechar el tiempo. Estar en la «punta de la flecha» tenía sus ventajas, pero también inconvenientes, ya que al principio los proveedores no dominaban la tecnología importada.

En 1981 decidimos pasar de una informática centralizada a otra distribuida para dotar de mayor autonomía a la organización territorial; vivimos la aventura de implantar en 1982 la Red IBERPAC X-25 para comunicar nuestras oficinas. Fuimos la única entidad que lo utilizó durante sus dos primeros años de actividad, por lo que Telefónica nos invitaba a participar en las ferias de informática para que fuera conocido por los profesionales. Finalmente, adquirimos un equipo HP (nunca optamos por IBM, ya que pecaban de engreídos, a pesar de que muchas entidades trabajaban con ellos al pensar sus gestores que corrían menos riesgo de recibir críticas si había problemas).

Lo importante no son los equipos, sino saber lo que se necesita y programarlos para que lo faciliten. Conseguimos que nuestros sistemas acompañaran nuestras iniciativas y la gestión del tratamiento integral del riesgo profesional, en sintonía con nuestros principios. Los primeros beneficiarios fueron los clientes, a diferencia de las empresas que orientan su gestión interna a la satisfacción de los «supertécnicos».

Pasados los años me he olvidado de los retrasos para contar con los programas funcionando y las discusiones con los usuarios; teníamos un excelente equipo de profesionales que conocían muy bien las necesidades de la entidad y siempre estaban dispuestos a viajar y a resolver problemas (destaca el que nos ocasionó el atentado terrorista al edificio de Telefónica en Ríos Rosas en el año 1982).

La tecnología va a su ritmo, condicionado por diversos factores (a veces comerciales) y la persona tiene capacidad para adaptarse a ella, aunque sea difícil adivinar hacia dónde se encamina. Mi primer viaje transcontinental fue a Nueva York en octubre de 1967, en un Boeing 707 volando a 900 kilómetros por hora; cincuenta años después realicé el mismo vuelo, creo que en un DC-10, a 900 kilómetros por hora y con menos amplitud. Cambiamos de ordenador o de móvil para ganar milisegundos, cuando los perdemos en otros momentos.

Incorporarse a los avances tecnológicos tiene poco riesgo si antes se comprueba su idoneidad; asumir técnicas de gestión no contrastadas, porque figuran en un libro muy vendido del que dentro de cinco años nadie se acordará, entraña más peligro que seguir los dictados de la propia experiencia. Tengo presente a Francisco de Borja quien, en Granada, al ver el cadáver de Isabel de Portugal, mujer del emperador Carlos V, exclamó: «Juro no más servir a señor que se me pueda morir».

PREVENCIÓN

He dedicado a la prevención muchas horas en mi actividad profesional y he profundizado sobre su incidencia en las conductas. En la pared de mi despacho veo una fotografía que me regalaron los técnicos de prevención de MAPFRE/FREMAP con la siguiente placa: «Al primer técnico de Prevención de MAPFRE. Departamento de Prevención. Diciembre 1979».

En 1966 la prevención era un objetivo y al jubilarme, FREMAP era la mayor entidad privada de habla hispana en prevención, con gran prestigio internacional, consecuencia de la admirable preparación de nuestros profesionales, lo que exigió recorrer un largo

camino. Cuando me incorporé a MAPFRE conocía muy bien la legislación sobre prevención, la había estudiado en la oposición de inspector de Trabajo y en las Directivas de la OIT. También había visitado empresas para ver si cumplían la legislación en la materia.

En 1967 realicé un curso de prevención en APA (Asociación de Prevención de Accidentes) impartido por Carrillo, experto en la materia. Poco después daba una charla a mandos intermedios de la fábrica de Cristalería Española en Azuqueca de Henares (Guadalajara), que la empresa deseaba formar en prevención. Previamente visité las instalaciones de vidrio hueco e, impresionado, me reuní con unos profesionales que me superaban en conocimientos.

Acerté al decir: «Ustedes saben más que yo sobre los accidentes que se han producido en esta planta; cuéntenme algunos que hayan tenido ustedes o sus compañeros y hablaremos sobre cómo podían haberse evitado». Participaron mucho y bien, dándome paso a preguntarles sobre las causas y sus opiniones al respecto, al tiempo que introducía algunos mensajes. Me dieron un curso en el que aprendí mucho (según me comentaron los directivos de la empresa, quedaron muy satisfechos).

En todas las profesiones hay mucha gente de la que puedo aprender, fundamentalmente si están en la trinchera, por lo que debo ser modesto. En aquella ocasión lo fui, pero también imprudente, pues no debí asumir esa responsabilidad sin preparación suficiente (lo apunto entre mis pecados de juventud, en la que se hacen cosas poco razonables que contribuyen al progreso de la sociedad).

La prevención es sobre todo una actitud ante el riesgo en todos los órdenes de la vida, sea un accidente de trabajo, de circulación, practicando un deporte, teniendo hábitos de vida poco saludables, invirtiendo, etc. Ello no excluye que, como las personas somos débiles, tratemos de que la técnica contribuya a que no tengamos ac-

cidentes y enfermedades. El primer paso es utilizar correctamente los conceptos, ya que todos cometemos errores, lo que dificulta entendernos; esto ocurre con «prevención» y «seguridad». La prevención es la actitud de la persona para evitar un riesgo; la seguridad supone encontrarse en una situación exenta de riesgos. Si adoptamos medidas de prevención (algo que se hace) nos encontraremos seguros (estado). Lo mismo ocurre con la «medicina» (conocimientos y técnicas para la predicción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad) y la «salud» (estado en el que la persona ejerce normalmente todas sus funciones).

Me considero prevencionista, algo natural después de haber dedicado 55 años a la «previsión» (acción de ver con anticipación) y a la «prevención», participando en cursos, dando conferencias en varios continentes, etc. En el entorno de la prevención están los «riesgos» que gestionan las empresas.

Con frecuencia se reclama seguridad sin adoptar medidas preventivas; ocurre cuando reivindicamos desplazarnos con tranquilidad por todos los sitios a cualquier hora. El progreso no siempre reduce los riesgos e incluso incorpora algunos nuevos. Opinar sobre esto sin hacerlo integralmente y sin analizar sus causas es una superficialidad; hoy es más frecuente protegernos frente al delito que actuar para que no existan conductas delictivas; se han multiplicado los guardas de seguridad, cámaras de vigilancia, rejas en las ventanas, etc.; he sufrido intrusismo en mi ordenador y han hecho un uso fraudulento de mis tarjetas de crédito.

Los seres humanos queremos disfrutar de nuestros derechos, pero hay personas que no respetan nuestra dignidad y violan nuestro ámbito personal, profesional, libertad de expresión, ejercicio de los derechos laborales, etc. Se han degradado los valores que orientan las conductas y por ello existen los cuerpos de seguridad y los

jueces. La solución pasa por buscar las causas, analizarlas y adoptar medidas (deberán incluir la actuación preventiva, pues siempre habrá delincuentes). La prevención debe ser integral; al profundizar en ella se produce una especialización, pero no podemos olvidar que forma parte de un todo.

Consecuencia de mi actuación en la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, ergonomía, riesgos psicosociales, salud, accidentes de tráfico, incendios, etc., me di cuenta de que más que una profesión, es una forma de enfrentarse a la vida y a la toma de decisiones. Cuando a finales de los 60 impartía charlas de prevención a los técnicos que se incorporaban a MAPFRE/FREMAP, les indicaba que la prevención en la empresa no es como una canica (departamento) que se introduce en un vaso de agua (la empresa), sino que debe ser un colorante que se mezcla con el agua e incide en toda la actividad empresarial. Lamentablemente, todavía no se ha logrado que todas las empresas asuman que la prevención es un problema de todos los jefes y empleados.

He luchado, con poco éxito, contra ideas sobre la gestión que conducen a la ineficiencia o al fracaso por la esclerotización de las estructuras. Si no se integran, la prevención, la calidad y la gestión del riesgo solo son parches ineficaces. Esto no es fácil, y prueba de ello es que durante la pandemia se dijo que no se habían adoptado medidas preventivas al no haber evidencia científica de su necesidad. Para justificar una deficiente gestión hacían depender la prevención de la evidencia, criterio que conduce al fracaso, pues el objetivo de la prevención es que no exista un problema, por lo que no cabe demostrar su existencia. Las medidas preventivas y la gestión de los riesgos deben adoptarse, aunque no haya pruebas de que se va a producir un incidente. La prudencia es una virtud que no puede despreciarse.

La prevención nació, por razones legales, vinculada al accidente de trabajo y bastantes años después cobró relevancia la relacionada con los accidentes de tráfico (los medios de comunicación les dedican una destacada atención) habiéndose conseguido una notable reducción del número de fallecimientos. Existen diversos tipos de accidentes (hogar, deporte, etc.), daños a la salud (consecuencia de hábitos de vida no saludables) y deterioro de las cosas (incendios, pedrisco) con gran incidencia.

La prevención se ha organizado en función de un lugar (centro de trabajo, vehículo, hogar, naturaleza), unas conductas (alimentación, drogas, etc.) y de los expertos en cada riesgo. Es un error, ya que la referencia es la persona considerada integralmente, pues de su libre albedrío depende «gestionar responsablemente todos sus riesgos», valorando las consecuencias de cuanto hace, en su vida, en la de los demás y en el entorno. Si se hubiera orientado la educación a promover personas responsables en todos los ámbitos, hoy la situación sería diferente. Lo hemos hecho tarde (la educación en esta materia debe iniciarse en los primeros años de la vida) y mal, porque hemos olvidado que la persona es *soma* y *psique*.

He escuchado a personas dedicadas a la prevención que su objetivo es «cero accidentes». Me parece una utopía; una cosa es afirmar que casi todos los accidentes son evitables, sobre todo si se analizan después de producirse, y otra pretender que no acaezcan. Quien se accidenta es una persona libre e imperfecta, por lo que sus conductas no obedecen a los deseos de los expertos en prevención.

En España fallecen cada año más de 400.000 personas, de las que 1700 mueren en accidentes de trabajo y de tráfico. ¿Por qué no se presta la misma atención a todas las causas de mortalidad? Dijo Laín Entralgo en 1995, cuando Fundación MAPFRE le entregó el Premio A toda una Vida Profesional: «La persona puede ser librada

de la enfermedad antes de que llegue a padecerla». En España tenemos una medicina asistencial buena y una medicina preventiva mala, cuyas consecuencias son patentes.

Lo mismo podría decirse sobre la educación, que si se hubiese fomentado la responsabilidad de los estudiantes no tendríamos un elevado porcentaje de fracaso en la enseñanza obligatoria y en la universitaria. En las pensiones existe más providencialismo que una gestión responsable de las necesidades económicas. Como defensor de la libertad no anatematizo a quienes practican deportes de riesgo, fuman, son sedentarios, no se esfuerzan en los estudios o creen tener el futuro garantizado; cuando actuemos debemos hacerlo a partir de unos valores y asumiendo que, además de derechos, tenemos obligaciones con nosotros y con los demás.

Mis ideas sobre la prevención son fruto de mis vivencias en esta área, de la reflexión y de lo mucho que he aprendido de otras personas, como José Ángel Fernando Pablo, director de Prevención de MAPFRE/FREMAP y director general de Fundación MAPFRE. Cuando inicié mis actividades en prevención, sus responsables en las grandes empresas eran los médicos del trabajo, que se resistieron a que la asumiesen profesionales de otras áreas.

En MAPFRE/FREMAP empezamos la prevención de accidentes de trabajo distribuyendo material informativo, formando a los trabajadores, concienciando a las empresas para que les dotasen de material de protección personal y para que las máquinas no causaran accidentes. Especializamos a los responsables de prevención de las empresas asociadas; fue útil lo que aprendíamos en empresas multinacionales, que estaban más avanzadas que las españolas. En los cursos de formación colaboró Santiago Alonso Mostaza, de John Deere, que más tarde fue presidente de MAPFRE/FREMAP.

Teníamos muchos trabajadores asegurados en el campo con elevada accidentabilidad (en las marismas del Guadalquivir, en el cultivo del arroz, se producían cinco mil accidentes cada año; ahora prácticamente inexistentes). Uno de nuestros problemas era la recolección de la aceituna, cuando las mujeres las cogían del suelo helado, de rodillas y con las manos. «Inventamos» unas rodilleras y unos dediles (los regalábamos y proyectábamos una película en el cine del pueblo para que aplicasen medidas de prevención), y a los vareadores les entregábamos gafas que evitaban lesiones oculares. A los segadores con hoz les proporcionábamos una protección de madera para los dedos.

Paralelamente, se desarrollaba la medicina preventiva, para lo que se contaba con unidades móviles en las que se realizaban reconocimientos cuando las empresas no tenían instalaciones para llevarlos a cabo en sus locales. Eran completos e incluían «fotose-riación» (radiografía de tórax), que era obligatoria y con la que radiamos a los trabajadores.

Expreso mi admiración y reconocimiento a los técnicos que, con una gran vocación y esfuerzo, recorrían los pueblos cargados con un aparato de proyección de 16 milímetros, una nutrida filmoteca y una muñeca de goma, casi de tamaño natural, para enseñar rea-nimación y formar a los trabajadores. El origen de MAPFRE estaba en la agricultura y siempre prestamos atención a las zonas rurales.

La siguiente etapa de la prevención, a mediados de la década de los 70, fue la potenciación y tecnificación de la higiene industrial destinada a evitar las enfermedades profesionales; si bien algunos riesgos pueden detectarse sin dificultades, cuando están vincula-dos a partículas en el ambiente es compleja la toma de muestras y su análisis. Instalamos un completo laboratorio en Majadahonda (cuando lo enseñaba, para que viesen la precisión de nuestras me-

diciones, ofrecía pesar la firma del visitante, más bien el peso de la tinta empleada) y otros bien dotados en cada una de las subcentrales. Los congresos y publicaciones de MAPFRE/FREMAP sobre higiene industrial gozaron de gran prestigio.

El siguiente paso, en 1981, fue desarrollar la ergonomía, mucho más avanzada que la que estudié en mi etapa de opositor; para profundizar en la adaptación del trabajo a la persona se creó un laboratorio muy moderno, que financió y gestionó Fundación MAPFRE a través del Instituto de Ergonomía. Poco después se potenció la psicología aplicada.

Se consiguió rebajar los accidentes en las empresas. Paralelamente, Fundación MAPFRE llevaba a cabo una gran actividad en Iberoamérica con numerosas acciones en las que invitaba a participar a los técnicos de prevención de MAPFRE/FREMAP, que intercambiaban conocimientos con profesionales de otros países. Con motivo de un viaje a Costa Rica en 1986 nos reunimos para profundizar en un nuevo enfoque de la prevención, que dio lugar a que firmásemos la que llamamos «Declaración de Nicoya», suscrita en dicho golfo.

En los años 1995-1997 se aprobó una normativa que estableció la obligatoriedad de que las empresas tuvieran un «servicio de prevención», propio o concertado. FREMAP creó una organización independiente de la mutua, cuyo primer objetivo fue formar y acreditar a todos sus técnicos de acuerdo con la nueva legislación. Todo lo relacionado con prevención adquirió mayor importancia social; en 2002 informé en el Senado ante la Comisión de Prevención de Riesgos Laborales.

Se creó la Sociedad de Prevención de FREMAP, de la que fui administrador único, que empezó su actividad en julio de 2006 con más de 1600 profesionales; en dicho año FREMAP contaba una

plantilla de 5300 empleados, la más elevada de su historia. Al mismo tiempo, se mantuvo en la mutua un reducido pero magnífico equipo de técnicos de prevención, no llegaban a 150, dado que el Ministerio de Trabajo consideró que la prevención era una actividad marginal para las mutuas, criterio que no compartí.

En las negociaciones con el Ministerio de Trabajo y sindicatos no se logró, por condicionantes ideológicos y desconfianza, la mejor de las fórmulas para potenciar la prevención. La creación de los servicios de prevención fue un avance, pero despojar a las mutuas de sus técnicos de prevención era un retroceso. ¿Cabe pensar que la labor de prevención realizada por MAPFRE/FREMAP para la reducción de accidentes en la agricultura puede llevarla a cabo una entidad que no sea una mutua de accidentes de trabajo?

A partir de un conocimiento integral de las empresas y de una actuación coherente, se logran avances más significativos que los que puede conseguir un servicio de prevención que ejecuta lo acordado en un contrato. Las mutuas, sin coste para las empresas, a lo largo de 40 años, dieron un gran impulso a la prevención en España con una actuación que se autofinanciaba, ya que lo invertido repercutía en menores costes de las prestaciones. Esto no supo verlo el Ministerio de Trabajo y los perjudicados fueron los trabajadores (más accidentes), las empresas (más absentismo) y la Seguridad Social (menos excedentes), sin que nadie resultara beneficiado.

En marzo de 2007 se celebró el II Congreso de la Sociedad de Prevención de FREMAP, llenando el inmenso anfiteatro del hotel Auditorium (frente a mí veo una artística fotografía de ese acto); al finalizar el ejercicio esta sociedad tenía 1800 empleados. Uno de los motivos de orgullo de MAPFRE/FREMAP es haber impulsado la prevención en España.

ASISTENCIA

En este concepto englobo las prestaciones de diversa naturaleza que recibía un trabajador cuando era víctima de un accidente o enfermedad profesional, que se integran en el tratamiento integral del riesgo profesional. Según nuestra visión de la persona, siempre hay que tratarla en su integridad al incidir las contingencias en todo su ser y no solo en una parte de su cuerpo.

Esta prestación afecta a lo que la persona, con carácter general, considera prioritario: la salud, cuya pérdida puede desencadenar una serie de efectos que deben atenderse. Esto requiere que los empleados tengan vocación de servicio, de la que no todas las personas están dotadas; al trabajar en temas de salud existe el riesgo de considerar como propias las desgracias que nos rodean, lo que puede ser insufrible, o acostumbrarse a ellas, volviéndose insensible.

Esto nos atañía a todos y se tuvo en cuenta en el diseño de la figura del gestor integral, ya que potenciaba el contacto con los accidentados, para no ser tratados como un número sino como personas. Era fácil en las oficinas de la organización territorial y difícil en la Central, aunque el trabajar junto a un hospital (comíamos en el mismo local que los pacientes) contribuía a que los tuviéramos presentes.

En algún momento calculé los accidentes que habíamos tramitado en MAPFRE/FREMAP hasta dicha fecha y me asusté ante el número de millones que resultaron. Siempre puse el énfasis en la atención a las personas y no en los procedimientos (necesarios por razones técnicas y legales). Cuando enseñaba el hospital de Majadahonda y los visitantes mostraban su admiración, en ocasiones dije una de mis frases lapidarias (un tanto exagerada): «Este hospital es un monumento a nuestro fracaso en prevención». Era una

forma de vincular la prevención con la asistencia y asumir nuestra responsabilidad.

Siempre que había un desastre, terrorismo o accidente, era una sacudida, ya que, al asegurar cerca del 25 % de la población laboral, nos correspondía el mismo porcentaje de los trabajadores fallecidos y accidentados. Tengo presente el accidente de aviación en el monte Oiz (Bilbao), el atentado de la calle del Correo en Madrid, el del 11-M en las estaciones de Madrid (fallecieron 40 trabajadores protegidos por MAPFRE/FREMAP). Todos los empleados estuvieron a la altura que cabía esperar (el coste, aunque elevado, quedaba eclipsado por el drama humano y porque nuestro reaseguro y reservas hacían que no fuera un problema económico grave).

MAPFRE tenía experiencia en prestar asistencia sanitaria desde 1933, que se potenció en 1944 por su colaboración con el seguro de enfermedad. Atención que se dispensaba mayoritariamente con medios ajenos, también con algún centro asistencial propio, cuyo número se multiplicó cuando aumentaron los trabajadores protegidos en accidentes de trabajo.

En 1968 se recibió la autorización del Ministerio de Trabajo para la construcción del Centro de Rehabilitación, que supuso un impulso para el desarrollo de nuestra asistencia sanitaria y del tratamiento integral del riesgo profesional. El proyecto del centro requería bastante superficie, por lo que se optó por terrenos en los alrededores de Madrid, eligiéndose unos de 200.000 metros cuadrados situados en los términos de Pozuelo y Majadahonda. La recalificación urbanística, el concurso entre tres equipos de arquitectos, la contratación de la empresa constructora, etc., demoró la inauguración hasta junio de 1972.

Para fortalecer nuestros servicios, en 1970 se creó el departamento de Asistencia Social a fin de dar una respuesta de calidad a

las necesidades de los accidentados en lo asistencial, económico, social, laboral, etc., que desarrolló una meritoria labor, mejorando la atención a los trabajadores; administraba el fondo de prestaciones extraordinarias, que se nutría con parte de los excedentes, cuyo fin era complementar los ingresos de los accidentados cuando durante su baja se reducían notablemente. Cuando en 1992 se crearon los gestores integrales también se les responsabilizó de la atención social de los accidentados con el fin de potenciar el contacto personal con ellos, con lo que se fortalecía el humanismo.

El ministerio había autorizado centros de rehabilitación a algunas mutuas y otros intermutuales en Valencia, Pamplona, Barcelona y Bilbao, a los que inicialmente se incorporó MAPFRE/FREMAP; formé parte de sus juntas directivas, aunque de algunos nos dimos de baja por no estar conformes con su gestión y por la falta de solidaridad de las mutuas comuneras para contribuir a su buen funcionamiento (pasados algunos años en varios estuvimos muy involucrados para hacerlos eficientes).

La concepción de nuestro centro era diferente a los demás, ya que desde el principio estuvieron unidas prevención, asistencia (médica, psicológica y social), rehabilitación y readaptación profesional; también se dedicó gran atención a la investigación y a la docencia. En 1974 se trasladaron las oficinas centrales a Madrid a fin de reunir la gestión administrativa con las otras actividades.

En dicho año participamos en el primer Congreso Minusval, en el que destacó nuestra orientación de la formación e inserción laboral de las personas con discapacidad. En 1987 organizamos un Encuentro Internacional de Centros de Rehabilitación de Minusválidos Físicos con la presencia de numerosos países, en el que se puso de manifiesto las ventajas del tratamiento integral.

Con directivos del Centro de Rehabilitación realicé un viaje al inicio de los años 70 al hospital Le Rayon de Soleil, situado en Charleroi (Bélgica), por invitación de Assubel, una compañía de seguros con la que MAPFRE mantenía relaciones. El objetivo era conocer uno de los primeros TAC instalados en Europa, que estaba limitado al cerebro y necesitaba mucho tiempo para un barrido.

Estaban realizando un diagnóstico de una niña que se había caído a una piscina y se presumía que podía tener daños cerebrales irreversibles dado el tiempo que estuvo sin respirar (al regreso puse una valla en mi casa). Los avances de la electromedicina han sido importantes y en MAPFRE/FREMAP estuvimos atentos a ellos.

Nuestro modo de actuar era único y lógico. Cuando un accidentado tenía una lesión que podía dar lugar a una pérdida funcional que no le permitiría seguir en su trabajo, desde que le atendían en traumatología tenían presente que la discapacidad debería ser la mínima y se coordinaba con el tratamiento rehabilitador; paralelamente, los servicios de psicología y asistencia social trataban con él sobre su readaptación para un nuevo trabajo. Si no contaba con formación básica suficiente tenía un periodo de aprendizaje, previo al de incorporarse al área en la que se le capacitaría para la nueva profesión.

Lo original del sistema era simultanear los tratamientos traumatológicos, rehabilitador y de readaptación profesional, con lo que era más fácil que el paciente se animase a iniciar una nueva vida profesional (si necesitaba una prótesis se la preparaban en el mismo centro). Dado que MAPFRE/FREMAP tenía presencia en todas las provincias, durante los últimos meses de su formación se le buscaba un trabajo, que normalmente se conseguía. Los cursos empezaban en cualquier momento del año y su duración solía

ser de nueve meses. Para dar a conocer esta labor se grabaron los videos *Cuando una puerta se cierra, otra se abre* y *Realmente posible*.

Según variaba la demanda de puestos de trabajo adaptamos las áreas de formación. Por su reconocimiento internacional destaco el laboratorio de Metrología y Verificación, que utilizaba aparataje de alta precisión, en la que se capacitaron buenos profesionales. Las personas con discapacidad ajenas a MAPFRE/FREMAP se beneficiaron de nuestros servicios, gracias a Fundación MAPFRE Medicina, que convocaba todos los años becas que cubrían todos los gastos de formación y estancia. La labor desarrollada se hizo acreedora de que en 2003 se concediera a FREMAP el Premio Reina Sofía de Rehabilitación e Integración, el más prestigioso galardón en rehabilitación, que convocaba bienalmente el Real Patronato sobre Discapacidad, que recibimos de manos de S. M. la Reina en 2004.

Al disponer de amplios terrenos instalamos en el exterior zonas para el reentrenamiento al esfuerzo, de formación en jardinería y áreas deportivas. Para reforestar la parcela (cuando se compró solo tenía un pino y un par de chopos) se plantaron numerosos árboles y arbustos que atrajeron una rica fauna. En 2005 se publicó un riguroso libro sobre su flora y fauna a lo largo de un ejercicio, recogándose 261 especies diferentes. Instalamos un pequeño «zoo» para que los residentes contaran con áreas de esparcimiento; el vandalismo externo acabó con el proyecto.

Un centro hospitalario solo puede considerarse como tal si desarrolla una labor asistencial, docente e investigadora; si a ello añadimos la medicina preventiva y la reinserción social de quienes terminan su proceso con una discapacidad, se cierra el círculo de la consideración integral de la persona. Nuestro centro, gracias al esfuerzo de grandes profesionales, actuó brillantemente en estas áreas y se dirigieron varias tesis doctorales. La Administración no

siempre comprendió nuestra labor y no autorizó todos los medios, frenando nuestras iniciativas por razones difíciles de comprender.

No es posible concentrar en unas páginas la gran labor desarrollada por un hospital y las vivencias que se producían cada día en los de Majadahonda, Sevilla, Barcelona y Vigo, así como en los numerosos centros asistenciales y hospitales de día distribuidos por todo el país; se celebraban jornadas formativas a las que asistían sus profesionales.

En docencia/formación en 1974 se celebró el I Simposio Internacional de Traumatología, que se repetiría todos los años, con la presencia de los mejores especialistas mundiales en la especialidad. En artroscopia de la rodilla el Centro de Majadahonda fue el referente del país (no fue fácil al principio, pero se superaron todas las dificultades), constituyéndose en un centro de capacitación de médicos MIR en traumatología; la Escuela de Fisioterapia desarrolló una gran labor. En investigación destacan la soldadura ósea por ultrasonido, la inmunoelectroforesis, los trabajos llevados a cabo en el animalario y en el laboratorio. La puesta en marcha de técnicas quirúrgicas va precedida de ensayos e investigaciones. Fui testigo de la evolución de las incapacidades y de su tratamiento; complicaciones como la pseudoartrosis dejaron de serlo con el tiempo y se redujeron los tiempos de curación.

Un hospital es una institución con «alma»; el día que enciendes la luz sabes que no se apagará en cincuenta o más años y se convive intensamente con la salud, el dolor, la esperanza y la felicidad de los pacientes, compartiendo sus tristezas y alegrías, sufriendo la tensión de caminar entre la vida y la muerte. Sus vivencias diarias son individuales y colectivas.

Nuestros empleados eran ejemplares y mostraron su generosidad involucrándose en proyectos sociales y asistenciales en varios países,

así como organizando fiestas para los accidentados en las que les servían una merienda. Había varios festejos al año en los que predominaba el humor: un asado argentino, unas migas extremeñas o plantación de árboles; se celebraba el aniversario del centro, la venida de los Reyes Magos, etc. El concurso de belenes ponía de manifiesto su creatividad.

Estuve muy vinculado al transcurrir del centro de Majadahonda, en donde habitualmente almorzaba y en ocasiones cenaba. Visité a bastantes hospitalizados que me hablaban muy bien de la atención recibida; hasta dormí una noche cuando, estando Charo en su coche, parada en un semáforo cercano al centro, otro coche chocó frontalmente contra ella y la llevaron al hospital; afortunadamente, todo se resolvió satisfactoriamente.

Otras veces acompañaba a personas que acudían a nuestro centro por su gran prestigio (en este caso pagaban), que de forma directa o indirecta nos lo pedían. No doy nombres, si bien hago una excepción con Violeta Chamorro, presidenta de Nicaragua, que me causó una favorable impresión. Trabajar en un hospital tiene ventajas en relación con la propia salud; la buena atención que recibí contribuyó a que no tuviera ninguna incidencia importante. Dejo constancia de mi reconocimiento a todos sus profesionales. Fruto de mis amistades, la Clínica CEMTRO y el Hospital Universitario San Francisco de Asís me cuidan en la actualidad .

Finalizo con una anécdota de uno de nuestros médicos, gran traumatólogo. Desde un hospital del Servicio Público de Salud de una provincia le solicitaron que realizara una intervención quirúrgica muy compleja con una técnica que él dominaba; pidió permiso y viajó, al tiempo que aprovechaba para ver a los pacientes de FREMAP de la zona. A su regreso me contó su experiencia.

Cuando estaban preparados para iniciar la intervención, el paciente tuvo un episodio muy grave ante el cual nuestro médico dijo

que no debía forzarse la intervención dado su estado crítico. El médico del hospital indicó a alguien de su equipo: «Traed a Fray Leopoldo» y en unos momentos aparecieron con una estampa y reliquia de Fray Leopoldo de Alpanseire y la colocaron sobre el paciente, que inmediatamente se recuperó y fue operado con éxito. Acudían a este «remedio» en situaciones límite. Así me lo contó nuestro médico (no se reconoce como persona religiosa), sin comentarios y reflejando únicamente los hechos. Me regaló una estampa de Fray Leopoldo que le habían dado, que llevo en mi cartera. En mis viajes a Granada he visitado la tumba de Fray Leopoldo, fraile capuchino con poca formación y mucho corazón que fue muy conocido por ser limosnero (falleció en 1956 y fue beatificado en 2010, su causa la gestionó un conocido mío.)

CERTIFICACIONES

Desde los años 90 se generalizó en las empresas importantes que entidades acreditadas evaluaran y certificaran que sus procedimientos en determinadas áreas cumplían las normas de calidad, medio ambiente, prevención, solvencia, etc. En MAPFRE/FREMAP también lo hicimos, pues siempre aporta algo y fortalece la imagen institucional; al contar algunas de nuestras empresas asociadas con certificaciones, valoraban que las tuviéramos. Conseguirlas requería unos trámites complejos que los encargábamos a entidades especializadas.

No era algo que me motivase especialmente, pues podíamos dar la misma calidad y cumplir con nuestras obligaciones sin que nos dieran una acreditación. En unas localidades la calidad era mejor que en otras e incluso en algún centro temporalmente era baja; esto, que a mí me interesaba y trataba de corregir, no lo detectaban

las certificaciones, sino nuestros sistemas de control. Otros directivos eran más entusiastas del sistema.

Todos los días iba al hospital con diversos motivos y observaba gestos, miradas, comentarios, etc., de los empleados en su relación con los pacientes, la mayor parte de las veces demostraban cariño y una inmensa empatía; excepcionalmente un trato frío. Una entidad que atiende a personas debe tener «alma» y eso no lo aportan los procedimientos. Es posible que mi visión esté equivocada, pero es lo que pienso.

En 1996 conseguimos la certificación de Calidad 9002; en el año 2000 se certificó el Sistema de Gestión Medioambiental cumpliendo las normas UNE 14001; se obtuvo la certificación del Sistema de Gestión Integrada; en torno al año 2000 fuimos los primeros en obtener el certificado de Madrid Excelente; en 2002 nos adherimos al Pacto Mundial de la ONU, la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial del mundo, el primer día en que fue posible la firma, coincidiendo con una visita de Kofi Annan a Madrid; MAPFRE/FREMAP fue de las pocas empresas en obtener la EFQM 500+ y la concesión del Sello Oro de Excelencia Europea; a partir de 1997, Standard & Poor's calificó nuestra solvencia financiera con AA= (en la actualidad ningún banco español la tiene), etc.

Estas experiencias me permiten emitir juicios al respecto, aunque no sean compartidos. Me negué a que acreditasen nuestra «ética», pues los procedimientos tienen un límite y hay principios que no pueden encasillarse. Respetaba los criterios que recogían las normas y siempre los cumplimos; no obstante, también me siento confortable cuando la situación está en sintonía con mis valores (menos formales y más exigentes). Elaborábamos el *Informe anual de responsabilidad social de FREMAP* y la *Memoria de sostenibilidad*.

Finalizo mis vivencias en MAPFRE Mutua Patronal/FREMAP Mutua Colaboradora de la Seguridad Social; tuve muchas experiencias y conservo grandes recuerdos. Además, me dio la oportunidad de conocer España, sus tierras, monumentos y gentes admirables, por lo que me siento orgulloso de nuestra patria. Nuestros directores de oficina conocían muy bien su zona y socialmente se reconocía su profesionalidad, ello contribuyó a una presencia institucional destacada. En la Catedral de Santiago de Compostela realicé la ofrenda de MAPFRE/FREMAP al Apóstol, patrón de España, y en la Basílica del Pilar de Zaragoza entregamos a la patrona de la Hispanidad un manto en el que figura «FREMAP» y leí la ofrenda.

Me jubilé a la edad que tenía prevista desde que empecé a trabajar y me fui con la conciencia del deber cumplido. Recibí cuatro regalos que tengo cerca de mí. Una insignia de oro con el logo de FREMAP; un cuadro alargado con los diseños de cada uno de los cuatro hospitales, que rememora mis 41 años de actividad; un libro en el que están encuadernadas las cartas de despedida de los directores provinciales, todas ellas generosas, con el sello personal de cada uno, en las que se aprecia que están movidas por el afecto, pues si pensase que eran ecuanímenes se incrementaría mi vanidad.

Finalmente, una caja voluminosa que recoge el expediente que, sin yo enterarme (me parece increíble que no se produjera alguna filtración), y estando próxima mi jubilación, elaboraron concienzudamente unos compañeros, en particular un directivo y buen amigo, solicitando para mí la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo. No me la concedieron, pienso que por falta de méritos, aunque los promotores interpretaron que con mi actuación reivindicativa ante el Ministerio de Trabajo, era el que la concedía, lo puse difícil, pues

conviví con él en un pulso permanente más de 40 años, de lo que no me arrepiento, ya que defendí aquello en lo que creía: la colaboración del sector privado con el sector público. Lo habría lamentado más si hubiera sido una medalla colectiva a MAPFRE/FREMAP, pues la mutua y todos sus empleados se la merecían como artífices de nuestras aportaciones a la sociedad.

Si me la hubieran concedido por iniciativa del ministerio, me habría producido menos satisfacción que la que tuve al leer el expediente. Me consideraron digno de la medalla, además de mis compañeros, miembros de Reales Academias, Magistratura, Abogacía, sindicatos, patronales, colegios profesionales, Iglesia, universidades, entidades gestoras de la Seguridad Social, alcaldes, etc., hasta 272 cartas de adhesión y 3854 firmas. Me emocionó; lo agradecí de corazón, pues quienes lo apoyaron pensaban que era acreedor a ella. No sé si merezco tan buenos amigos, pero por una medalla no habría debilitado mi defensa de aquello por lo que tantas personas habían luchado: la labor de las mutuas de accidentes de trabajo.

Pasé una hoja de mi vida con la misma serenidad que lo he hecho en más de setenta entidades y con la sensación agridulce de pensar que dejaba de tener contacto con personas a las que me unían lazos de amistad y afecto, que posiblemente no volvería a ver. Al día siguiente estaba trabajando en mi despacho de presidente del Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente de la Fundación MAPFRE, en el Monte del Pilar (El Plantío, Madrid).

Desde mi juventud he tenido presentes las coplas de Jorge Manrique a la muerte de su padre: «No se engañe nadie no, pensando que ha de durar lo que espera más que duró lo que vio» y «allegados son iguales, los que viven por sus manos y los ricos». Me han ayudado a dar a las cosas la importancia que realmente tienen en

nuestro deambular por la Tierra. Ninguno somos imprescindible para que el mundo funcione, aunque sí podemos aportar mucho a las personas de nuestro entorno cercano a las que necesitamos y nos necesitan.

11. DIGNIDAD DE LA PERSONA

Considero que uno de los principios rectores de la sociedad debe ser reconocer la dignidad de las personas y su centralidad en todos los ámbitos, al ser el principal atributo del ser humano; por formar parte de la misma raza, la humana, todos gozamos de igual dignidad que, por su naturaleza ontológica y no otorgada, es consustancial a la persona, no se degrada ni se pierde por nuestra conducta o por actos ajenos.

La dignidad es un derecho inviolable que comporta la prelación de la persona sobre las organizaciones al no subordinarse al interés general ni al poder de las mayorías, lo que le permite disfrutar de los derechos universales e inviolables emanados de la ley natural que, según Aristóteles, «es invariable porque es moral lo que es natural».

Cuando se la reconocemos a nuestros semejantes, los respetamos, actuamos con tolerancia, justicia e igualdad, facilitamos su desarrollo moral e intelectual, posibilitándoles disfrutar de sus derechos y evitar su cosificación. Con ello contribuimos a un humanismo que siempre debe estar presente pero que, a veces, se le echa de menos. En definitiva, los tratamos como queremos que nos traten a nosotros.

La consideración social de la persona —tiene su reflejo en las normas y en la conciencia de los ciudadanos— ha evolucionado y no siempre a mejor. El utilitarismo en el que ha caído la sociedad determina que se tienda a valorar a las personas no por su esencia

ontológica, sino por su rendimiento económico. La crisis de valores ha diluido las referencias éticas, no valorando el «ser» e idolatrando el «tener». Frente a ello hay que revalorizar al ser humano para que logre su felicidad (la *eudaimonía* en expresión de Aristóteles, para quien el fin último del hombre es la felicidad). Debemos potenciar en la persona lo esencial: la inteligencia, ya que la sabiduría le proporciona la felicidad. Así desarrollará las virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza (formuladas por Platón).

A veces la sociedad se mueve por impulsos irracionales, porque le desorienta vivir en un entorno configurado más en función de la economía que de la persona, en la que los temas que preocupan a los responsables de la *res publica* son ajenos a los valores esenciales. Hay que situar a la persona en el lugar que le corresponde, el centro de la sociedad, y el Estado debe garantizar su dignidad y vida moral. Se degrada a la persona si ignoramos su proyección antropológica y se exagera la importancia de las organizaciones minusvalorando al ser humano.

Para los clásicos, en la estructura social, el individuo es anterior al Estado, siendo la familia el núcleo originario de la comunidad, ya que la establece la naturaleza. El Estado es injusto si vela más por sus intereses que por los de la sociedad, que debe organizarse en función de un humanismo que haga posible el desarrollo intelectual y material de la persona. Los clásicos manifestaron que la esencia de la persona radica en normas universales, permanentes y comunes a todos. Platón decía que la persona tiene las ideas impresas por Dios.

La persona se dignifica a través de su propio conocimiento. Los griegos, en el templo de Apolo en Delfos, esculpieron: *Gnothi seauton* (Conócete a ti mismo), una de las bases de la filosofía de Sócrates, según la cual la persona alcanza su plenitud al relacionarse so-

lidariamente con los demás. Solo así es posible conocer y respetar a los demás. Heráclito enfatizaba el *logos*, como la razón universal, la inteligencia sustancial que está presente en todas las cosas dirige, ordena y da armonía.

El cristianismo sublima la dignidad de la persona al decir que está hecha a «imagen de Dios», por ello puede pensar, amar y escoger entre el bien y el mal. El cristianismo no descubrió a Dios, que estaba presente en todas las civilizaciones: es Anu, para los sumerios; Ra, para los egipcios; Yahveh, para los judíos; Zeus, para los griegos; Júpiter, para los romanos; con diversos nombres en las culturas precolombinas, etc.; aunque revalorizó a la persona.

Al reconocer su dignidad, se le permite disfrutar de derechos que emanan de la ley natural que, según Aristóteles, es fundamento de una ética universal que hace posible la convivencia de la humanidad. La persona, como ser social, tiende a conservar su existencia, a lograr la supervivencia de la especie y a dialogar con los demás; ello requiere libertad e igualdad.

Un paso más es el derecho natural, proyección de la ley natural, que fundamenta los derechos, deberes y los límites de la autoridad. Cicerón acuñó el concepto *ius naturale* como «una ley verdadera, que consiste en la recta razón conforme a la naturaleza», que es el vínculo entre la ley natural y el derecho positivo que, por ser fruto de una convención, cambia según las épocas y los pueblos, pero cuyas normas deben estar ligadas a valores éticos estables y no depender del relativismo. Por ello las leyes no pueden obligar en conciencia si están en contra de la ley natural.

Existe violencia, discriminación, exclusión, etc., cuando no se reconoce y se respeta la dignidad de la persona, en la que se fundamentan sus derechos; hay que enfrentarse a ello con la educación en valores. Si el respeto no es universal será difícil consolidarlo;

mientras existan grandes desigualdades entre personas y países se violarán los derechos de los más débiles.

Aunque las declaraciones universales reconocen la centralidad de la persona, frecuentemente lo han relegado minusvalorando su dignidad y sus derechos, lo que dificulta su desarrollo en su entorno más inmediato: la familia; su socialización en contacto con los demás; su integración en la sociedad con el trabajo y su participación a través de las instituciones. Para conseguirlo se pusieron las bases en:

- La Declaración de Independencia de los Estados Unidos, de 4 de julio de 1776: «Los derechos nacen de las leyes de la naturaleza y del Dios de esa naturaleza». «Todos los hombres son creados iguales y son dotados por su creador de derechos inalienables, entre los que están: la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad».
- La Declaración de los Derechos del Hombre y Ciudadano, de 1789, que se refiere a los «derechos naturales imprescindibles», como la libertad y la igualdad.
- El lema de la Revolución Francesa (1791): «Libertad, igualdad y fraternidad».
- La Declaración de los Derechos Humanos de 1948, que indica: «Considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen como base el reconocimiento de la dignidad intrínseca de los derechos humanos inalienables de todos los miembros de la familia humana», se proclama «como ideal común el que todos los individuos promuevan mediante la enseñanza y la educación el respeto a estos derechos y libertades». «Todos los seres humanos nacen iguales en dignidad y derechos y do-

tados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros».

Hay cuatro derechos básicos emanados de la dignidad: vida, libertad, igualdad —los desarrollaré a continuación— y solidaridad, que expondré más adelante.

DERECHO A LA VIDA

Es el primero de la persona, sin ella no puede disfrutar de los demás. En su condición de derecho natural no puede definirse desde la opinión de cada persona, sino desde una verdad que, fundamentada en los derechos naturales, sea de la mayoría. Esto se enriquece con una visión desde la bioética que ilumina nuestros criterios tendiendo puentes entre las ciencias, tecnologías y humanidades a fin de encontrar enfoques a la medida de la persona desde una concepción global que la proteja, habida cuenta de que es un valor social.

El reconocimiento de este derecho debe ser radical y sin reservas. Cuando se abre la menor grieta en su defensa se incrementan los ataques a la vida; no caben excepciones, como afirmar que uno es dueño de su vida, que conduce al individualismo y subjetivismo moral. Debe rechazarse cualquier desviación que provoque la desigualdad o la cosificación de la persona, que para los griegos era conjunto de *soma* y *psique*, cuya actuación debe estar presidida por la ética.

Cualquier cesión conduce a conductas execrables como el nazismo; la eugenesia de los niños sacrificados antes de su nacimiento, que ha dado lugar a que se reduzcan quienes tienen el síndrome de Down; con estas ideas no nacerán niños con discapacidades o

enfermedades, y se tirará, desde el monte Taigeto de Esparta, a las personas con discapacidad y dependientes al imponerse criterios utilitaristas y egoístas que conducen a disquisiciones sobre la diferente importancia de unas y otras vidas.

La persona desea vivir y luchar por su vida, si no lo hace es por falta de atractivos, por dolores insufribles y por la soledad. La sociedad, ante estas situaciones, debe dar una respuesta integral que contribuya a que la persona, aun dentro de sus limitaciones, se sienta comfortable; si se siente abandonada todos tenemos culpa. La alternativa de la sociedad nunca puede ser empujarla a la muerte, en especial si son personas con discapacidad.

LA LIBERTAD

Hace posible el desarrollo moral e intelectual de la persona, que no ha de ser constreñida por leyes y procedimientos que limiten su creatividad y actuación, lo que ocurre si las normas no están inspiradas en principios fundamentales, garantizan la educación independiente y la justicia, no invadiendo campos de la autonomía personal. La libertad nos faculta a elegir valores, buscar la verdad y decidir nuestro destino. Sin ella la persona no es responsable de sus actos, al no poder optar entre el bien y el mal.

La libertad, que nunca es absoluta al autolimitarse los derechos, está condicionada por los criterios éticos y el comportamiento cívico. Hoy la coartan algunos fenómenos sociales como la inseguridad, el terrorismo, la intolerancia y los abusos de quienes detentan poder. Es un derecho de la persona que solo es posible cuando las leyes garantizan la justicia, respetan los valores y no caen en excesivas prohibiciones. A veces, nosotros mismos la constreñimos al imponernos servidumbres innecesarias.

La persona, como ser social, tiene deberes con los grupos de los que forma parte, lo que le reporta ventajas, pero contrae responsabilidades. Históricamente esto no se cuestionaba en la familia ni en la tribu, que al crecer se convierten en la «sociedad», que requiere del concurso de todos para un buen funcionamiento y en la que el menos esencial de sus miembros no puede abandonarla sin dañarla.

Reclamamos la libertad para labrar nuestro futuro y elegir los valores por los que nos regimos. El libre albedrío posibilita el control de la vida y, si no se le reconoce, sus actos estarán determinados por la sociedad; solo a la persona libre se le pueden exigir responsabilidades. La libertad intelectual nos capacita para juzgar y decidir, lo que requiere educación y sentido crítico. La persona ha de ejercer su protagonismo fruto de su dignidad, aunque ahora se le coloque en el foco por su condición de consumidora (de bienes, servicios, ideas, etc.), siendo manipulada por los poderosos e incitadores al derroche, que tratan de conocerla mejor que ella a sí misma.

Defiendo la libertad como expresión de nuestra dignidad y soy sensible a cualquier acción que la recorte; no quiero que organicen mi vida, posiblemente influenciado por mi madre, que siempre luchó para que se respetase su ámbito de actuación; de ella también aprendí, entre otras cosas, la austeridad y el ser agradecido. Las normas no suelen tener como objetivo crear más libertad, sino regular la vida de los ciudadanos, siendo cada vez mayor el número de normas de la UE, Estado, CC. AA., ayuntamientos, etc. Hay legislación necesaria, pero otra interfiere en nuestra vida, ante lo que la sociedad civil no puede permanecer impasible.

Entre los enemigos de la libertad están las adicciones que esclavizan (sustancias psicoactivas, tecnología, pornografía, ludopatías

—llamadas la droga del siglo XXI—, etc.). Hay que ser muy prudentes al limitar la libertad, así, aunque soy contrario al consumo de drogas y a su legalización, me pregunto sobre la razón por la que se lo regula; si es porque los daños que causan deben ser soportados por la sociedad, este argumento es extensible a los daños producidos por el tabaco y el alcohol (drogas bien vistas), por el consumo excesivo de grasas, por la falta de ejercicio, etc., que perjudican la salud y sus consecuencias las financia la sociedad.

Los poderes públicos deben justificar todas las limitaciones a la libertad, como la obligación de utilizar el cinturón de seguridad en el coche (defiendo su uso), cuando no hacerlo solo perjudica al interesado; en estos temas debe actuarse con coherencia, que no se produce al legalizar la eutanasia facilitada por el Estado, al tiempo que se prohíbe a los ciudadanos convertirse en esclavos o vender sus órganos. Las contradicciones surgen cuando no existen principios que nos orienten.

La adicción a las tecnologías no hay que medirla con parámetros clínicos, sino éticos, por la incidencia que tienen en nuestros valores. Con independencia de su uso en el trabajo, la incorporación a nuestras actividades personales debe hacerse en función de lo que aporte a nuestro proyecto vital y no por lo que pregonan quienes se enriquecen con ellas. Progresamos con la razón, la justicia, la libertad, el amor, el conocimiento, etc., que hacen posible la convivencia; la tecnología no se preocupa de esto.

En relación con el juego, las ludopatías son un problema personal y social; ha habido épocas en que se prohibieron juegos con apuestas, después vinieron unos años de libertad y ahora hay nuevas regulaciones. No tengo la solución, aunque temo que se generalicen las normas para protegernos de nosotros mismos. Paralelamente, se aprecia un «hipercuidado» de la propia salud, lo que puede con-

ducir a renunciar a pequeños placeres en aras a una supervivencia no garantizada.

El estado del bienestar, financiado con nuestros impuestos, y del que nos sentimos orgullosos (nos da educación, salud, pensiones, etc.) se presta a reflexiones. Cabe interrogarse sobre la razón de que no podamos organizar nuestra previsión libremente; la respuesta es que supondría que algunas personas, que por diversas circunstancias no ahorrasen, al llegar a la edad de jubilación se encontrarían en la indigencia y el Estado tendría que hacer frente a ella (el sistema no nos considera responsables y nos obliga a serlo). Lo deseable es educar y despertar en los ciudadanos su responsabilidad, compatibilizando libertad y solidaridad.

Las libertades deben respetarse al máximo, cosa que los poderes no siempre hacen; durante la covid se limitaron y el Estado ha ocupado más espacio del imprescindible para hacer frente a la pandemia. Su crecimiento sofoca la libertad económica, la iniciativa y la construcción de un tejido social que dé respuesta a las necesidades de los ciudadanos, y conduce a un país subsidiado en el que se crea menos riqueza y más dependencia del Estado. A menor libertad de unos, mayor poder para otros.

En Europa no se cuestiona que el Estado debe defender los derechos inalienables de las personas, pero ello no puede conducir a un sistema de protección que acabe con la libertad de las personas para decidir sobre sus necesidades y proyecto de vida; por ello la fiscalidad no debe ser confiscatoria lo que limita la libertad, al no disponer de medios económicos. La pérdida de privacidad se convierte en mayor poder del Estado; hoy se conoce casi todo del ciudadano, por lo que es más fácil influirlo.

Con mayor calidad democrática hay más libertades, pues se respeta más al ciudadano. Se ha debilitado la esencia de la democra-

cia, los políticos y funcionarios actúan más como detentadores de poder que como gestores de las aspiraciones de los ciudadanos, que son quienes deben controlar el Estado y no a la inversa. Fortalecer la libertad requiere una ciudadanía lúcida y madura fruto de su educación y desarrollo cultural, que a veces son instrumentalizados para incorporar ideologías políticas.

A la libertad es aplicable el refrán «el que algo quiere algo le cuesta». Si aspiramos a ella tendremos que luchar, pues sus enemigos siempre están activos y nos engañan con espejismos y eslóganes, como que con mayor libertad hay menos seguridad (más poder para el Estado), cuando hay países muy seguros que son líderes en libertades. Perdemos libertad fruto de maniobras burdas, como meter miedo sobre algo o alguien, estrategia que produce buenos resultados para sus instigadores.

Cierta juventud interpreta equivocadamente el concepto de libertad, ya que asume conductas como el botellón, las drogas, etc., generadoras de adicciones, que son la negación de la libertad; igualmente, el consumismo promueve dependencia de máquinas, ropa de marca, etc., cuya carencia produce frustraciones. A la juventud le resulta difícil oponerse a lo socialmente correcto (lo que decide su grupo), ya que puede suponer su rechazo.

Hemos de reflexionar sobre cómo «administramos» nuestra libertad y la compatibilizamos con la solidaridad, que también emana de nuestra dignidad; la libertad se puede compartir, pero sin renunciar a ella. Son actuaciones solidarias: aportar bienes que no necesitamos a quien los precisan para subsistir; optar por hábitos de vida saludables; cumplir la normativa fiscal al comprar bienes y servicios, etc.

La libertad es un derecho y su uso racional debe favorecer a quien lo disfruta y a los demás. El objetivo de la libertad es el bien

y no el mal; el ejercicio de cualquier derecho debe tener una justificación social o individual, ya que lo contrario es una perversión de los principios, como es el caso del insulto gratuito para hacer daño; el ejercicio de la libertad de expresión no puede degradarnos. Son necesarias la crítica, la denuncia, la búsqueda de la verdad, el análisis de las conductas, etc., aunque molesten al afectado si el objetivo es mejorar la sociedad.

No juzgo si el insulto es libertad de expresión, delito, falta o no está regulado. Hemos caído en una sacralización del derecho positivo, que algunos tratan de adaptarlo a sus deseos; hay conductas que envilecen a la persona y que hemos de analizar desde la ética, con independencia de lo que establezcan las normas. Cuando el respeto a los demás sea un acto reflejo, fruto de unos principios, será sólido. El ser humano necesita autodisciplina para que sus acciones no perjudiquen a otros.

Esto plantea un dilema en aras de la defensa de los intereses de la comunidad: ¿hasta dónde debe limitarse la libertad de los ciudadanos, más allá de establecer unos impuestos equitativos y unas normas de convivencia? Aquí concurren dos valores: libertad y solidaridad. Mi opción es a favor de evitar excesos en la limitación de la libertad, que nos permite ser o no solidarios. El ser humano ha sido dotado de libertad que si se constriñe conduce a un dirigismo de alcance imprevisible; también tiene unos deberes, morales y legales, y si los incumple tendrá que asumir las consecuencias.

La sociedad es más libre cuando somos más personas (nos alejamos de lo irracional), potenciamos la capacidad de conceptualizar inspirada por principios y, fruto del saber y de la libertad intelectual, desarrollamos un lenguaje que permite construcciones lógicas, complejas y abstractas como soberanía, nación, democracia, justicia, igualdad, derechos, felicidad, etc. Los seres primitivos

se relacionaban con palabras «concretas» (casa, comida, frío, etc.) acompañadas de pensamientos elementales.

Necesitamos formación para ser libres, a esto no contribuye el sustituir la lectura —incita a pensar e imaginar— por la televisión, tableta, móvil y redes sociales —que inducen a ver y reducen las posibilidades de desarrollo intelectual—. Los elementos fáciles de asimilar no potencian el sentido crítico haciéndonos más libres; los avances sociales se producen desde el conocimiento y la creatividad. Los grupos excluyentes y dogmáticos que tratan de imponer un modelo ideológico recortan el pluralismo y la libertad para implantar su ideología y la homogeneización de las conciencias. Frente a ello es necesaria la libertad de pensamiento para formar criterios, ante las actuaciones que tratan de regular nuestra vida.

Una de las manifestaciones de la libertad es la aplicación del principio de subsidiaridad en el ámbito político que supone dotar de autonomía a las personas y entidades intermedias. El Estado, excepto en casos de conflicto con el bien común, debe delegar la toma de decisiones, el poder y la confianza.

LA IGUALDAD

Es una aspiración de las personas que debe coexistir pacíficamente con la justicia, libertad y solidaridad. Es exigible la igualdad ante la ley y el contar con oportunidades para el disfrute de los derechos básicos, aunque luego sigamos variados caminos por nuestras disparidades antropológicas. El igualitarismo extremo es un mito al existir diferentes identidades.

No basta con pregonarla, ni decir que todos somos iguales, pues si bien lo somos en dignidad, somos diferentes en personalidad, en cualidades y defectos, conocimientos, formación, cultura, etc.,

que influyen en nuestro recorrido vital. Es necesario contar con las mismas oportunidades en la educación para que posibilite el desarrollo de la persona, aunque cada una marque su rumbo ; para compensar las diferencias no cabe aplicar medidas restrictivas a la creatividad, debiendo potenciarse las capacidades personales. La mayoría de las personas estamos dotadas de una inteligencia similar (aunque con diferentes habilidades) y solo un grupo reducido se sitúa por encima o debajo de la media. Las circunstancias, la práctica de las virtudes (entre ellas el esfuerzo) y la suerte acaban situándonos a cada uno en un lugar.

Nada justifica que existan desigualdades injustas entre países, grupos sociales y personas que impiden disfrutar de los derechos y son causa de problemas sociales. Las sociedades tienen que converger y para ello han de sensibilizarse con sus problemas y con los de otros países. En Europa se han reducido las desigualdades, pero la situación es mejorable; hay que buscar la confluencia de los pueblos, ya que, por no ser sensibles a sus problemas, ahora nos inquieta la inmigración. La desigualdad se encuentra en diferentes ámbitos: en el espacio internacional, entre áreas geográficas; en la Unión Europea, entre los Estados; en España, entre comunidades autónomas y entre las personas; hemos de actuar sobre sus causas.

Se habla con frecuencia de la desigualdad de las mujeres (afortunadamente en España se ha reducido desde que en las universidades hay más mujeres que hombres) y se difuminan otras formas de discriminación como la pobreza, la de las personas con discapacidad, infancia, mayores, etc. La igualdad es un valor de amplio espectro y solo se alcanzará si cada uno lo asumimos integralmente y no primamos unas desigualdades sobre otras, ya que esto las fomenta.

El fundamento de la igualdad es que todos los seres humanos, por el hecho de serlo, somos iguales en dignidad. El conseguirlo no es defender la igualdad de grupos blancos/negros, hombres/mujeres, etc., lo que es fuente de conflictos, ni exacerbar el lenguaje inclusivo o las generalizaciones que desvían la atención de la dignidad humana y de medidas auténticamente eficaces. Los humanistas situamos el foco en la persona sin distinciones que pueden contribuir a distorsionar la igualdad.

La defensa de la igualdad no puede llevarnos a la uniformidad, lo que se produce cuando los poderes públicos legislan sobre el ámbito privativo de las personas; esto ocurre cuando se pontifica sobre la conciliación en la familia. El matrimonio o la unión civil de dos personas son proyectos que funcionan según acuerden las partes que, además, están integradas en otros grupos sociales con sus normas de funcionamiento. Cada persona debe asumir obligaciones desde su libertad, respetando la de los demás; cada día hay más matrimonios que optan por trabajar en diferentes ciudades o países y se organizan como estiman oportuno.

Lo contrario a la igualdad es la discriminación, concepto del que se abusa incorrectamente. Discriminar es elegir, seleccionar, escoger, descartar, etc., algo que todos hacemos permanentemente, ya que siempre estamos optando. Lo rechazable es dar un trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, estado físico o mental, etc. Voy a referirme a varias formas de discriminación: sexo, pobreza, discapacidad, infancia y edad.

Sexo

Si se trata de reconocer que la mujer es igual que el hombre, en mi condición de hijo y nieto de viudas muy jóvenes con hijos, que supieron ser madres y padres al mismo tiempo, considero que la

mujer va unos pasos por delante del hombre. Durante mi niñez y juventud presté atención a quienes denominaba «hijos de viuda», a través de los que conocí a mujeres admirables, con más méritos que muchas feministas que no pueden exhibir un currículum de independencia y toma de decisiones como ellas. He vivido cerca de 70 años solo con mujeres y reconozco su valía.

Cada uno hemos nacido y vivido en diferentes circunstancias y algunos pueden haberlo hecho en un hogar con padres despóticos y madres humilladas, por lo que tratan de mejorar la situación, como también lo hacemos quienes creemos en la dignidad de la persona. Durante siglos, la sociedad ha otorgado diferentes papeles al hombre y a la mujer, no reconociéndoles los mismos derechos y obligaciones en todos los órdenes de la vida, lo que era injusto e injustificable.

Superada esta situación, cuando la mujer puede elegir libremente el camino a seguir, no cabe estigmatizar ninguna alternativa; tan digno es estudiar derecho o informática, como trabajar en una empresa o en el hogar (cuando cursaba el bachillerato se decía que los listos, la mayoría, estudiaban ciencias y los tontos, una minoría, optábamos por letras), fruto de opiniones simplistas y reduccionistas. No comparto la idea de forzar a las mujeres a estudiar ciencias, ellas las conocen y las notas de la EVAU les permiten elegir libremente de acuerdo con sus deseos; determinados consejos encierran discriminación y una humillación a las mujeres a las que se considera incapaces de elegir acertadamente.

No ignoro que en España y en Europa hay una brecha salarial entre hombres y mujeres (estimada en el 14 %); donde fui responsable de la política salarial nunca se produjo esta injusta situación en un mismo puesto. Afortunadamente, la tendencia es a mejor y mis tres hijas nunca han sido víctimas de la discriminación. En las

orlas de mi abuelo y de mi padre no había una sola mujer; en la mía hay cuatro de cincuenta; en las de mis hijas eran mayoría y en la de mi nieta escasean los hombres; la evolución ha sido claramente positiva. He tratado a dos de las primeras españolas ingenieras (mayores que yo y con una de ellas me une una gran amistad). Han ocupado en España y en ámbito internacional puestos de referencia en la profesión; ninguna persona informada afirma que hay diferencias de capacidad entre ambos sexos.

En torno a esta materia emerge el trabajo en el hogar, al que durante siglos estaba destinada la mujer. Cuando era joven había mujeres (hermanas de mi padre y de mi madre) que trabajaban fuera de la casa, pero la mayoría de las casadas se dedicaban a educar a sus hijos, que solían ser numerosos (mis abuelas tuvieron 9 y 6 hijos respectivamente). Como gestor de entidades he seguido muy de cerca la evolución de las costumbres y antes de 1974 la mayoría de las mujeres que se casaban pedían la baja (se les daba una compensación económica) y a partir de dicho año ninguna lo hizo.

Con frecuencia se estigmatiza el trabajo de la mujer en el hogar frente al más «noble» de estar en una entidad. No es mi caso, ya que lo importante es que cada persona opte libremente sobre cómo desarrolla su proyecto de vida; todos los trabajos son dignos si se realizan con honestidad (en ocasiones he recordado a los cirujanos de MAPFRE/FREMAP que cuando tienen en sus manos la vida y la muerte de una persona, dependen de un entorno limpio, iluminado, con medios, etc., lo que revaloriza el papel del personal de limpieza, mantenimiento, auxiliares de clínica, etc.).

El trabajo de «gestor de hogar», realizado por hombre o mujer, puede tener el inconveniente de que no contribuye a su socialización, aunque no es necesario dedicarle las 24 horas del día. Estas ideas se han cuestionado con motivo del teletrabajo, que ha des-

pertado entusiasmo a pesar de que se pierde socialización. Otro componente es el deseo de contar con una retribución, aunque hay personas que trabajan sin tener necesidad económica y otras que prefieren vivir peor y ser más libres. Tanto la mujer como el hombre pueden elegir dedicarse a educar a sus hijos (en el caso de que los tengan), o vivir pegados a un ordenador. Con frecuencia se opta por un «pluriempleo» que, a pesar de la conciliación, requiere muchas horas de trabajo al día (mi mayor admiración por estas personas).

Pobreza

La mayor discriminación de una persona, superior a todas las demás juntas, nace de la ausencia de medios económicos y sobre todo de la pobreza, que ha dado lugar al concepto «aporofobia» (rechazo de la pobreza), ya que a las personas con medios económicos no se las discrimina por razón de raza, sexo, edad, etc.

La pobreza es el resultado de desequilibrios sociales como la falta de formación, injusta distribución de la riqueza, escaso desarrollo, etc. Como consecuencia de las crisis se ha incrementado y se ha paralizado el «ascensor social» que permite salir de ella, en parte como consecuencia del desempleo. Para luchar contra la pobreza hay que fomentar la formación e invertir en los desfavorecidos con políticas acertadas, sin crearles dependencia de las subvenciones del Estado, que carece de políticas eficaces al respecto.

Discapacidad

Afortunadamente, la inclusión social de las personas con discapacidad (física, intelectual o sensorial), que en España son cerca de cuatro millones (con una incidencia sobre doce millones de

personas), está mejorando de forma notable, aunque queda camino por recorrer. Es imprescindible que la sociedad preste mayor atención a sus miembros más vulnerables y necesitados de ayuda. Desde la Convención de la ONU de 2006 se ha progresado y recientemente nuestra normativa la ha incorporado. Catorce años después, algunos jueces dictan sentencias desconociendo sus preceptos; imaginemos la sensibilidad del resto de la población al respecto (las personas no deberíamos necesitar normas para actuar solidariamente).

Hay que progresar para que la toma de decisiones de las personas con discapacidad sea fruto de su voluntad y preferencias, y no sean sustituidas por otras, lo que supondrá un cambio de paradigma. Esto evitará que un elevado porcentaje de casos termine en la incapacitación de miles de personas, lo que implica su muerte civil. La nueva normativa provee de un apoyo adaptado a cada una de las circunstancias y supone un cambio importante que alcanza a la terminología, relegando los términos de «incapacidad» e «incapacitación» por otros más precisos y respetuosos con la persona.

El objetivo debe ser contar con las medidas de apoyo que precisen las personas discapacitadas mayores de edad o emancipadas, para que puedan desarrollar su personalidad y desenvolverse jurídicamente en condiciones de igualdad. Las decisiones que se adopten deben ajustarse a los principios de necesidad y proporcionalidad, atendiendo a la voluntad de quienes las requieren.

Infancia

Forman el grupo más débil e indefenso y su atención no es ajena a las ayudas a la familia, muy mejorables en España. El trabajo de las mujeres fuera del hogar ha dado lugar a diversas fórmulas para la conciliación, atender a los hijos y facilitar su ingreso en la edu-

cación infantil al menor coste; hoy nuestra escolarización de menores de cuatro años es superior a la media europea. Cuanto más desarrollados están los países, más atención prestan a la infancia y debe buscarse la igualdad de los niños, ya que en esta etapa se ponen las bases de su integración social.

Sobre la educación infantil se trivializan los procesos emocionales y mentales que ocurren fuera de la conciencia; sin tenerlos en cuenta, la enseñanza y otras medidas con los niños pueden fracasar. El ser humano construye sus emociones en los primeros años de su vida y durante la etapa que transcurre en el hogar se configura la conducta de cuando sean adultos; lo que no se haga antes de los ocho años es posible que no pueda conseguirse, aunque se organicen programas para adultos a fin de frenar la delincuencia, que tal vez se gestó siendo niños y adolescentes.

Edad

Las personas que han superado la madurez (séniors, mayores, ancianos, etc.) son un porcentaje creciente de la población, consecuencia de un incremento de la esperanza de vida, siendo los principales consumidores de atención médica, medicamentos y prestaciones de dependencia. Son numerosas las vías para fortalecer su integración social durante un periodo que, con frecuencia, supera los 20 años. Dadas estas circunstancias, deben existir políticas específicas para ellos.

Agrupar a las personas por la edad es poco riguroso, ya que hay nonagenarios con más actividad y creatividad que algunos treintañeros, siendo arriesgado utilizar la edad como elemento definitorio de derechos y obligaciones. Ello puede llevar a la jubilación forzosa de un Premio Nobel en perfectas condiciones de contribuir al progreso de la humanidad.

Con motivo del coronavirus, en que se acordó posponer la atención a las personas a partir de 75-80 años, se confirmó lo discriminatorio que resulta valorarlas por su fecha de nacimiento; es más acorde con la dignidad de la persona el que se las considere por lo que son. Lo más dramático es cuando después de alardear de que tenemos la mejor sanidad del mundo (no lo niego, aunque es mejorable), nos hemos encontrado que, ante una pandemia, por la escasez de medios, hay que priorizar a quién se salva la vida; debe profundizarse en las causas de que se hayan acumulado los enfermos. En mi juventud iba con frecuencia a casa de mis amigos, en las que estaban sus abuelos, a los que se trataba con respeto y consideración. Un mayor no es un número sino una persona que ha luchado para mejorar su país. Hoy en el mundo laboral, donde se ha reducido y en muchos casos eliminado la discriminación por sexo, se ha incrementado la referente a la edad, afectando por igual a mujeres y hombres.

La OMS se refiere al «edadismo» (vocablo no recogido por la RAE) como el «prejuicio y discriminación de personas por razón de edad». Esta se produce en países desarrollados, donde es difícil encontrar un puesto de trabajo a partir de 50 años. Hay que revalorizar a los mayores (en España cerca de nueve millones tienen más de 65 años) que no son una carga, pues son actores económicos y sociales. La jubilación es del trabajo, pero no de la vida, en la que se practica el pensar, crear, conocer cosas, relacionarse con otras personas, aprender, etc.

El incremento de la longevidad no puede ir acompañado de la soledad ni de una menor calidad de vida física o intelectual. No es progreso vivir en una sociedad en la que periódicamente se nos informa que se ha encontrado muerto a un anciano que vivía solo, sin contacto con los demás y sin acceso a las tecnologías de la co-

municación. Es un sector de la población con necesidades no satisfechas por las listas de espera de la sanidad pública, el escaso desarrollo de los cuidados paliativos, el mal funcionamiento de las prestaciones por dependencia, la falta de residencias públicas, etc.

Nunca me he sentido discriminado por ninguna circunstancia, aunque en sentido inverso no puedo decir que haya sido ejemplar, pues lo podría haberlo hecho mejor en el reconocimiento y defensa de los derechos de otras personas. A veces juzgamos superficialmente y generalizamos sobre los ciudadanos de una etnia, país o región, los miembros de una profesión o de un partido político.

Estoy atento al contenido de la normativa que afecta a la igualdad de los españoles que, con independencia de algunos fuegos de artificio, no reducen las desigualdades, sino que las incrementan. Hay normas precipitadas, teñidas de ideología, que producen dicho efecto, ya que cualquier actuación sobre la sociedad, si perjudica a alguien, siempre es a los más débiles.

El Estado, al elaborar los presupuestos, se encuentra con que los fondos públicos son limitados y los políticos tienen la responsabilidad de darles el destino más justo; esto es subjetivo y sus decisiones no siempre cuentan con la aquiescencia de todos los ciudadanos.

RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS

Los derechos naturales se tienen por ser personas, los incorpore o no la normativa. Su disfrute depende del Estado y de todos nosotros; es necesario profundizar en lo que representa la dignidad de la persona y los derechos derivados de la misma, para lograr su disfrute real en lo que resta camino por recorrer. Para progresar debe primar la justicia, entendida como el principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde. La garantía constitucional de

los derechos es uno de los pilares de nuestra sociedad y para ello debe existir un estado de derecho que funcione correctamente, de modo que toda su organización sea justa, equitativa y cuente con un poder judicial independiente.

Según un aforismo latino, *dura lex, sed lex*. Ello puede dar lugar a que un cirujano que todos los días salva vidas, un día conduciendo, por un descuido, cause la muerte de una persona y lo encarcelen (nuestra legislación admite eximentes, atenuantes, el indulto, etc., para paliar la dureza y personalizar el castigo en función de las circunstancias coadyuvantes). Las diferentes situaciones requieren contar con una normativa y unos jueces que busquen la equidad.

Hemos de respetar los derechos de los demás, pero en ejercicio de nuestra libertad al emitir un juicio sobre otra persona tenemos la posibilidad de poner en un plato de la balanza lo bueno y en otro lo malo, siendo generosos al juzgar. En el cristianismo, durante siglos se ha hablado del Dios justiciero, del castigo y del infierno; ahora cobra relevancia el Dios misericordioso, al que me apunto por egoísmo personal. Me produce rechazo cuando en los medios escucho a políticos, creadores de opinión y a ciudadanos que expresan descalificaciones tan injustas como superficiales.

Influenciados por el entorno, todos, en mayor o menor medida, nos hemos convertido en inquisidores y justicieros. Si se vulnera la presunción de inocencia de quienes no son de los «nuestros», las difamaciones no tienen límite al juzgar a las personas sobre aspectos de su vida que, aunque no sean delito, dañan su buen nombre y honor. Esto tiene un efecto destructivo en la sociedad; las malas conductas se contagian y se expanden sin freno. Fruto de ello son la discriminación y la violencia, de la que se habla mucho pero no se adoptan medidas o son ineficaces para eliminarla, por lo que iremos a peor. Para que el disfrute de los derechos sea real, hay que

respetar a las personas; es en lo que me educaron en casa y en el colegio, así como en amar al prójimo y que no debía mentir (lo que no siempre he cumplido).

A algunos no les enseñaron estas normas de conducta o las han olvidado, siendo preocupante que las incumplan con naturalidad y que una sociedad adormecida lo considere normal. Hoy en las Cortes el insulto y el menosprecio al contrario es habitual, lo que es una forma de violencia injustificable que evidencia una carencia de argumentos para defender unas ideas consistentes. La violencia verbal a veces da lugar a la física; dice un aforismo: «la actuación irregular responsabiliza al autor de todas las consecuencias» (en una sociedad sana conlleva un reproche legal o moral).

La violencia genera más violencia, es irracional y tiene las mismas causas, aunque nos empeñemos en ponerle apellidos (de sexo, trabajo, colegio, deporte, etc.), lo que debilita luchar contra ella. Cada año se incrementan los delitos violentos de menores y cuesta trabajo comprender que quienes no han cumplido 18 años puedan cometer delitos de sangre con sus padres.

Un mal ejemplo, en este caso de la televisión pública, es que en los telediarios, al hacer difusión del programa *MasterChef*, mostraban cortes en los que se menospreciaba de forma humillante al concursante cuando no era hábil (he pensado que les pagaban para dejarse vituperar). A partir de ese momento dejé de ver dichos telediarios, ya que no me inspiran confianza quienes hacen gala del desprecio al prójimo. Esto contamina a la sociedad, que asume la humillación como algo aceptable y la ejerce, provocando violencia. Los medios nos informan de asesinatos execrables que generan indignación, pero no analizan, ignoro si por incapacidad o estrategia, las circunstancias que concurren. Reconozcamos la dignidad de la persona, actuemos con ética y estaremos en el buen camino.

Estos detalles son una muestra de un proceso de degradación que acaba en delitos que todos rechazamos, pero no eliminamos las causas. El principio de causalidad, *causa causae est causa causati* (la causa de la causa es la causa de lo causado), aplicado en derecho romano, recogido por San Agustín y por nuestra jurisprudencia, debe tenerse presente al enfrentarnos a este problema.

DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS

Hemos de trabajar para que los derechos inviolables de la persona se hagan realidad. El derecho no puede ser un mundo cerrado, sino un producto cultural impregnado por la moral y los principios. El reto es desarrollarlo en una sociedad «líquida» en la que el poder es multicéntrico; los Estados han perdido el monopolio de la legislación y surgen normas supraestatales, en un entorno en el que la democracia tradicional parece ceder ante la plebiscitaria.

Hemos de impulsar una visión del derecho que tenga presentes los principios, la realidad social y la experiencia de vida, coadyuvando a la transformación social. Al derecho nada le es ajeno y debe participar en la construcción de un proyecto intelectual y espiritual con ideas y valores en un mundo en el que las fronteras no sean barreras de exclusión y cuente con ciudadanos socialmente responsables.

Debemos comprometernos con un cumplimiento colectivo de las normas. En España tenemos una economía sumergida que duplica la media europea, violando las leyes fiscales, laborales y los derechos humanos. Para resolver los problemas del país no son suficientes los medios económicos, hay que contar con un diagnóstico de la situación de las personas y familias para ejecutar políticas sociales más justas. En la vida real nuestra capacidad de influir sobre

el desarrollo de otras personas se circunscribe a la familia y a las áreas en las que tenemos poder de decisión, siendo proactivos. No puede minusvalorarse el poder de influencia de los medios y redes sociales, muy superior al existente hace medio siglo, lo que nos exige mayor esfuerzo.

Es complejo para cada uno de nosotros conseguir avances significativos en la eliminación de la pobreza, creación de puestos de trabajo, etc., pero hay un derecho esencial, la no discriminación, que está en nuestras manos y que utópicamente se podría resolver por cuanto la solución es una suma de conductas individuales. ¿Por qué no lo hacemos? ¿Cuál es la razón de que algunas políticas de igualdad no las apliquemos?

Hay que asumir este objetivo con determinación en una época en la que la persona ha perdido fortaleza frente a las adversidades físicas y morales, que se refleja en la ruptura de proyectos de vida. Vivimos en un mundo de ideas débiles que conducen a un Dios descafeinado, a una moral aguada, que más bien es moralina, y a lo políticamente correcto. Debemos tener ideas claras y firmes, aunque no excluyentes ni intransigentes, asumiendo que cuando las personas son fuertes y no manejables por los poderes, son criticadas y descalificadas con diversos epítetos.

Hemos perdido habilidades y dependemos de aparatos que nos aportan comodidades. La debilidad física propicia la debilidad intelectual y moral para enfrentarnos a las adversidades y el ser humano deviene en frágil. Podemos ser optimistas, ya que las personas generosas son más que las egoístas y poco respetuosas con el prójimo, aunque ocupan más minutos en unos medios que no transmiten una imagen real de la sociedad y parece que quienes desarrollan una gran labor social residen en la cara oculta de la luna y no son conocidos.

12. ACTIVIDAD SOLIDARIA

Cuando me preguntan a qué me dedico en la actualidad, suelo contestar que al «sector de la solidaridad»; otras veces respondo que a «mis asociaciones y fundaciones»; también digo «a mejorar la sociedad, con evidente fracaso». Estas frases son ciertas y después de 60 años de participar en este sector aseguro que he recibido mucho más de lo que he aportado a los que llamo «mis pluriempleos no retribuidos» (en los últimos años eran diecisiete simultáneos, con una inmensa recompensa moral).

Cuando los medios de comunicación se refieren a las asociaciones y fundaciones a veces las califican como «el tercer sector», denominación que no me satisface, ya que lo único que se dice es que no es el primero (Estado) ni el segundo (sector empresarial) y es posible que algunas personas no sepan a qué se dedica. Prefiero referirme al sector de la solidaridad, aunque doy por perdida esta batalla desde que se aprobó la Ley del Tercer Sector de Acción Social.

Otra de mis batallas perdidas es la referida a las ONG (organizaciones no gubernamentales), denominación que nada aclara, ya que no existe esa figura jurídica y en teoría puede ser un banco; otras veces se habla de ONL (organizaciones no lucrativas) o ENL (entidades no lucrativas), formas más acertadas, pero carentes de precisión; lo más correcto es decir «fundaciones» y/o «asociaciones» (en especial las declaradas de interés público) que se dedican a fines de interés general. Esto obliga a informar sobre quiénes somos y qué aportamos a la sociedad.

Ambas son una manifestación de ejercicio de nuestra libertad. La creación de estas entidades está avalada por nuestra Constitución en el Título 1.º: «De los derechos y deberes fundamentales». El derecho de asociación en el artículo 22 y el de fundación en el 34 (la Constitución española es la primera que otorgó rango constitucional a este derecho).

Aunque jurídicamente ambas entidades son diferentes, sus fines pueden ser coincidentes; hay asociaciones que se dedican al bien común, por lo que podemos encontrar dos entidades que hacen lo mismo con diferente estatus jurídico. Existe desconocimiento de su función, a pesar de los esfuerzos que se realizan para que la sociedad tome conciencia de su labor. Al llegar la pandemia con las «colas del hambre», la ciudadanía ha tomado conciencia de que hay una sociedad civil organizada que siempre actúa cuando hay una necesidad; damos y recibimos fruto de nuestra solidaridad. Es preciso construir una sociedad en la que todos participemos y nos sintamos cómodos.

Mi vinculación con Cáritas y SECOT me ha permitido conocer mejor la figura de los voluntarios, aunque solo en parte me auto-defino como tal. Me encuadro más en el puesto de gestor no retribuido de entidades no lucrativas que en el de voluntario (esta figura está regulada en la legislación), que son quienes están en la trincheras ayudando a los beneficiarios. Esta labor es más meritoria y satisfactoria —la ejercí cuando alfabetizaba o impartía conocimientos— que la de quienes estamos en el «Estado Mayor». Voy a referirme a mis vivencias en el sector de la solidaridad según la naturaleza jurídica de las entidades en las que he participado.

FUNDACIONES

Son las entidades que mejor reflejan el sentimiento de solidaridad, en tanto que una persona o una entidad decide promover

una fundación dedicada al bien común, realizando una aportación económica que no cabe recuperar y que en el desarrollo de sus actividades no puede favorecer al fundador.

Constituyen uno de los instrumentos para encauzar la acción social de la sociedad civil; por estar dedicadas a «fines de interés general», tienen numerosos campos de actuación, que dan lugar a las múltiples actividades orientadas al desarrollo de la persona, de su entorno, a la formación y cultura, a la atención de los desfavorecidos, a la salud, al empleo, al medio ambiente, etc.; siempre están donde hay una necesidad encauzando la solidaridad y luchando por la justicia, la inclusión y la igualdad.

Cerca de 9000 entidades, 200.000 empleados y numerosos voluntarios trabajan por una sociedad mejor en España y en otros países, ya que para la solidaridad no existen fronteras. Su actuación es ejemplar y son un referente ético que les ha hecho acreedoras de la confianza de la sociedad. En el sector fundacional se dice que cada fundación es diferente a las demás. Es cierto, pero coinciden en su dedicación al bien común y en contar con personas con vocación social. Gestionar una fundación exige una preparación similar a la necesaria para hacerlo en una empresa mercantil, pero a ello hay que añadir el identificarse con su cultura, su alma, etc.; he conocido fundaciones con buenos técnicos que no sentían el espíritu fundacional.

El sector fundacional, por su variedad de actividades y por la personalidad de quienes lo integran, es una escuela de aprendizaje y de generosidad; no comprendo que algunos políticos y funcionarios lo vean con desconfianza y, en ocasiones, lo critiquen injustamente. Afortunadamente, ha superado muchas adversidades a lo largo de los siglos y seguirá subsistiendo gracias a la filantropía de muchos y las críticas de pocos.

Mi incorporación al sector lo realicé en MAPFRE, lo que me brindó la posibilidad de mantener contactos con otras fundaciones, sus entidades representativas y los organismos de control. Continúo activo en algunas fundaciones, lo que es un privilegio. Comento algunas de mis experiencias.

Fundación MAPFRE

Como consecuencia de su sentido social, MAPFRE hizo figurar en sus estatutos de los años 60 el compromiso de dedicar una parte de sus beneficios anuales a una fundación. Esto también figuró en los estatutos de MAPFRE Mutua Patronal desde su creación en 1968 que, en su primer ejercicio como entidad independiente, destinó una cantidad a este fin. En 1970, MAPFRE Mutualidad de Seguros y MAPFRE Mutua Patronal crearon una fundación, aunque se demoró su puesta en funcionamiento hasta contar con un patrimonio que permitiese desarrollar actividades de relevancia.

En 1975 se fijó como fin social de Fundación MAPFRE la prevención de todo tipo de accidentes y la lucha contra sus consecuencias, acorde con la actividad de las entidades fundadoras que, de este modo, podían contribuir con sus medios al logro de los objetivos fundacionales. Su primer presidente y gran impulsor fue Larramendi; me nombraron director general hasta 1990, en que ocupé la presidencia hasta el año 2006, en que pasé a ser presidente del Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente, hasta 2012. Fueron 37 años que me dejaron una huella profunda. Agradezco que al cesar en mis cargos me nombrasen patrono de honor que, por ser cargo vitalicio, me permite mantener un vínculo permanente con la fundación. Mi dedicación a las actividades fundacionales en MAPFRE se desarrolló en las ocho fundaciones que promovió.

Fundación MAPFRE prestó una atención preferente a la prevención de accidentes de trabajo, seguridad vial, seguridad de incendios, riesgos para la salud, etc., así como a la reparación de sus consecuencias, integración de minusválidos físicos y actividades sociales. Su labor en España fue notable, alcanzó prestigio y tenía gran capacidad de convocatoria en todas las actividades que desarrollaba. En 1977 patrocinó la publicación en español del *Manual de Prevención de Accidentes para Operaciones Industriales*, del National Safety Council, la más prestigiosa publicación en la materia; en 1980 inició la publicación de *MAPFRE SEGURIDAD*, una revista trimestral con una tirada de 25.000 ejemplares que llegaba a cerca de cien países; se editó hasta 2006, con un contenido formativo e informativo sobre la prevención y las actividades fundacionales.

A principio de los años 80, en consonancia con la vocación iberoamericana de MAPFRE, se iniciaron los primeros contactos con entidades de aquellos países para establecer acuerdos de colaboración e impulsar en ellos sus actividades. MAPFRE, como entidad aseguradora, todavía no estaba presente en Iberoamérica, por lo que se nombraron «representantes» de la fundación a personas con las que existía una relación de amistad: en México, Arturo Martí; en Argentina, Josefina Braun; en Chile, Santiago Brurón; en Colombia, Bustamante, etc. La labor de la fundación fue notable; la prevención en Iberoamérica estaba dirigida a evitar actos inseguros de los trabajadores, prestando menor atención a que la maquinaria y a que los procesos fueran seguros (la mejor forma de reducir los accidentes), se divulgaron la higiene industrial y la ergonomía.

Se organizaron congresos de prevención en la mayor parte de los países; por nuestro deseo de prestar servicios cometimos la imprudencia de celebrar dos simultáneos en Buenos Aires (cuando no existía la autovía a Ezeiza) y en São Paulo, por lo que todos los días

impartíamos conferencias en las dos capitales, con riesgo de llegar tarde; todo funcionó bien. La organización era eficaz al aportar Fundación MAPFRE ponentes y financiación; la entidad local con la que teníamos un convenio se responsabilizaba de la difusión, logística y ponentes locales.

En estos actos había dos constantes: cuando se tocaban los himnos nacionales de los países organizadores, los iberoamericanos entonaban el suyo con emoción, los españoles permanecíamos callados al escuchar el nuestro; en la presentación de los ponentes, con más boato que en España, los iberoamericanos tenían numerosos títulos (de su país y de Estados Unidos), en mi caso solo el de licenciado en Derecho (algo parecido les ocurría a los demás españoles). La realidad es que las exposiciones de mis compañeros eran las mejores.

En el año 1983, con motivo del 50 aniversario de la creación de MAPFRE, Larramendi propuso que la fundación realizase la Semana de la Seguridad, con varias actividades en torno al 13 de mayo. Desarrollamos un programa que es difícil se repita: organizamos ocho actos (congresos, seminarios, jornadas, etc.) sobre prevención y medicina. La logística fue compleja y me desplazé de una a otra sede para participar en las inauguraciones y clausuras.

Fundación MAPFRE estaba reconocida, tanto en España como en Iberoamérica, como un referente en prevención, a ello contribuyeron las becas para formación en España de profesionales iberoamericanos y los Encuentros Euroamericanos sobre prevención de riesgos y seguridad, que desde 1991 a 2011 organizamos en la Universidad de Salamanca con ponentes europeos, iberoamericanos y la presencia de representantes de hasta cuarenta países. Participé en todos ellos y tuve la oportunidad

de conocer a los mejores expertos en la materia. También se impartió formación en colegios y se financiaron investigaciones en las universidades.

Esto requirió realizar varios viajes al año a Iberoamérica para desarrollar actividades en sus países. Desde que en 1984 MAPFRE empezó a tener oficinas en este continente se potenció la presencia de la fundación al contar con un apoyo permanente. Fueron años de aprendizaje y de conocer otras culturas.

En el año 1991 se promovió, junto con General Motors España, el Instituto de Ergonomía, del que fui vicepresidente hasta 2007, con sede en la factoría de GM en Figueruelas (Zaragoza), que era la más avanzada del país y estaba muy adelantada en esta área; desarrollaba investigación, formación, publicaciones y patentes, siendo un referente en España. Formaban parte del consejo de administración los altos directivos de GM, con los que se crearon lazos de amistad que me permitieron conocer el funcionamiento de una de las más importantes multinacionales.

Había asistido en el año 1982 a la inauguración de sus tres fábricas en España y me maravilló su elevada tecnología y extraordinaria organización. A lo largo de 25 años traté a todos los presidentes de GM (con una amplia experiencia internacional). Conocí sus sistemas organizativos y su cultura de empresa; eran un grupo de amigos con sentido del humor, una formación excepcional y jamás se dieron importancia, y por sus formas no podía deducirse que eran los gestores de una de las factorías de automóviles más rentables del mundo. Fue un máster gratuito.

Desde 1995 a 2005 varios miembros de Fundación MAPFRE participamos en un máster del Colegio de Politólogos y Sociólogos de Madrid. Todos los años escuché duras críticas de los alumnos a las fundaciones, pues entendían que era una forma de evadir im-

puestos y encubrir otras actividades. Me sirvieron para fortalecer el argumentario para luchar contra la desinformación, que exponía desde la seguridad de representar a Fundación MAPFRE.

A partir del año 1988 se constituyeron las nuevas fundaciones MAPFRE; en 1996 dentro de la propia fundación se creó el Instituto MAPFRE de Seguridad Vial para dar más relevancia a la misma; también se incorporó una nueva área de actuación, la de «medio ambiente», cuando no recibía la atención que hoy se le presta. Gracias a su experiencia y prestigio nacional e internacional, y colaboración con otras entidades, realizó actividades importantes como la organización de varios Encuentros Iberoamericanos sobre Desarrollo Sostenible (EIMA). En 2006 se integraron en Fundación MAPFRE las demás fundaciones, con lo que se convirtió en una de las más importantes de España.

El último de mis despachos con presencia diaria fue el de Fundación MAPFRE en el paseo de Recoletos, 23. Mi costumbre era finalizar la jornada en torno a las 21:00 horas, por lo que los empleados de la limpieza (mayoritariamente mujeres de empresas contratadas) tenían que limpiar cuando estaba trabajando. Me pedían perdón y trataban de estar poco tiempo, situación que se repetía a diario, por lo que en ocasiones hacía algunos comentarios para que no pareciesen invisibles.

Algunas, en función de su carácter, entablaban conversaciones, comentaban temas familiares y, conocedoras de que era goloso, me regalaban algún bizcocho (eran muy buenas reposteras), lo que me resultaba violento, pero no podía rechazarlos. Aprendí de ellas el modo de enfrentarse a problemas graves y su buen criterio ante situaciones difíciles. Las circunstancias hacen que convivamos con algunas personas como seres extraños, cuando pueden darnos lecciones de vida.

Fundação MAPFRE do Brasil

Fui *curador* (equivalente a patrono) de esta fundación que promovimos por exigencia de la Administración brasileña para poder montar en São Paulo un laboratorio para desarrollar la higiene industrial en Brasil en colaboración con la Universidad de los Jesuitas Fundación Educativa Ignaciana (FEI), que aportaba el local y la gestión a través del Instituto de Investigación y Estudios Industriales (IPEI). Mantuve varios contactos con el padre Aldemar Moreira, presidente de la FEI, que fueron enriquecedores.

La legislación brasileña impedía realizar una inversión elevada si carecíamos de personalidad jurídica en dicho país, algo difícil de conseguir. Montar el laboratorio fue una aventura; éramos expertos en la materia y manteníamos relaciones con los fabricantes más prestigiosos de los equipos necesarios. Nos encontramos con que la normativa exigía que todos los instrumentos fueran de fabricación nacional, lo que requirió tiempo, fue más caro de lo previsto y de una calidad inferior a la de los productos importados.

Esta experiencia me hizo reflexionar sobre el papel de los políticos en el desarrollo de los países. En Brasil y en otros he observado que, por razones incomprensibles, son un obstáculo que pagan los ciudadanos. Pretender la autarquía en la ciencia en un mundo globalizado supone competir con peores armas que la competencia, más aún si la Administración es lenta. A lo largo de los años hice buenos amigos en São Paulo y Rio de Janeiro, que fueron los promotores de que se me nombrase Previsionista do Ano 1998, cuando solo era un miembro de un gran equipo viajero que se dedicaba a «sembrar» prevención.

Fundación MAPFRE Medicina

Creada en 1989, su primer presidente fue Larramendi y cuando cesó en 1990, le sucedí en el cargo hasta que en 2006 se integró en Fundación MAPFRE. Desarrolló una gran labor en traumatología, rehabilitación, medicina preventiva, gestión sanitaria, cardiología, etc., en docencia e investigación en España e Iberoamérica. Gracias a sus becas muchos médicos se especializaron en las técnicas más modernas; destaca su impulso a los estudios de fisioterapia. La revista *MAPFRE Medicina* contribuyó a divulgar trabajos de investigación y a la formación de profesionales de la traumatología y rehabilitación.

La investigación es imprescindible en el área de la salud; si en los hospitales solo se opera, la asistencia nunca será excelente. La falta de medios con los que cuenta la sanidad hace que a veces se atienda a lo inmediato y no se preste atención al futuro. Comento tres casos que me aportaron vivencias imborrables.

Destaco el trabajo del doctor Jesús Vaquero, fallecido de manera imprevista el 17 de abril de 2020, víctima de la covid. Fue un gran investigador, buen amigo, magnífica persona, médico vocacional y muy modesto. Me enseñó mucho y me dio argumentos para fomentar la investigación. Nuestras relaciones se iniciaron a principios de los años 90 para apoyar su proyecto sobre las lesiones medulares, a fin de mejorar las condiciones de vida de quienes habían sido víctimas de un accidente o enfermedad de esta naturaleza. Se le cerraron las puertas de las universidades y hospitales y solo confiamos en su proyecto el director de la fundación y yo mismo, apoyándole moral y económicamente durante treinta años.

Afortunadamente para los lesionados medulares y para él (de los investigadores que he conocido era el más alejado de los medios de comunicación), se produjeron avances significativos que se presen-

taron en un importante acto, con numerosas personalidades, celebrado en el salón de actos del Hospital Puerta de Hierro, con los testimonios de lesionados beneficiarios de su trabajo. En su exposición, el doctor Vaquero proyectó las fotos del director de la fundación y la mía; lo menciono porque pone de manifiesto su talante y su agradecimiento a la entidad que le ayudó. Hoy su tratamiento se dispensa en la red de hospitales públicos de España.

Aprendí de Jesús Vaquero que cuando alguien cree en un proyecto no desfallece, aunque la lucha requiera muchos años. Me comentó que en un hospital de Ecuador figura la siguiente frase: «Los grandes proyectos los sueñan los locos geniales, los ejecutan luchadores tenaces, los disfrutan los felices mortales y los critican los eternos inútiles crónicos». Añado: en el momento del éxito muchas personas se los atribuyen.

Otro caso de colaboración prolongada fue el llevado a cabo con una investigadora en temas de optometría y visión con resultados notables que dieron lugar a que registrase numerosas patentes, siendo reconocida por la ONU como la mejor inventora internacional.

También destaca el proyecto de telemedicina desarrollado con la Universidad de Cartagena de Indias (Colombia), que dio lugar a que el alcalde me entregase la llave de la ciudad. No soy partidario de que se personalice el reconocimiento de la labor de un grupo de personas o una entidad en uno de sus miembros, posiblemente el más conocido, pero no el más importante, ya que el trabajo y la financiación no son del premiado.

He conocido a numerosos investigadores, como Margarita Salas, a la que Fundación MAPFRE le otorgó el Premio A toda una Vida Profesional, que continuó en contacto con nosotros; colaboramos con el CSIC, donde encontré personas de excepcional categoría, que incitan a la humildad al comprobar que, junto a quienes somos «normales»,

hay sabios que aportan mucho a nuestro país y de los que tenemos que aprender (no les apoyamos ni reconocemos su labor).

La experiencia en la financiación de la investigación demostró que hay que ayudar a grupos más que a personas individuales, y si el proyecto merece la pena hay que apoyarlo varios años; todo trabajo de investigación desarrollado con rigor es útil, aunque no llegue a buen fin, pues se ha arado parte del camino. A las autoridades españolas no les interesa invertir en investigación, que está reñida con la rutina al ser la apertura a lo desconocido; los trámites administrativos que deben cumplimentar los investigadores les restan tiempo y energías. Mal futuro el de los países que desperdician inútilmente dinero que podrían invertir en investigación.

Fundación MAPFRE Estudios

Fui patrono desde su creación en 1989 hasta que se integró en Fundación MAPFRE. Su objetivo era formar en seguros, inicialmente a través del CUMES y desde mediados de los 90 desarrolló una carrera con titulación de la Universidad Pontificia de Salamanca. Ello me permitió conocer el funcionamiento interno de la universidad, participar en actos académicos y tratar con varios rectores de gran valía. La fundación se desligó de este proyecto, que continúa gestionando la Universidad Pontificia a través de varios másteres sobre la materia.

Las clases se impartían en la sede de El Plantío por los mejores profesionales del seguro y se desarrollaba la vida universitaria. Esta fundación llevó a cabo una gran labor en el desarrollo del seguro y de la previsión social, a través de sus publicaciones, una biblioteca especializada, el Museo del Seguro, etc. Aprendí sobre la organización y desarrollo de los estudios universitarios, que incentivaron mi interés por la educación.

Fundación Cultural MAPFRE Vida

Se constituyó en 1989 y fui patrono hasta 2006. Era continuadora de la importante labor cultural desarrollada por MAPFRE Vida con gran repercusión social y cultural, cuya primera actuación fue la creación, en 1975, del Premio César González Ruano de Periodismo en su memoria, por cuanto escribía sus artículos en el Café Teide, situado en los bajos del edificio de Recoletos, 25, en donde, una vez fallecido, no se servía en la mesa durante el horario que él solía ocuparla. Cuando MAPFRE adquirió el local quiso contribuir a recordarlo. También concedía el Premio Penagos y organizaba exposiciones de arte, que se potenciaron con la creación de la fundación. Asistía a todas las exposiciones y mantuve relaciones con personas de la cultura (había un consejo asesor integrado por personalidades de las bellas artes), de los que aprendía.

Una mención a Venancio Blanco, con quien me unió muy buena amistad hasta su fallecimiento; su obra siempre estará unida a MAPFRE al ser el autor del Museo de Escultura Religiosa situado en la sede de El Plantío. Los vallisoletanos presumimos de contar con admirables cristos yacentes de Gregorio Fernández; Venancio Blanco esculpió en madera un Cristo «Resucitante» (de dos metros) en el que supo captar el segundo en el que deja de ser yacente para volver a la vida; lo vi por primera vez en su taller y muchas veces en el museo. Una obra excepcional, fruto de sus dotes artísticas, su profundidad y espiritualidad, que a nadie deja indiferente. La Fundación Venancio Blanco conserva su memoria y obra.

Fundación MAPFRE América

Formé parte de su patronato durante los años en que estuvo activa (1988-1997). Nació para divulgar la presencia de España

en América. Su gran obra fueron las Colecciones MAPFRE 1492, compuestas por 276 libros escritos por expertos en diferentes materias que fueron presentados con motivo de la Exposición Universal de Sevilla del año 1992. Viví con los responsables del proyecto la dificultad de sacarlo adelante con autores de varios países.

Esta fundación la gestionaba muy personalmente Larramendi que, con su gran creatividad, incorporaba nuevos objetivos. Uno de ellos fue reunir en un mismo lugar una parte de los archivos de la nobleza, que conservan documentos desconocidos de gran valor histórico, no siempre bien clasificados, por lo que aspiraba a su ordenación y digitalización (aprendí sobre ello y microfilmación).

Para desarrollar este proyecto se colaboró con la Casa Medinaceli, que cedió una parte del edificio Hospital Tavera en Toledo. Ello dio lugar al nacimiento del Instituto Tavera, que más adelante se convirtió en fundación.

Fundación MAPFRE Tavera

Inicialmente fue Fundación Tavera, con el objetivo de sumar al proyecto a otras fundaciones, por lo que no era aconsejable que su denominación la identificara con otra entidad. Contaba con un formidable equipo de profesionales que tuve el honor de presidir a partir de 2002, en que pasó a denominarse Fundación MAPFRE Tavera.

Se realizaron numerosas actividades relacionadas con la historia y se firmó un acuerdo de colaboración con la Fundación Carolina para impartir cursos de formación a estudiantes iberoamericanos. Entre sus publicaciones destacan los Clásicos Tavera. Mis contactos con el mundo de la historia fueron frecuentes y tuve la oportunidad de tratar a personas de esta rama del conocimiento

que siempre me ha atraído, al participar en los actos organizados por la fundación.

Fundación MAPFRE Guanarteme

Cuando Mutua Guanarteme, aseguradora canaria, se integró en MAPFRE, decidió crear una fundación que fuera continuadora de su labor social. Años después, en 1992, se incorporó al conjunto de fundaciones MAPFRE, pasando a denominarse Fundación MAPFRE Guanarteme, que continúa desarrollando su actividad al no haberse fusionado con las demás fundaciones MAPFRE. Formé parte de su patronato de 1992 a 2012.

De las fundaciones en las que he participado es la única que tiene como objetivo actuar en un territorio concreto, las Islas Canarias, en las que lleva a cabo numerosas actividades sociales, educativas y culturales. Conozco bien las provincias españolas por mis viajes y por haber estado al tanto de su situación económica y social. Cuando profundicé en Las Palmas y Tenerife, constaté lo mucho que nos queda por aprender y las peculiaridades de su sociedad, en este caso del archipiélago canario, integrante de la Macaronesia. Fue formativo convivir en el patronato con personas relevantes de la región, muy sensibles a sus necesidades.

Fundación FOESSA

Esta fundación fue promovida por Cáritas para realizar estudios sociológicos sobre la población española, con especial atención a la situación de las personas más desfavorecidas. Al inicio de sus actividades, en 1965, sus informes eran un referente nacional dada la inexistencia de estudios de prestigio sobre la materia. Ahora están muy considerados dados su rigor e independencia al ser sus datos

muy solventes. Suelen contar con más aplausos de los partidos de la oposición que de los que forman parte del Gobierno.

El último informe lo presenté en una emisora de radio, por lo que lo estudié en profundidad (me temo que algunos de los que lo mencionan solo leen las estupendas notas de prensa que prepara la fundación). Las encuestas son personales con una duración en torno a una hora y las conclusiones sólidas. Las crisis y las pandemias afectan con mayor crudeza a los desfavorecidos, lo que paraliza el «ascensor social». Los últimos informes aportan datos sobre la situación de cada una de las comunidades autónomas.

Formar parte de FOESSA supone pertenecer a Cáritas, participar de su gran labor y conocer lo que realizan sus 80.000 voluntarios; al tiempo se está en contacto con prestigiosos sociólogos de la universidad, que aportan una visión profunda de la sociedad a través de sus estudios. Formo parte de su patronato desde el año 1998.

Todos somos conscientes de la existencia de pobreza y exclusión en España que, lamentablemente, han empeorado. La información que nos llega de los medios es solo la punta del iceberg y a veces mal enfocada. Fundación FOESSA facilita datos y criterios muy útiles para todos los que estén interesados en el tema. En su web se recogen sus publicaciones, que la fundación pone al servicio de la sociedad.

Fundación Derecho y Discapacidad

Me incorporé a esta fundación, de la que soy vicepresidente, en el año 2011, poco después de su constitución. Cuenta con el apoyo del CERMI y de la ONCE; desarrolla una gran labor en el análisis, promoción y difusión de la normativa aplicable a las personas con discapacidad. Ha trabajado para la puesta al día de la legislación

española en consonancia con lo estipulado en la Convención de la ONU sobre las Personas con Discapacidad de 2006, que entró en vigor en España dos años después. Desde dicha fecha se ha unificado internacionalmente la denominación de las «personas con discapacidad» (en España habían surgido varias formas de referirse a ellas: «diversas», «especiales», «diferentes», etc.). Muchas veces damos más importancia a las palabras que a resolver los problemas.

En su patronato se integran los mayores expertos en la materia; imparte un máster universitario, realiza publicaciones, organiza congresos, etc. Desde los años 60 he trabajado para dar respuesta a la problemática de las personas con discapacidad; a través de esta fundación he profundizado en los aspectos legales, área en la que todavía me resta por aprender (están en parecida situación algunos responsables de aplicar la legislación). La labor que lleva a cabo es laudable al ser sus beneficiarios personas vulnerables. Uno de sus objetivos es lograr el reconocimiento académico del derecho de la discapacidad, lo que contribuiría al disfrute real de los derechos que reconocen las normas.

Por iniciativa de esta fundación, del CERMI y de Fundación MAPFRE, en el año 2014 se publicó el libro *Sociedad civil, inclusión social y sector fundacional en España. Estudios en homenaje a Carlos Álvarez Jiménez*. No me enteré del proyecto hasta el momento de presentarse el libro. Me produjo una gran satisfacción el que se vinculase mi nombre a tres temas con los que me siento identificado. Dejo constancia de mi profundo agradecimiento a los promotores de la idea y a los autores de los trabajos.

Fundación FIBED

Promovida e impulsada por mi buen amigo Rafael Mateo Tarí, persona generosa y soñadora; inicialmente se dedicó a la preven-

ción del consumo de drogas, cuando se les prestaba poca atención. Dada su gran vocación por Iberoamérica y por establecer lazos de unión con los países de habla española y portuguesa, en una segunda etapa fijó su objetivo en el fortalecimiento de los vínculos con dichas naciones, sensibilidad con la que me siento muy identificado. Soy su vicepresidente desde 2015.

En la actualidad, numerosas fundaciones son promovidas por entidades que contribuyen a su financiación. Históricamente era frecuente que un filántropo fuera el «fundador» con diferentes motivaciones, pero siempre atendiendo al bien común. Son personas que contribuyen a que la sociedad avance gracias a soñadores que desean mejorarla y que son un referente para quienes los conocemos, como era el caso de Rafael Mateo.

Fundación CEDEL

Esta entidad, próxima a cumplir los 50 años de actividad, nació para integrar laboralmente a las personas con discapacidad intelectual. Su presidente, al que conocía por estar su empresa asociada a MAPFRE/FREMAP, conocedor de mi preocupación por estos temas, me ofreció incorporarme a su patronato en 2012. Es una fundación en la que siempre aprendo, al estar orientada al tratamiento integral de las personas con discapacidad; cuenta con atención temprana, centros ocupacionales, especiales de empleo, rehabilitación, residencia, etc. (algunos de los atendidos en la actualidad lo son desde su creación).

Es una entidad para aprender a reinventarse, al ser lo que ha realizado a lo largo de su existencia. No es fácil dar empleo a un centenar de personas cambiando de sede y de actividad; cuando los trabajos de electrónica se agotaron hubo de iniciar su actuación en otra área, la de productos *gourmet*, a la que se dedica en la

actualidad, superando las dificultades con créditos e hipotecas al carecer de capital y de aportaciones externas (solo recibe algunas ayudas de las administraciones en su condición de centro de empleo protegido).

Cuando leo que una empresa ha cerrado por problemas con sus productos o con el mercado pienso en CEDEL, que no contempla la hipótesis de cerrar; ello es posible porque cuenta con un equipo de directivos muy reducido que cree en el proyecto. Es un ejemplo de cómo una empresa con productos de alta calidad contribuye al desarrollo e integración social de las personas.

Fundación Encuentro

Hacia el año 2003, en representación de Fundación MAPFRE, me incorporé al patronato de la Fundación Encuentro, que había promovido en 1985 José María Martín Patino, un brillante jesuita que ocupó un papel fundamental en la Transición, por su personalidad y por ser el secretario del cardenal Tarancón. Fruto de nuestros contactos fraguamos una buena amistad, de la que resulté beneficiado.

José María era una persona respetada y querida, de lo que era una prueba el perfil de los asistentes a la presentación del *Informe España*, que anualmente elaboraba la fundación. En dicho acto compartíamos mesa, en un almuerzo en el Casino de Madrid, políticos y sindicalistas de todas las ideologías, empresarios, representantes de la judicatura, congresistas y senadores, etc. Era una manifestación de la «cultura del encuentro» que estuvo presente en su vida y que asumíamos quienes allí nos reuníamos.

En nuestras conversaciones en la sede de la fundación en la calle Oquendo, me transmitió, en forma de lluvia fina, las ideas que habían estado presentes en su vida y que produjeron valiosos frutos

en los años de la Transición. José María, muy discreto y prudente, a veces me decía «en ese sillón estuvo sentado ...» o «con ... hablé sobre ...». Con buen criterio, decidió escribir un libro sobre la Transición, pero dado su sentido de la responsabilidad y rigor, el libro incrementaba su número de páginas y no se terminaba. Su fallecimiento imprevisto en el año 2015 impidió que viese la luz una obra valiosísima que habría ayudado a conocer mejor la historia de España. La fundación no continuó activa pero, con gran acierto, la Universidad Pontificia Comillas creó la Cátedra José María Martín Patino, que continúa elaborando el informe anual a cuya presentación acudo junto a los admiradores y amigos de José María.

La fundación tenía otra actividad: el desarrollo económico, cultural y tecnológico de La Raya del Duero. José María había nacido en Lumbrales (Salamanca), donde su padre fue un maestro ejemplar al que se recuerda con afecto. Sentía necesidad de contribuir al desarrollo de su «tierra». Contó con la colaboración de Iberdrola, Telefónica, Hewlett Packard, El Corte Inglés y algunas empresas más para desarrollar esta iniciativa (en el patronato tuve la oportunidad de convivir con otros patronos que aportaban buenas ideas y de los que guardo un grato recuerdo).

Tenía una deuda con José María, que era conocer su tierra; me había invitado a ir en varias ocasiones, lo que hice en el verano de 2020 recorriendo La Raya. Estuve en su pueblo y no encontré una calle con su nombre; estoy seguro de que a José María no le preocuparía, pero a Lumbrales le prestigiaría presumir de uno de sus hijos más ilustres. Los Arribes del Duero me sorprendieron favorablemente y es una pena que la mayoría de los españoles no los conozcan; se están desarrollando nuevos cultivos y se crean algunas industrias agroalimentarias. Confío en que la semilla de José María fructifique.

Hay valores que por ser universalmente admitidos los asumimos sin esfuerzo y, a veces, sin profundidad. La cultura del encuentro, el diálogo, la concordia, la reconciliación, etc. son algunos. Gracias a José María tuve la oportunidad de profundizar en ellos y me han dejado huella. Cuando hoy miro nuestro entorno pienso que algunas personas no recibieron esta lección.

Fundación Íñigo Álvarez de Toledo

En los años 90 colaboré con esta fundación dedicada a promover y gestionar centros de diálisis en diversas provincias, así como a otras actividades de fuerte contenido social, como un centro especial de empleo. Me sorprendió que al finalizar el siglo XX muchas personas que necesitaban dializarse tuvieran que recorrer largas distancias al no existir medios en su provincia. Una vez más la sensibilidad fundacional estuvo presente. Entre los miembros del jurado establecí una relación afectuosa con el gran empresario Tomás Pascual, que tenía una destacable sensibilidad social.

Formé parte del jurado de los Premios de Investigación Básica y Aplicada en Nefrología, lo que me permitió conocer un área de la medicina a la que era ajeno, y a los más prestigiosos nefrólogos españoles (con gran relevancia internacional), entre los que destaco al doctor Luis Hernando Avendaño, que estaba considerado como el padre de la nefrología española.

Era una persona de una categoría personal y profesional excepcionales, muy respetado y del que siempre se aprendía. Hijo del doctor Teófilo Hernando, que gozó de gran prestigio y formó parte de la generación del XIX, había nacido en el edificio del paseo de Recoletos, 25 (sede histórica de MAPFRE), que un día le llevé a visitar y me indicó dónde estaba la habitación en que nació y el despacho de su padre en el que se dilucidaron momentos importantes de

nuestra historia (allí le ofrecieron ser presidente de la República, lo que rehusó). Eran fascinantes sus recuerdos de cuando durante la Guerra Civil vivió en París.

ASOCIACIONES

Dada la facilidad para la creación de las asociaciones (solo se requieren tres promotores y no tener como fin ser una organización secreta, paramilitar o delictiva) y que las autoridades las deben registrar, su número es muy elevado (posiblemente en torno a 100.000) y sus fines variados (banda de música, equipo de fútbol, antiguos alumnos de un colegio, etc.). Operativamente, el poder radica en la asamblea de socios, que elige a la junta directiva. Con frecuencia algunas asociaciones crean o se transforman en fundaciones.

Asociación Española de Fundaciones (AEF)

Comienzo por esta asociación, promovida e integrada por fundaciones, que es un lazo de unión con el sector fundacional. Inicialmente fue la Asociación de Directivos de Entidades No Lucrativas Españolas, ADENLE, a la que me incorporé en 1975 cuando Fundación MAPFRE inició sus actividades. Fue el embrión del asociacionismo de las fundaciones (entonces su número era muy inferior al actual y casi todos los integrantes representábamos a fundaciones patrimoniales).

Posteriormente se transformó en el Centro de Fundaciones, con el estatus jurídico de asociación, de cuya junta directiva formé parte hasta 2012. Su finalidad era ser un lugar de encuentro de las fundaciones, representar los intereses del sector fundacional ante la Administración y la sociedad, realizar publicaciones, organizar

actos formativos, etc. Uno de los protagonistas de este proceso fue Francisco Guijarro Arrizabalaga, una personalidad en la historia social española, que contribuyó a vertebrar la sociedad civil y en concreto a las fundaciones, en torno al bien común y la justicia social. Paulatinamente, se asociaron nuevas fundaciones siendo reconocida como la entidad representativa del sector y fue escuchada durante la elaboración de la legislación de fundaciones, especialmente las leyes de 1994 y 2002.

En 1995 se constituyó una asociación paralela, la Confederación Española de Fundaciones, que puso énfasis en incorporar a entidades de reducidos ingresos con la finalidad de prestarles servicios. En el año 2003 se acordó la fusión del Centro y de la Confederación creándose la actual Asociación Española de Fundaciones, de la que fui vicepresidente hasta que, en 2007, fui elegido presidente por cuatro años. Durante este periodo me correspondió ser presidente de los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil. Como consecuencia de cambios legislativos, ejercí de «legislador» y visité a ministros, altos cargos de la Administración, representantes de los partidos políticos, etc., tratando de mejorar nuestro marco normativo.

Tengo un inolvidable recuerdo de este periodo en el que trabajé con intensidad para consolidar la fusión y mantener contactos con numerosas fundaciones y organismos oficiales; traté de desmontar los prejuicios sobre las fundaciones. Viajé bastante y conocí un sector muy atrayente en el que me relacioné con personas de una gran categoría humana como Ricardo Diez Hochleitner, con una gran vocación por la labor fundacional, la educación y la sociedad civil, con quien me unió una buena amistad.

El equipo de profesionales que trabaja en la AEF está excelentemente preparado y muy bien valorado por las fundaciones españo-

las, organismos de control e instituciones europeas e iberoamericanas. Se creó el INAEF (Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones), se constituyó un consejo asesor y se inició la publicación del *Anuario*, gracias a la generosa financiación de algunas fundaciones y por la colaboración incondicional de los mejores expertos de España en Derecho Fiscal, Administrativo, etc., de las fundaciones. Recuerdo con afecto a nuestro presidente de honor, S. A. R. D. Carlos de Borbón-Dos Sicilias, siempre dispuesto a ayudar en todo aquello que le pidiéramos.

Avanzada la redacción de este libro ha fallecido Antonio Sáenz de Miera, presidente durante muchos años del Centro de Fundaciones y uno de mis maestros en el sector funcional, del que fue un gran impulsor; promovió los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil. Extraordinaria persona y muy buen amigo.

Cuando cesé en la presidencia en 2011 pasé a formar parte del consejo de patronos y continué manteniendo una cordial relación con la asociación. Considero un privilegio mi pertenencia a la AEF, ya que me permitió profundizar en temas de fondo y forma del sector funcional, y conocer la esencia de estas entidades filantrópicas. Lo más enriquecedor fue el contacto con las personas de las fundaciones que por su generosidad y ejemplaridad transmiten esperanza en una sociedad mejorable.

El trabajo fue apasionante, pero requería una gran dedicación en un momento en el que tenía varios «pluriempleos no retribuidos» y me sentía obligado a participar responsablemente en ellos. Otra razón por la que no me presenté a la reelección fue por coherencia, ya que en los estatutos que había redactado para MAPFRE/FRE-MAP había puesto como límite de edad para pertenecer a la junta directiva 70 años, y aunque los de la AEF no establecían limitaciones, desde hacía años había decidido no ostentar la presidencia de

ninguna entidad a partir de dicha edad por razones de imagen, ya que es una figura con visibilidad y es aconsejable transmitir más juventud, más aún cuando era miembro de la junta directiva desde hacía más de 35 años; criterio que no considero aplicable en puestos menos relevantes en entidades de voluntariado.

Acción Social Empresarial (ASE)/UNIAPAC

Me incorporé a esta asociación de empresarios y directivos de empresa cristianos en 1967. Conocía su existencia desde cuando era presidente de la JEC, ya que ambas entidades tenían su domicilio en Alfonso XI, 4, de Madrid. Por propia iniciativa conecté con la Delegación de Madrid, que tenía su sede en la calle Luchana. Su finalidad era y es aportar criterios a los empresarios y directivos de empresas para su actuación, desde la visión de la Doctrina Social de la Iglesia que, en mi opinión, es un corpus doctrinal digno de ser tenido en cuenta con independencia de las convicciones religiosas, pues es el único que se hace acreedor a tal consideración. Tiene mucho mérito escribir una encíclica entendible y asumible en todo el orbe y que mantenga su vigencia.

Eran años intensos desde el punto de vista empresarial que estaban influidos por la situación política, económica, social, etc. En ASE (inicialmente fue Acción Social Patronal) se reunían empresarios, directivos, directores de personal, etc., para tratar sobre los temas que afectaban a la empresa y fijar criterios. Era una fuente de información y formación por la relación con personas más formadas y con mayor experiencia que la mía.

Se profundizaba en materias como el salario justo, participación de los trabajadores en la empresa, normativa laboral y de Seguridad Social, derecho de huelga, relaciones humanas, responsabilidad social de la empresa, etc. Se escribían declaraciones, se publicaban li-

bros y una revista. Los directores de personal tenían como lugar de encuentro ASE y de allí partió la idea de crear una asociación que los agrupase. Era un ámbito de libertad fuera de las organizaciones oficiales.

Tuve varios presidentes de valía, en la Delegación de Madrid a Serafín San Juan, y en la Comisión Nacional a Martín González del Valle, Eugenio Marín García Mansilla, Alfredo Jiménez Cassina e Ignacio Hernando de Larramendi (tardé años en enterarme de que era socio de ASE). Conocí los problemas internos de una asociación que tenía unas 25 delegaciones en toda España, pues se planteaban discusiones sobre su identidad y organización. En 1976 se convirtió en una federación, lo que dio lugar a que se extinguieran la mayor parte de las delegaciones, excepto Oviedo y Valencia, a las que viajé con frecuencia. En 1978 se unieron las oficinas de la Comisión Nacional y la de la Delegación de Madrid.

La llegada de la democracia dio lugar a que numerosos socios de ASE se incorporasen a las patronales comprometiéndose con su desarrollo. Mantuvimos buenas relaciones con UGT, CC. OO. y USO, que reconocían la importante labor de ASE para mejorar las relaciones humanas en la empresa. En 1989, ASE, junto con el Círculo de Empresarios y las Cámaras de Comercio, promovió SECOT.

En 1990 fui elegido presidente, cargo que ocupé hasta 2013. Esto contribuyó a mi desarrollo intelectual, ya que en ASE escribimos varios libros colectivos, *Código de conducta* (1993), *Desarrollo humano en la empresa*, *Empresa, Artífice de la nueva sociedad*, *Trabajo y empleo*, etc. Igualmente publicábamos comentarios a las encíclicas sociales *Laboren exercens*, *Solicitud rei sociales*, *Centésimas annus*, etc. Contábamos con asesores religiosos, todos ellos muy preparados: José Álvarez Iglesias, Fidel Duque, Mario de Hoyos y Francisco Javier Gorosquieta.

En 2001 celebramos el 50 aniversario de la creación de ASE con varios actos en los que participaron personas de gran relevancia nacional e internacional. Con este motivo publicamos dos libros (de más de 400 páginas cada uno) sobre *50 años de empresariado cristiano en España*, cuyo contenido es de interés, ya que no se limita a la historia interna de ASE, sino que analiza un periodo en el que se produjeron grandes cambios; y *Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia*, en el que participaron 25 expertos que comentaron las principales líneas de la Doctrina Social de la Iglesia en relación con la empresa: sentido social de la economía, solidaridad global, responsabilidad social de la empresa, la ética en la empresa, dignidad de la persona, nuevos modelos organizativos, principio de subsidiaridad, etc.

Todo ello requirió un gran esfuerzo y la colaboración de muchas personas, actuando como coordinador Pedro Murga Ulibarri, que desde 1999 era secretario de la asociación, y con el que me unía una gran amistad desde hacía muchos años; era una persona de excepcional valía en todos los sentidos. Falleció cuando estaba escribiendo este libro.

ASE organizaba con frecuencia conferencias sobre temas relacionados con temas sociales y empresariales. Solíamos invitar a personas relevantes como el expresidente Calvo Sotelo, Enrique Fuentes Quintana y ministros. Nadie se negó a participar, pues si bien no era una asociación con poder, tenía un prestigio, labrado a lo largo de los años, que era reconocido.

En representación de ASE formé parte de la comisión permanente de las Semanas Sociales que, desde hace más de un siglo, han promovido el debate sobre temas sociales y la difusión de la Doctrina Social de la Iglesia.

ASE forma parte de UNIAPAC (Unión Cristiana Internacional de Ejecutivos), una asociación que inicialmente tuvo su sede en

Bruselas y ahora en París, que reúne a entidades similares a ASE de 40 países de cuatro continentes. La primera vez que participé en uno de sus congresos fue en 1981 en Abidjan, posteriormente asistí a los de Buenos Aires, Monterrey, Roma, Lyon, etc. Mi mayor vinculación con UNIAPAC fue durante el periodo de mi presidencia de ASE, en que fui vicepresidente UNIAPAC Mundial y miembro del consejo de UNIAPAC Europa. El enfoque doctrinal era el mismo que en ASE, aunque con las peculiaridades de cada país.

Me permitió conocer empresarios de una categoría excepcional que no hablaban de negocios sino del bien común, transformación de las empresas, consecución de una sociedad más justa, etc. Teníamos reuniones del consejo, asamblea general, congreso mundial y algunos seminarios; destaco por su importancia el que se celebraba en Wolfsberg (Suiza). Nuestros presidentes gozaban de gran prestigio (traté a más de una docena) y establecí lazos de amistad con empresarios de diversos países como Lorenzo Servitje, mexicano de origen español (fundador y propietario de Bimbo), persona de una inmensa generosidad y humanidad que escribió varios libros sobre su modo de entender la empresa.

Andrés Restrepo, empresario colombiano que viajaba por diferentes países impartiendo «foros» (charlas/encuentros muy participativos) sobre «La empresa, escuela de compartir» (escribió un libro al respecto), en los que ponía de manifiesto la gran labor formativa que podía desarrollar la empresa con sus trabajadores; organicé algunos foros en Madrid. Santiago Brurón (chileno), el mayor experto en vino que he conocido y que trabajó en EY, dirigió en Majadahonda un curso sobre auditoría en el que aprendí mucho y disfruté escuchándole, pues tenía un dominio del idioma y unas dotes de comunicación excepcionales; cuando siendo mayor envi-

dó, fue ordenado sacerdote y sus homilías (le escuché en Chile y Majadahonda) eran magníficas.

Sigo vinculado a ASE, en donde a lo largo de más de 50 años he tratado con maestros con un currículum excepcional y decenas de personas que me transmitieron valiosas enseñanzas. Cuando me incorporé no pensé que aprendería tanto.

Asociación para la Prevención de Accidentes (APA)

Fue una de las primeras asociaciones que conocí en mi actividad profesional. Había sido creada en 1960 por entidades aseguradoras de accidentes de trabajo entre las que se encontraba MAPFRE. Su sede estaba en San Sebastián e impartía cursos, prestaba servicios y editaba publicaciones. Realizó una meritoria difusión de la prevención en España, siendo una de mis fuentes de formación. Durante un periodo fui presidente de la delegación de Madrid.

Cuando en 1967 cambió el marco legal aplicable a las mutuas, estas empezaron a crear sus servicios de prevención propios, algo que no fue bien entendido por APA, por lo que traté de convencer a sus máximos responsables de la necesidad de que se adaptase a la nueva situación; fue una de las numerosas batallas que he perdido y en 1969 nos dimos de baja, aunque tal vez debimos permanecer más tiempo, pero en aquellos años los acontecimientos se desarrollaban con rapidez.

SECOT

Séniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT) nació en 1989. Promovida por el Círculo de Empresarios, Cámara de Comercio de España y Acción Social Empresarial. Tuve el honor de firmar como socio fundador y he estado en su junta directiva desde

su creación, ocupando durante años una de las vicepresidencias y al final como secretario (cargo que no me entusiasmaba, pero no supe resistirme a la petición del presidente).

Lo destacable no es mi presencia en la asociación, sino la satisfacción de participar en un proyecto en el que directivos de empresa prejubilados o jubilados colaboran con emprendedores y pequeñas entidades para ayudarlos a desarrollar su proyecto empresarial. Los seniors aportan su experiencia al servicio de una idea y se acompaña su desarrollo durante el tiempo que necesite su promotor, sin coste para él; paralelamente, se desarrollan programas de formación. Ello se traduce en la creación de empresas y puestos de trabajo.

Mi pertenencia a SECOT, que forma parte de una asociación internacional que agrupa a entidades similares en diversos países de Europa, me ha permitido vivir los cambios económicos y organizativos de emprendedores y pymes. Hace más de 30 años no existían entidades sin ánimo de lucro que ayudaran a quienes no podían hacer frente a los costes de una consultora; en la actualidad el entorno ha cambiado (en los últimos años han surgido entidades de asesoramiento, muchas de ellas promovidas por entidades públicas) y SECOT se ha adaptado, diferenciándose por aportar «experiencia» y «acompañamiento».

SECOT me ha permitido conocer el voluntariado senior, en una época en la que el economicismo y el adanismo tienden a «achatar» a los trabajadores a partir de los 50 años, lo que supone una pérdida que no se produce en los países que valoran la experiencia. En la actualidad, uno de los problemas de discriminación laboral es el de los «mayores», que tienen difícil encontrar un trabajo; confío que sea un mal pasajero y que las empresas recuperen los depósitos de experiencia, sabiduría y conocimiento que atesoran sus

profesionales. Las personas envejecemos cada vez más tarde por evolución natural y por la prevención de las enfermedades; sobre muchas de ellas se puede actuar antes de que aparezcan, mediante hábitos de vida saludable.

El voluntariado abre unas atractivas posibilidades para los seniors de prestar un servicio y sentirse útiles. La sociedad tiene que reflexionar sobre sus mayores y su presencia activa en la misma.

Real Asociación de Caballeros del Monasterio de Yuste

En el año 2010, un amigo, caballero de Yuste, me propuso incorporarme a la Real Asociación. Me pareció una excelente idea dado mi conocimiento de la vida y obra del emperador (lo estudié en preuniversitario) y mi vocación europeísta. Él soñó con la *universitas cristiana* y con una Europa unida, por lo que pensé que en el ámbito de los Caballeros de Yuste podría contribuir a ello. La asociación tiene su sede en Cuacos (Cáceres), que también es la de la fundación que ha promovido.

La asociación, que se fundó en 1957, se ha extendido por cerca de veinte países de Europa y América. En su seno he conocido a «caballeros» y «damas», cultos y con valores. Cuando me incorporé, y hasta el año 2019 en que falleció, el presidente era monseñor Clemente Martín Muñoz, del clero militar y profesor de Universidad Pontificia de Salamanca, una persona entusiasta de la asociación que contaba con el afecto de los socios.

Un día de 2016, sin consultarme, comunicó a la asamblea que me proponía como «fiscal» (cargo que nunca había ejercido y que viene a ser un supervisor/controlador de las cuentas de la asociación). Agradecí su confianza y asumí dicha responsabilidad, que desarrolló con rigor.

Tenemos una importante labor por delante para contribuir a la construcción de una Europa en la que se revitalicen sus raíces y los valores de los padres fundadores.

Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil (EISC)

Es el «ente» más original de cuantos he participado, ya que funciona bien, sin personalidad jurídica, sin estatutos y sin cuotas. En alguna ocasión he dicho que los Encuentros son un «sentimiento» sobre el que se ha construido un proyecto social. Los miembros son entidades iberoamericanas —fundaciones y asociaciones— que se dedican a fines de interés general y se preocupan de mejorar la sociedad movidas por la solidaridad. El intercambio de experiencias es enriquecedor.

Los Encuentros se iniciaron en 1992 y sus integrantes celebramos una reunión todos los años (una de ellas coincide con un encuentro internacional que es su sello de identidad y la otra es preparatoria). La presidencia, de dos años de duración, es rotatoria por países; me correspondió ostentarla en los años 2008-2010. He asistido y participado en varios Encuentros con conferencias y ponencias (España, Argentina, Perú, México, Bolivia, etc.). Por haber sido presidente soy miembro vitalicio del consejo.

En un mundo globalizado hay que conocer nuestro entorno y estar abierto a la colaboración, para esto nada mejor que entidades movidas por la solidaridad y la generosidad de sus integrantes que, en este caso, contribuyen a que los ciudadanos se comprometan en la mejora de la sociedad. En un mundo globalizado tenemos que conocer lo que ocurre en otros países y la forma en que actúa la sociedad civil en ellos. A los miembros de los Encuentros nos une una buena amistad, hablamos con claridad y sinceridad.

13. SOLIDARIDAD

En capítulos anteriores he comentado mis vivencias en la actividad empresarial (segundo sector) y en el sector solidario (tercer sector). En ambos está presente la sociedad civil integrando una ciudadanía que ha promovido al Estado (primer sector), al que financia con sus impuestos. Si la población laboral de España es de veinte millones, de los que los que en torno a tres millones son funcionarios, es notable la relevancia del sector privado; si funciona adecuadamente dará una respuesta eficaz a las expectativas de la sociedad. La pandemia ha puesto a prueba la fortaleza del sistema: banca, seguros, distribución, alimentación, etc., trabajaron a satisfacción de los ciudadanos en aquello que dependía de ellos; los investigadores elaboraron vacunas para protegernos frente al virus; mención especial merece el personal sanitario, que ha luchado para ayudar a los enfermos, tanto en las instituciones públicas como en las privadas; y las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad del Estado, que nunca fallan.

En este libro me refiero en varias ocasiones a lo público y lo privado. Ahora voy a centrarme en el sector solidario, que se mueve por lo inmaterial (los valores). Hay muchas personas vinculadas al mismo impulsadas por un sentimiento de fraternidad; para que actúe con la máxima eficacia requiere una legislación favorable, organización, etc., que coadyuven a ello.

A los sentimientos que rigen las relaciones interpersonales históricamente se han denominado de forma diferente: humanismo, filantropía, *humanitas* (Cicerón), caridad, hermandad, fraternidad,

solidaridad, etc. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 se refiere a la «familia humana» y a que debemos comportarnos «fraternalmente los unos con los otros». Conceptos similares, aunque no idénticos; parece como si hubiera interés en eliminar la referencia al amor y a la fraternidad. Utilizaré «solidaridad», que es el empleado con mayor frecuencia.

Por mi vinculación al sector fundacional he escuchado y he dicho: «Hay que devolver a la sociedad parte de cuanto ella nos ha dado». La realidad es que la filantropía no se fundamenta en una deuda, sino que es intrínseca a la naturaleza de las personas. Si fuera cierta la existencia de una deuda, difícil de cuantificar, solo la tendrían los privilegiados y no los desfavorecidos; la solidaridad nos concierne a todos (he encontrado más generosidad en los excluidos que en los poderosos) y nace de la fraternidad individual, no de una relación sinalagmática social. Vivimos en un mundo de intereses que no debilita mi convencimiento de que hay muchas personas buenas que se mueven por amistad o solidaridad hacia los demás sin pasar factura.

Exponer algo nuevo sobre este tema es difícil, ya que casi todo está dicho. El término «solidaridad» es amplio, por ello, hace años, sistematicé sus principales manifestaciones. No me inspiré en nadie y no he visto publicada esta clasificación por lo que, de momento, me considero su autor (lo importante es que sea útil). La analizo a partir de cuatro formas:

1. SOLIDARIDAD FAMILIAR/TRIBAL

Es intrínseca a la naturaleza de la persona, es la primera que surge (desde que existe la pareja) y siempre permanecerá dado que el ser humano cuando nace no puede sobrevivir sin la ayuda de sus

congéneres. Según Aristóteles, la sociedad es posible gracias a la solidaridad, pues la persona, como ser social, tiende a la filia/amistad, es decir, a establecer una relación solidaria.

La familia es la célula originaria de la vida social y las relaciones en su seno son la primera manifestación de «solidaridad». Durante milenios la familia y la tribu han dado respuesta a las necesidades de sus integrantes con especial atención a las de los más necesitados: niños, mayores, enfermos, discapacitados, etc. Si el ser humano se ha desarrollado y ha subsistido ha sido por su capacidad de organizarse y convivir solidariamente con otras personas. Al mismo tiempo, por su superioridad intelectual, ha desarrollado habilidades y ha encauzado su sociabilidad a través de la ayuda mutua.

La tribu nace como conglomerado de varias familias que forman un grupo homogéneo y socialmente autónomo que ocupa el mismo territorio. Lo que para nosotros es algo lejano en el tiempo, hoy es una forma de vida en países poco desarrollados o en zonas aisladas de naciones avanzadas.

Los cimientos del «estado del bienestar» (todavía poco desarrollado en numerosos países) se pusieron hace poco más de un siglo, en un proceso de construcción de la sociedad. Los impuestos se remontan a unos 6000-10.000 años (Mesopotamia, Egipto, China, etc.), por lo que durante milenios el ser humano ha sobrevivido gracias a una solidaridad natural que le ha permitido hacer frente a situaciones que hoy atienden diversos actores sociales.

Con el transcurso del tiempo la población ha crecido, la sociedad es más compleja y han surgido nuevas necesidades a las que hay que dar respuesta; lo deseable es que conservemos lo bueno del pasado y lo mejoremos. Para conseguirlo debemos profundizar en los aspectos ontológicos de la persona por cuanto de ellos emana la solidaridad, lo que nos ayudará a organizar diversas formas de convi-

vencia de la sociedad para resolver las demandas de sus miembros, pero que no deben sustituir ni eclipsar el sentimiento solidario del ser humano, que da sentido a su vida y, por ello, las instituciones sociales y políticas deben potenciarlo.

2. SOLIDARIDAD LEGAL

La establecen las normas y nos convierte «coercitivamente» en ciudadanos solidarios. A través de los impuestos, tasas y cotizaciones sociales, todos contribuimos a fines de interés general. En un sistema fiscal equitativo, quienes más tienen aportan una mayor cantidad a la comunidad, haciendo posible que los desfavorecidos accedan a servicios sociales básicos. Esta solidaridad, si no es adecuadamente percibida, puede producir los siguientes efectos:

- El hecho de pagar impuestos se interpreta que genera derechos casi ilimitados a favor de los contribuyentes, por lo que el Estado debe resolver todas sus necesidades.
- Cuanto se recibe un servicio como producto de una contribución obligatoria se valora menos que si es fruto de una decisión libre. Como consecuencia de cumplir las obligaciones fiscales, algunos ciudadanos consideran que ya han satisfecho sus «deberes» de solidaridad con la sociedad.

En este contexto emerge el «estado del bienestar». En ocasiones se escuchan, en relación con su mantenimiento, manifestaciones como que «hay líneas rojas que no se pueden traspasar». Esto no está ni bien ni mal; son materias complejas sobre las que a veces no se reflexiona suficientemente ni se informa con rigor a los destina-

tarios de los mensajes. El tema no es sencillo y por ello los políticos y los medios de comunicación incurren en inexactitudes.

Se requiere tener conceptos claros para pronunciarse sobre la «protección social», que son aquellas prestaciones de carácter personal que, financiadas por los contribuyentes, recibe el ciudadano del Estado. Me limitaré a dar unas ideas sobre en dónde estamos; en mi opinión, el criterio acertado es el que tiene como referente a la persona y a su dignidad, no a los modelos organizativos, estructuras o ideologías.

En los años 60, la protección proporcionada por el Estado se concentraba en la Seguridad Social (sanidad, pensiones, paro, servicios sociales, etc.), la educación y la beneficencia. Hoy la Seguridad Social, entendida como la institución de ámbito nacional financiada con cuotas de empresarios, trabajadores y autónomos, solo comprende: pensiones de jubilación, invalidez, muerte, supervivencia y subsidios de incapacidad temporal, como contraprestación de las cotizaciones abonadas.

Las restantes prestaciones, mayoritariamente financiadas con impuestos, en gran parte son gestionadas por las comunidades autónomas. Por ello, cuando enfermamos acudimos a «los servicios públicos de salud de la comunidad en la que vivimos» (desde que la sanidad ha sido transferida ha dejado de ser igual para todos los ciudadanos, en sus prestaciones y en sus costes, por lo que hemos pasado de una solidaridad/igualdad nacional a otra de ámbito autonómico).

Con frecuencia escuchamos decir: el Gobierno ha subido la prestación XXX un ... %. Manifestación inexacta, pues son los ciudadanos quienes, con sus impuestos y tasas, financian dicha mejora social. Esto no es baladí, ya que introduce confusión en la población al distorsionar lo que representa la solidaridad. Si el progreso

social ignora que es fruto de un proyecto colectivo y que gracias a ello podemos vivir mejor, se confunde al pueblo.

3. SOLIDARIDAD SINALAGMÁTICA

Se genera cuando una persona suscribe un contrato de seguro que establece una relación entre el asegurado (paga una prima), el asegurador (abona una prestación cuando se produce el evento protegido) y otros asegurados (también satisfacen una prima). En España, con este fin, nacieron en el siglo XII las mutualidades, hermandades y cofradías, ocho siglos antes que los seguros sociales. Muchas personas equiparan el seguro con la compraventa de un bien de consumo. Esta visión errónea genera dos efectos negativos:

- Es frecuente que cuando el asegurado paga varios años la prima sin percibir una contraprestación, se sienta frustrado.
- Se piensa que existe una relación bilateral con el asegurador, cuando es multilateral, ya que el asegurado pone sus riesgos en común con los de otras personas, de forma que, pagando una prima reducida, puede percibir una indemnización elevada.

Esta forma de solidaridad es relevante, ya que emana de la libertad y de la responsabilidad de la persona para gestionar sus riesgos asumiendo la prevención y la previsión de aquello que le afecta. Además, colabora en uno de los desafíos de la sociedad actual: ser solidarios en un mundo globalizado; gracias al reaseguro, cuando se produce un gran desastre, sus costes económicos se reparten entre todos los países desarrollados.

4. SOLIDARIDAD DE LA «GRATUIDAD»

En virtud de ella aportamos voluntariamente algo de lo nuestro a cambio de nada. Cobra mayor valor cuando no damos lo que nos sobra, sino algo que nos exige un esfuerzo. Fruto de ella son las fundaciones y las asociaciones altruistas.

Existe un deber objetivo de solidaridad que nos afecta a todos, por ello las personas damos y recibimos, al no poder vivir sin ella, debiendo experimentar «compasión» (según Aristóteles en la *Retórica*), sentimiento más profundo que la empatía, pues supone identificarse con los males de otro, que impulsa a aliviar, remediar o evitar su dolor. Sin conciencia social difícilmente encontraremos un espacio y la justificación de nuestra existencia.

Es la manifestación más loable de solidaridad, ya que nace de la generosidad y de los sentimientos más nobles del ser humano, por lo que es global y no entiende de fronteras. Ya en las obras de misericordia aparecen las formas en que se puede manifestar la solidaridad con el prójimo. Si observamos lo que ocurre en nuestro entorno, en especial en los momentos críticos, comprobaremos que quienes se dan y ayudan más a los necesitados no suelen ser quienes presumen de generosidad (a veces con dinero ajeno).

Las muestras de solidaridad/generosidad no son solo de las personas, sino también de las instituciones. Si hoy no se discute que una persona debe ser solidaria, lo mismo podemos decir de las entidades, ya que ambas protagonizan las relaciones sociales y deben ser «ciudadanos» ejemplares (más allá del pago de impuestos). Esto es predicable con carácter universal; aunque la generosidad se configura en función de los valores de cada uno, se espera más de determinadas personas y entidades (las que alcanzan una relevancia socioeconómica).

Según se coordinen estas manifestaciones de la solidaridad tendremos un modelo u otro de convivencia, del que todos somos responsables; ante la limitación de medios es imprescindible establecer prioridades para dar una respuesta a las necesidades de la ciudadanía. Dado el carácter ontológico de la solidaridad, el buen funcionamiento de la sociedad depende de las personas que la integran. Cuando se produce una desgracia o un desastre, la sociedad se mueve masivamente de forma «natural» para remediar las necesidades surgidas; la responsabilidad personal puede encauzarse de forma directa o a través de las entidades solidarias promovidas por la sociedad civil. Todos tenemos obligaciones con nuestro entorno y muchas veces la mejor forma de encauzarlas es a través de entidades organizadas con este fin.

SOCIEDAD CIVIL

Tenemos el derecho y el deber de participar en el desarrollo de la sociedad, y para conseguirlo es necesaria una sociedad civil potente, habida cuenta de que las preocupaciones de los políticos frecuentemente no coinciden con las de los ciudadanos que, además, desconfían de las élites porque las secuelas de las crisis están mal repartidas. Sus intereses son otros y los jefes de los partidos no están angustiados cuando los suspende el pueblo y los considera uno de los problemas del país.

España es una democracia joven y algunos de sus políticos carecen de preparación y experiencia en la gestión de la *res publica*, cuando los desafíos son inmensos. A veces los elegimos sin entusiasmo para no apoyar a quien nos provoca rechazo, encontrándonos con una sociedad víctima de mentiras y noticias falsas en la que predomina la confrontación sobre la cultura del encuentro.

No estoy de acuerdo con el dicho: «cada pueblo tiene los políticos que se merece». En nuestro caso son ellos quienes no están a la altura de la ciudadanía. Es aplicable el verso del *Cantar de Mío Cid*: «Dios, qué buen vasallo, si oviesse buen señor». Posiblemente falla el sistema de «selección» de los candidatos al poder.

Para progresar es necesaria una sociedad civil activa, entendida como «el conjunto de personas y entidades que se unen para actuar en el ámbito público fuera de las estructuras gubernamentales, con el objetivo de defender los derechos individuales y sociales de los ciudadanos». La sociedad civil, movida por su conciencia, no busca el poder sino el bien común. Sin ella no es posible que la sociedad se reinvente para que sus miembros asuman el protagonismo que les corresponde.

Acometer estos objetivos es apasionante; la sociedad civil aporta estabilidad institucional al promover valores universales que no dependen de la alternancia política. Los poderes públicos a veces no posibilitan que se deje oír la voz de la ciudadanía fuera de determinados cauces y, por ello, no se facilita su labor aun cuando aporta soluciones. Nos encontramos con una tecnoestructura integrada por el Estado (poder político), el mercado (gestor de la riqueza) y los medios de comunicación (ejercen influencia), que limitan la acción de los ciudadanos.

Paradójicamente, el capitalismo neoliberal (propicia la libertad) y el socialismo radical (defensor de la solidaridad) confluyen en un materialismo que busca el beneficio y el bienestar material carente de una dimensión ética que defienda aquello que es bueno para las personas y no para el sistema. Se ha caído en un economicismo nihilista que trata a las personas como medios y no como fines, negándoles lo «suyo» (un trato justo). Por ello, los ciudadanos debemos ser más activos defendiendo objetivos nobles y la solidaridad

basada en la verdad y en la confianza mutua. Esto se logra mejor evitando las causas de los problemas que luchando contra sus consecuencias (donde a veces se relega a la ciudadanía).

La sociedad, en el supuesto de desastres, es dinámica y generosa, pero no ocurre lo mismo si se trata de defender principios, lo que exige un esfuerzo continuado. Debemos fijarnos metas preguntándonos: ¿qué puedo hacer como individuo?, ¿con quién me tengo que unir para ser más eficaz en el logro de objetivos comunes?, ¿en qué ámbitos debo actuar? Los ciudadanos podemos contribuir a hacer realidad los derechos fundamentales.

Ello no requiere construir una nueva sociedad (tentación en la que incurren algunos falsos «mesías» que tienden al despotismo), sino potenciar valores, abandonando ideologías esclerotizadas. Además, hoy podemos comunicarnos rápidamente entre miles de personas; los SMS, correos electrónicos, internet, redes sociales, etc., posibilitan que la sociedad se movilice.

No se trata de enfrentar Estado y ciudadanía; cuando se han alcanzado los «derechos básicos intocables» son entes complementarios. A pesar de que el Estado no puede dar respuesta a todas las demandas de la sociedad, desconfía de la ciudadanía, poniéndose de acuerdo más fácilmente con el «mercado» que con el sector solidario. Los poderes públicos deben fomentar su desarrollo a fin de que encauce la solidaridad voluntaria de los ciudadanos, evitando el individualismo.

Debemos fortalecer una sociedad organizada en torno al altruismo y el mercado; tanto las empresas que buscan el beneficio como las entidades sin ánimo de lucro tienen una función que desarrollar. La sociedad civil es el ámbito más adecuado para conseguir una sociedad más justa. Hoy la dicotomía no está tanto en «fin de lucro» y «no lucro», como en «solidaridad» y «falta de solidaridad».

Las empresas, además de estar regidas por principios (sin excluir la obtención de un justo beneficio), deben contribuir a una sociedad más justa. Solo si los ciudadanos despertamos del letargo, del conformismo y la desmotivación, se pueden impulsar el humanismo, la ética y la solidaridad, que deben ser universales. Para unir voluntades es más fácil hablar de «problemas comunes» que de «intereses individuales». Esto es fácil si se logra que más ciudadanos se interesen por los valores y la vida comunitaria.

La sociedad civil está llamada a detectar necesidades sociales, denunciar problemas, defender derechos, sensibilizar a la ciudadanía, fomentar su participación, exponer sus inquietudes, darles respuesta y estimular a los poderes públicos para que las atienda. Hay sectores potentes, como el de la discapacidad, a los que se les escucha al elaborar las leyes. Los españoles hemos acreditado que podemos alcanzar grandes metas si nos unimos en torno a un objetivo común que nos cohesione y hacemos oír nuestra voz con más intensidad que la de quienes, con intereses mezquinos, comunican mejor.

La sociedad civil debe ser un elemento dinamizador al buscar el bien común a través de las fundaciones y asociaciones, que están movidas por la conciencia y no por obligación, lo que nos permitirá dejar el país mejor que lo encontramos, fruto de nuestras obras más que de palabras. Hay personas con actuaciones admirables, héroes anónimos que hacen cosas que no trascienden y aportan más que otras conocidas.

Los ciudadanos y las entidades debemos asumir el protagonismo que nos corresponde o dejaremos a la sociedad en manos de los políticos; debemos participar en la gestión de lo común, donde los partidos políticos solo son uno de los actores. Si la sociedad civil no existiera, muchos problemas no tendrían solución, pues se impon-

drían los egoísmos personales; surge cuando los ciudadanos tienen aspiraciones insatisfechas, actúa guiada por el altruismo, aporta ética y cohesión social. En su colaboración con el Estado proporciona aquello que este no puede amparar o le falta agilidad para solucionarlo.

Las sociedades son más fuertes cuando los ciudadanos se asocian y organizan. Sus objetivos pueden ser concretos (cultura, medio ambiente, educación, sanidad, excluidos, etc.) o de amplio espectro, dirigidos a una mejora global de la sociedad. Estos últimos deben cobrar mayor protagonismo en las inquietudes de la sociedad civil, que ha evolucionado desde dar respuesta a las necesidades primarias de las personas a propugnar el disfrute real de los derechos humanos.

Cuando se produce la crisis del estado del bienestar y el Estado no puede garantizar todos los derechos debe transitarse hacia la sociedad del bienestar, en la que los ciudadanos asumen responsabilidades por cuanto el Estado no es el único agente del bien común. Pudiera pensarse que con mayor desarrollo hay menos problemas; esto es cierto si nos circunscribimos a la educación y a la pobreza, pero han surgido nuevas necesidades sociales y para darles respuesta el primer reto es saber dónde estamos y hacia dónde vamos.

Un grupo organizado con fines de interés general consigue resultados. La sociedad civil en España es testimonio de libertad y cauce de la filantropía, a través de una gran labor, por lo que si desapareciesen se produciría un considerable retroceso social. Si lo hacemos mal, tendremos el reproche de las próximas generaciones. Ante las demandas de los ciudadanos, las respuestas ágiles son un factor de progreso. En los países vertebrados es respetada por su influencia y coherencia.

Una sociedad civil sólida y crítica debe enviar un mensaje esperanzador, dentro del realismo, cuando el de algunos políticos,

sobre todo si están en la oposición, suele ser pesimista. Debemos construir el futuro en función de las personas, no de la economía, aportando criterios, liderando el proceso con ideas y valores que iluminen la realidad. No podemos limitarnos a ser «activistas en proyectos concretos», sino ser generadores de pensamiento.

La legitimación de la sociedad civil se fundamenta en orientarse al bien común y por sus principios: altruismo, voluntariedad, carencia de ánimo de lucro y valores; al carecer de conflictos de intereses en su seno, le resulta más fácil alcanzar sus metas. El interés general busca el bien de la comunidad, tiene presente que la persona es *soma* y *psique*, no atiende exclusivamente a lo material y armoniza la libertad y la justicia. Para hacer frente a estos retos debe optimizar su gestión mediante:

Mejora de las entidades solidarias. La sociedad civil no puede limitarse a tener como objetivo el bien común; para conseguirlo debe estar bien organizada y ser eficaz, saber dónde va, potenciar su identidad y responder a las necesidades de la comunidad. Además de cumplir sus fines sociales, debe ser fuerte y ágil para no fracasar.

Cada fundación o asociación ha de adaptarse al entorno, profesionalizarse, colaborar en iniciativas internacionales, informar de su gestión, establecer alianzas, participar en asociaciones que les agrupen y representen, etc. Las entidades solidarias deben coordinarse y, además de desarrollar actividades concretas, formular propuestas colectivas ambiciosas sobre los problemas sociales (derechos humanos, educación, sanidad, migraciones, etc.).

El incremento de estas entidades contribuye a detectar los desafíos de la sociedad, a involucrarse en proyectos a largo plazo y a fomentar el voluntariado. De este modo, serán agentes de la justicia, desarrollarán las personas y mejorarán la sociedad. Las funda-

ciones y asociaciones han de ser un modelo de ejemplaridad en un entorno necesitado de referentes morales.

Internamente deben atender a: evaluar su eficiencia y resultados, rendir cuentas, reducir los costes de gestión, fortalecer valores como la ética, la confianza y la transparencia, tener órganos de gobierno comprometidos, etc. Su financiación debe ser preferentemente privada para no depender de ayudas públicas, garantizando a los donantes que administra bien y que su información es veraz. Otro de sus objetivos debe ser llegar a alianzas con quienes tienen intereses comunes.

Colaboración con el Estado. No es sencilla cuando el Estado trata de restar protagonismo a la sociedad civil por temor a que muestre las debilidades estructurales y democráticas del país, a pesar de que la necesita, pues los requerimientos de los ciudadanos se incrementan a mayor ritmo que su capacidad de respuesta.

Esta colaboración es posible si el Estado asume que su responsabilidad es garantizar los derechos, vertebrar la sociedad pero no gestionar todos los servicios, siendo eficaz pero no invasivo, garantizando la libertad, la igualdad de oportunidades, la educación, el respeto a la ley y la participación ciudadana. La corresponsabilidad entre la sociedad civil y el Estado propicia el diálogo, la comprensión y la mejora de ambos.

Colaboración con las empresas. La sociedad civil tiene posibilidades de establecer alianzas con las empresas, que generan riqueza y empleo, y cuyo fin es su propia existencia como comunidad de personas. Hace años las empresas podían ser mediocres, ahora no, pues peligra su existencia. Por eso deben desarrollar a quienes las integran, fomentar la creatividad, desarrollar talentos y ser socialmente responsables. Objetivos que convergen con los de la sociedad civil.

Las empresas no pueden pretender ganar dinero a toda costa; deben respetar los derechos humanos y contribuir a la sostenibilidad y al progreso; si quieren perdurar en el mercado han de ser agentes de desarrollo e innovación. Para ello han de autorregularse éticamente, dialogar, contar con estrategias acertadas y lograr el equilibrio entre los intereses generales, empresariales y sociales; si no lo consiguen se producirán conflictos y su deterioro económico. La empresa no puede permanecer ajena a su entorno, son parte de la solución de los problemas sociales y su mejor aliado es la sociedad civil.

La gestión interna de las empresas que respetan la ética es similar a la de las entidades solidarias. Ello posibilita intercambiar experiencias y desarrollar proyectos conjuntos donde la empresa aporte experiencia, organización y capacidad económica, y la sociedad civil principios, orientación solidaria y ser un cauce para sus iniciativas sociales.

EL FUTURO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Depende de las entidades que la componen, si bien hay factores que condicionan su labor. Las necesidades sociales varían y la sociedad civil debe ser el motor del cambio superando el conservadurismo y no anclándose en el pasado. Nada de cuanto afecte a la persona le es ajeno; debe ver lo que otros no ven, gestionar la globalidad, afrontar el futuro y no convertirse en una terminal del poder controlada por las subvenciones.

Acertará si coloca a la persona en el centro de la sociedad, contribuye a su desarrollo y la prepara para decir «no» cuando procede, protegiéndola de las manipulaciones que conducen al vacío intelectual, a la pobreza espiritual y a la pérdida de libertad. Ante estos retos, es

preciso que las personas cuenten con sabiduría para desenvolverse en la universalidad. Debe reflexionar sobre las mejoras necesarias a medio y largo plazo en educación, economía, inmigración, vida familiar, fiscalidad, investigación, modelos de participación democrática, etc. Hay que analizar la realidad y pensar en grande, incorporando a los jóvenes a sus proyectos.

Para que los cambios sean justos deben lograr una prosperidad inclusiva que no descarte a nadie, no genere desigualdades y promueva las libertades. Ello requiere un diálogo entre líderes políticos, económicos, representantes de los trabajadores, sociedad civil y pensadores de distintas disciplinas, para buscar consensos en torno a las cuestiones fundamentales.

Hay que potenciar la responsabilidad de los ciudadanos sobre la *res publica*, ya que no es suficiente trabajar honradamente y pagar impuestos, pues debemos ocuparnos de los problemas sociales e incorporar a las acciones colectivas al mayor número de personas, descartando la indiferencia. Si hay más sociedad civil, habrá más democracia y más desarrollo. Según el artículo 29.1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948: «Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que solo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad».

El futuro de la sociedad civil es esperanzador y tendrá mayor protagonismo cuando la ciudadanía sea más culta, tome conciencia de su destino y sea más participativa. Quienes se preocupan del bien común gozan de mayor credibilidad que quienes buscan el poder o el máximo beneficio; si sabemos dónde queremos ir y perseveramos, llegaremos.

14. ACTIVIDAD REPRESENTATIVA

En este capítulo me refiero a mis vivencias en asociaciones que agrupan a entidades institucionales o empresariales para participar en sus actividades, representarlas y defender sus aspiraciones e intereses. Esta actividad es imprescindible en un contexto con pretensiones contrapuestas.

Mi presencia en numerosas entidades y mi dedicación a mejorar, con mayor o menor éxito, la normativa que les es aplicable dio lugar a que una de mis actividades haya sido la de «legislador». He participado durante muchos años en la normativa de los sectores a los que he estado vinculado; lo he realizado mediante contactos con grupos parlamentarios para que desde el Congreso o Senado presentasen enmiendas, partidos políticos, comisiones parlamentarias, etc.

Han sido más de 55 años de una actividad (en la que continúo activo) en la que he aportado ideas para mejorar la seguridad jurídica, el funcionamiento del Estado y la gestión de las entidades. Este trabajo es formativo si se delibera con personas dialogantes que conocen la materia y no están condicionados por la ideología, sino que buscan el interés general. Conseguir resultados requiere formación jurídica, conocimiento de la realidad que se va a regular, saber escuchar y buscar la equidad.

El oficio de legislador es difícil y no todos los políticos están preparados, aunque pertenezcan a las Cortes; cada vez es más complejo elaborar las normas dada la interrelación entre ellas. Hoy se

aprueban normativas que no se aplican por falta de financiación, son contradictorias con otras o contienen errores; es frecuente que la exposición de motivos/preámbulo sea pobre o que su contenido (cuyo fin es manifestar el porqué y el para qué de la disposición) no sea coherente con el articulado, al carecer los redactores de una visión integral de la materia.

He defendido causas en las que creía; aunque cuando representamos nuestros intereses, personales o de grupo, perdemos objetividad, lo que se aprecia cuando analizamos las reivindicaciones de sectores a los que somos ajenos. Si el Gobierno tuviera que satisfacer todas las peticiones que recibe tendría que duplicar los impuestos. He dedicado muchas horas a la defensa de intereses institucionales y en los malos momentos pensaba que no merecía la pena, pero siempre continuaba luchando. Alguien me comentó que podía dedicar ese tiempo a MAPFRE/FREMAP; la realidad es que se lo quité a mi familia.

ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

CEOE. Formé parte de su asamblea general en representación de las asociaciones de mutuas que estaban integradas en esta confederación. La mayor actividad la desarrollé como miembro de las comisiones de trabajo sobre Prevención, Seguridad Social y Sanidad. A lo largo de muchos años generé buenos amigos y aprendí de los expertos. Al agrupar CEOE, directa o indirectamente, a la totalidad de las empresas, uno de los retos era lograr un equilibrio en la defensa de sus intereses, que normalmente se conseguía.

Las entidades representativas de las mutuas acudíamos a CEOE para que apoyase nuestras gestiones ante el Ministerio de Trabajo para defender nuestros derechos, que eran también los de los empresarios asociados. Me unía amistad con el presidente José María

Cuevas, ya que desde 1974 a 1982 formó parte de la junta directiva de MAPFRE/FREMAP. En cierta ocasión, con motivo de un viaje a Galicia, sufrió un accidente de tráfico de consideración y pidió que le trasladasen al Centro de Majadahonda, lo que además de ser una satisfacción por su confianza, me brindó la oportunidad de conversar con él durante los días en que estuvo internado.

CEIM. La asociación de mutuas formaba parte de la Confederación de Empresarios de Madrid. En representación de la misma me incorporé a la junta directiva y a la asamblea de CEIM, lo que me permitió conocer la problemática de los sectores económicos de la comunidad, información interesante, ya que los resultados de las mutuas dependían de la situación económica y de la creación de empleo. Me encontré con empresarios asociados a MAPFRE/FREMAP.

CEPYME. Aunque el perfil de MAPFRE/FREMAP no era el de pequeña y mediana empresa, representaba en esta confederación a las mutuas, entre las que había de pequeño volumen, y a sus empresas asociadas, la mayor parte con un número reducido de trabajadores. Los temas planteados eran diferentes a los que se escuchaban en las reuniones en las que predominaban las grandes empresas. En representación de CEPYME formé parte del consejo del INSALUD.

ASOCIACIONES DE LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Las mutuas de accidentes de trabajo se agrupaban para la defensa de sus intereses. Entre las más de 200 mutuas activas en 1966 había grandes diferencias por volumen de ingresos, actividad de

las empresas asociadas (numerosas mutuas fueron creadas por gremios), ámbito de actuación, sede del domicilio social, etc. No era sencillo representar a un sector tan variado. En el transcurso de los años se produjeron tensiones y se crearon varias asociaciones con el objetivo de ser más eficientes.

Durante algún periodo, coexistieron hasta cuatro asociaciones, lo que perjudicaba las relaciones de las mutuas con la Administración y la sociedad. MAPFRE/FREMAP siempre defendió la unidad y los intereses del sector, procurando que solo hubiera una asociación representativa (ello nos obligaba a formar parte de todas) y nunca asumió una presidencia al considerar que era excesivo ser los de mayor volumen, tener los mejores resultados y presidir el sector. Personalmente no tenía interés en ello.

Representé a MAPFRE/FREMAP en todas sus juntas directivas; el tiempo dedicado a elaborar estatutos y limar tiranteces fue importante y muchas de mis vivencias se refieren a luchas internas, lo que suponía un desgaste; fue una escuela para moverme en las entidades representativas, que a veces son un foco de tensiones por deseos de protagonismo, ambición de poder y regionalismos. Las asociaciones, frecuentemente, dedican más horas a temas internos que a cumplir sus fines. Junto a estos conflictos «estructurales» destiné tiempo a los trabajos de «legislador» y a reuniones con la Administración.

Estas experiencias dan para escribir ampliamente sobre los comportamientos de las personas en el seno de estas entidades. Haré una sucinta mención de mi presencia en ellas.

Agrupación de Mutuas del Sindicato Nacional del Seguro.

Este sindicato estaba organizado por grupos según los ramos del seguro, el de accidentes de trabajo era el X. Desde mi incorporación

a MAPFRE la representé en el mismo. Cuando desaparecieron los sindicatos verticales, el sector de seguros creó en 1977 la «patronal» UNESPA y en su seno existió una Agrupación de Mutuas. Paralelamente algunas mutuas crearon una asociación, AGRUMAT, hasta que en el año 1980 se creó AMUPA vinculada a UNESPA, que agrupaba a casi todas las mutuas, que en 1987 se disolvió. Las mutuas de accidentes de trabajo aplicaban el Convenio de Seguros a sus empleados, por lo que participaban en su negociación.

FESMAT. En 1987 se constituyó FESMAT, estructurada en asociaciones regionales, que estuvieron activas hasta 1990. MAPFRE/FREMAP dedicó tiempo a conseguir la unidad. En varias asociaciones de las que he formado parte, por visiones regionalistas o personalistas, han germinado deseos de dividir en lugar de unir esfuerzos y medios.

AMAT. En el año 1990 se llegó a un acuerdo para que solo existiese una asociación, AMAT; desde dicho momento ha agrupado a todas las mutuas (en la actualidad unas 20), siendo la entidad interlocutora con todos los organismos. Finalizó un periodo de trece años caracterizado por la pluralidad y las tensiones.

Confederación Nacional de Entidades de Previsión Social. Se creó por una disposición del Ministerio de Trabajo en el año 1947 para agrupar a las mutualidades de previsión social y a las mutuas (había muchas que únicamente actuaban en accidentes de trabajo). Tenía ámbito nacional y contaba con federaciones territoriales. Por su origen no se caracterizaba por una actitud reivindicativa; el secretario, Juan Uña y Díaz-Pedregal, era un profesional preparado al que había nombrado la Administración.

Me incorporé a las juntas directivas de la Confederación y a la de la Federación de Mutualidades y Montepíos del Centro de España en 1970; en esta última conviví con directores de mutuas de pequeño volumen. En ambas instituciones la dedicación a los temas de mutuas era muy superior al destinado a las mutualidades de previsión social.

Fue una de las vías de representación de las mutuas en su relación con la Administración. A partir de que se creó FESMAT, en la confederación permanecieron exclusivamente las mutualidades de previsión social.

OTROS INTERLOCUTORES

Las mutuas de accidentes de trabajo, además de tener la problemática de cualquier empresa, tenían que gestionar lo relativo a su condición de entidades colaboradoras de la Seguridad Social y prestar asistencia sanitaria, prevención, etc., lo que requería mantener relaciones con diversos organismos. Me refiero a algunos.

Sindicatos. Son interlocutores de la Administración en relación con toda la normativa que afecta al mundo laboral, por lo que existían con los mismos temas comunes, que se trataban unas veces con presencia de la Administración y otras en reuniones bilaterales.

Mantuve relaciones cordiales con secretarios generales de CC. OO., UGT y USO. Los sindicatos, en su condición de empleadores, para asegurar el riego profesional de sus trabajadores, podían optar, como todas las empresas, por el INSS o por una mutua de accidentes de trabajo. En la mayoría de los casos lo hicieron a favor de las mutuas (en bastantes ocasiones por MAPFRE/FREMAP),

también optaron a nuestro favor varios ministerios. No existían razones para que un sindicalista se preocupase por los trabajadores protegidos por las mutuas más que lo que nos interesábamos nosotros (además de la connotación social, una mala asistencia perjudica al trabajador, a la empresa y económicamente es gravosa para la mutua).

Las reticencias hacia la gestión de las mutuas eran más frecuentes entre algunos políticos y funcionarios que en los sindicatos, conscientes de que cuidábamos la salud de los trabajadores. No se justificaba la oposición a las mutuas cuando los trabajadores opinaban sobre la decisión de la empresa a este respecto.

La prevención era un punto de encuentro con los sindicatos, ya que invitábamos a sus técnicos a nuestros actos de formación y algunos de ellos, muy cualificados, participaban como ponentes en nuestros congresos, jornadas y seminarios. Con motivo de la celebración de un importante seminario en Galicia, al que me habían invitado a participar, en el avión coincidí con un sindicalista con el que me unía una buena relación, que también impartía una charla (le invité a una copa de brandy). En el viaje pusimos ideas en común.

Durante el acto, un sindicato gallego se manifestó contrario a las mutuas dando lugar a un intercambio de opiniones en las que mi amigo del avión se puso en contra del mutualismo (al finalizar me comentó que no le quedaba otra alternativa). En otra ocasión, en un coloquio en el que participaba junto a un sindicalista muy reconocido, estuvimos de acuerdo en nuestros posicionamientos, por lo que uno de los asistentes le dijo que lo había abducido. UGT me invitó un verano a impartir una conferencia en los cursos de verano de la Fundación Largo Caballero que se celebraban en Laredo (Cantabria).

En una economía de empresa es deseable que exista un equilibrio entre todos los intereses que confluyen; es necesario conocer las diferentes sensibilidades, entre las que se encuentran las de los trabajadores; en el caso de empresas con finalidad social no es difícil entenderse con los sindicatos, igual cabe decir de las instituciones que cuentan con órganos con participación de los agentes sociales. Un gestor de entidades debe estar abierto a escuchar a todos los interesados, que es la mejor forma de convivir.

Partidos políticos. Los principales partidos políticos forman parte del poder legislativo, por lo que las asociaciones representativas tratan de mantener unas relaciones cordiales con ellos. Con este fin visité las sedes de los partidos para conseguir que en sus programas electorales figurasen nuestras reivindicaciones, introducir algún cambio en la normativa vigente, incorporar enmiendas en disposiciones en trámite, etc. Ello exige dedicación, ya que hay diferentes sensibilidades en los ministerios y en los grupos parlamentarios, aunque sean del mismo partido.

Los logros son menos de los deseables, pero el esfuerzo merece la pena, por lo que se consigue y por lo que se frena. Los partidos «bisagra», en ocasiones, nos prestaron ayuda. Los políticos se mueven en coordenadas diferentes a las de los gestores.

ORGANISMOS PÚBLICOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Mantuve frecuentes contactos con los organismos de la Administración, INSS, Tesorería General, INSERSO, ministerios, etc. Con algunos las relaciones eran permanentes, a nivel nacional y provincial, que llevaban a cabo los directivos, directores provinciales y otros

profesionales. Esto se hacía eficazmente y con frutos, pues se consideraba que MAPFRE/FREMAP era una entidad seria y rigurosa.

Con el Poder Judicial mantuvimos reuniones cordiales y contamos con la participación de brillantes magistrados en nuestros seminarios, jornadas y congresos. Ello dio lugar a los encuentros entre magistrados y médicos, profesionales llamados a convivir en los Juzgados de lo Social, que no conocían suficientemente la función de la otra parte. Estas jornadas las llamaba coloquialmente de «togas negras y batas blancas», que potenciaron nuestro buen nombre. Poco antes de mi jubilación firmé un acuerdo de colaboración con el Consejo General del Poder Judicial, que fue posible por el prestigio de nuestros abogados.

Instituto Nacional de Salud (INSALUD). Fui vocal del consejo de este organismo desde 1994 a 2002 en representación del tercio de empresarios; los otros dos grupos eran los sindicatos y la administración. Fue una etapa importante, ya que se realizó la transferencia de la sanidad a las autonomías. Conocía bien la problemática de la sanidad, pero fue enriquecedor vivirla en otra dimensión. El consejo tuvo buenos presidentes, necesarios para buscar el equilibrio entre los sectores representados.

Estuve en el consejo hasta que nos « echaron » por extinción del organismo una vez que, por transferir toda la sanidad, dejó de ser su gestora (solo quedaron Ceuta y Melilla, integradas en Ingesa). Tal vez en algún momento se haga un análisis sereno sobre cómo se llevó a cabo la transferencia de la sanidad que, en mi opinión, debió ser diferente, pues se podía haber prestado mejor servicio a menor coste.

Consejo Universitario de la Comunidad Autónoma de Madrid. En este consejo están representadas todas las universi-

dades públicas y privadas (diecisiete) de la comunidad; formé parte del mismo en representación del Consejo Social de la Universidad Complutense. Su finalidad es constructiva, pues permite conocer las opiniones de entidades con características diferentes. Es poco activo, aunque es un lugar de encuentro. No es fácil que las propuestas se traduzcan en hechos cuando hay que respetar la autonomía de cada universidad, las competencias transferidas a la CAM y el marco que establecen las normas de ámbito nacional.

Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS). MAPFRE era miembro de esta organización internacional, que tenía entre sus objetivos desarrollar la Seguridad Social en todos los países y ser un centro de información sobre lo que ocurría en esta área en todo el mundo. Los socios recibíamos periódicamente una amplia información.

Participé en los congresos de Viena y Buenos Aires. Este último fue muy formativo y tuvo una gran repercusión, ya que dio lugar a la Declaración de Buenos Aires, que tenía como objetivo la implantación de los servicios sociales. Constaté que en España y en MAPFRE/FREMAP estábamos avanzados. Fue clausurado por el presidente Alejandro Lanusse, rodeado de un poderoso sistema de seguridad, un día con elevada tensión política en el que las calles estaban desiertas.

La pertenencia a organismos internacionales, a pesar de su burocracia y lentitud, es positiva para conocer hacia dónde se dirige la materia que es objeto de atención por los mismos.

Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (OISS). MAPFRE formaba parte de esta organización de ámbito iberoame-

ricano cuya secretaría general radicaba en Madrid (en los últimos años, en la segunda planta del edificio de Velázquez, 105, primera sede de MAPFRE/FREMAP).

Con esta entidad tuve una relación intensa, ya que durante más de veinticinco años fui profesor en un curso de larga duración para directivos de entidades de la Seguridad Social, fundamentalmente de Iberoamérica; los asistentes, como buenos iberoamericanos, eran participativos y se intercambiaban interesantes ideas. Muchos de sus alumnos acabaron siendo ministros en sus respectivos países.

Tuve una buena y larga amistad con quien durante muchos años fue su secretario general, Carlos Martí Bufill, que contribuyó a crear más lazos de colaboración con Iberoamérica que ningún otro organismo público. Comprobé el respeto, admiración y afecto del que gozaba en dicho ámbito; además era mundialmente reconocido por su puesto en la AISS. Trabajaba en Cultura Hispánica y en el Instituto Nacional de Previsión, en donde se acreditó como uno de los mejores conocedores de la Seguridad Social, sobre la que escribió numerosas obras. Conocí su existencia cuando era colaborador en el Ministerio de Trabajo, donde utilizábamos la más completa compilación sobre la normativa de Seguridad Social que elaboraba Martí Bufill y periódicamente ponía al día. Personalmente la llamaba, con respeto, la «Buffalo Bill» (cuando fuimos amigos se lo conté). Es de justicia destacar a personas que dieron prestigio a España.

Centro Europeo de Fundaciones. Fundación MAPFRE era miembro de esta institución que reúne a las principales fundaciones de Europa. Ello me permitió conocer las características del sector fundacional en otros países y participar en varias iniciativas.

La más importante, en la que fue muy activa la Asociación Española de Fundaciones, fue tratar de conseguir que la UE aprobase el Estatuto de la Fundación Europea, lo que hasta ahora no se ha conseguido.

15. ACTIVIDAD EDUCATIVA

Siempre he considerado que la formación, el estudio y la educación eran muy importantes; lo escuché a mis padres y en el colegio. En mi niñez/juventud lo asumía como tantas cosas que, si las dicen personas que te desean lo mejor, no las cuestionas. Con el paso del tiempo mi convencimiento se fortaleció progresivamente alcanzando las máximas cotas durante los trece años en los que he estado vinculado a la UCM.

Mi formación reglada (grado, máster, doctorado) se limita al grado, aunque he participado como ponente y promotor de másteres, congresos, simposios, seminarios, etc., en los que he compartido mesa con ponentes españoles y extranjeros, especialmente iberoamericanos, de los que he aprendido. Mis conocimientos provienen principalmente del contacto con mis maestros y personas de valía, de impartir formación (la preparación de una intervención exige trabajar) y de la «escuela de la vida», en la que hay que decidir, crear (cualidad poco extendida), trabajar, aprender de los errores, etc.

Anteriormente me he referido a algunas de mis experiencias como formador; siempre he considerado que todas las personas y entidades deben transmitir a la sociedad sus conocimientos sobre las materias en las que tienen algo que decir. Desconozco cuánto de lo sembrado ha producido frutos.

Entre mis «pluriempleos no retribuidos», por su importancia destaco mi pertenencia al mundo universitario, en mi condición de

miembro del Consejo Social de la UCM, del que fui vicepresidente, y vocal del Consejo de Gobierno de dicha universidad. Esto me ha permitido profundizar en la enseñanza universitaria y en la reglada en general.

Periódicamente, el INE realiza encuestas sobre lo que más preocupa a los españoles, que leo con atención para acabar concluyendo que no soy representativo, ya que algunas de mis prioridades no coinciden con las de la mayoría (en estas situaciones, el «diferente» suele ser el equivocado). La educación se sitúa en el puesto 13, cuando para mí debiera estar en el primero. Preocupan más la sanidad (una de las mejores del mundo) y las pensiones (la tasa de reemplazo/sustitución es la segunda más elevada de Europa), que nuestra enseñanza obligatoria, a pesar de que, según los informes internacionales, está en los últimos lugares, y en el *ranking* de universidades, las españolas están mal situadas.

Coincido con el sentir general de que los problemas económicos y el paro son muy preocupantes, por lo que debemos analizar sus causas. El desempleo tiene su origen en la mala situación económica y entre sus causas está la mala preparación de la población y de los políticos que gestionan la *res publica*. Nuestro objetivo es recibir dinero a fondo perdido de la UE, cuando nuestro problema es que fallan la formación, el conocimiento, la cultura y el talento.

Los gobiernos orientan los deseos de los ciudadanos en la dirección que más les interesa, sin que aparezca la formación como prioritaria, posiblemente para no decir que el desarrollo intelectual requiere esfuerzo si queremos competir con los países preparados. De ella dependen la mejora de la situación económica y la reducción del paro. Dedicamos a la educación menos porcentaje del PIB que otros países; no obstante, las CC. AA. mejor calificadas en PISA (situadas en los primeros puestos internacionales) no son las que dedican más

gasto por alumno. El culpar a la financiación de los fracasos es un argumento carente de rigor, hay cosas que se gestionan mal.

He mantenido numerosos contactos con universidades españolas, en las que he encontrado personas con una gran vocación docente e investigadora, actitud meritoria habida cuenta de que los profesores no trabajan en un entorno favorable en lo que se refiere a la organización y retribución, lo que debiera preocuparnos, pues son los artífices del desarrollo del país. Comento algunas de mis experiencias en España y en el extranjero:

Colegio San Luis de los Franceses

Colegio católico dependiente de la Embajada de Francia. Es mi mayor experiencia en Educación Primaria y Secundaria; mantengo relación con este colegio, en él se educaron mis tres hijas y mis nueve nietos (todavía son alumnos Elena, Alejandra, Mónica, Martina y Rodrigo), que organiza numerosos actos en los que he participado como padre y abuelo. Durante algunos años Charo impartió en San Luis clases de francés. A lo largo de 48 años he vivido la evolución de las enseñanzas desde este observatorio privilegiado. Me invitaron varias veces a impartir charlas a los padres sobre diferentes temas.

Universidad Pontificia de Salamanca (Privada)

Tuve una triple relación:

- ***Carrera de Fisioterapia.*** Un día, a finales de los años 80, recibí en Majadahonda a la hermana María de Madariaga y Alonso, fundadora y presidenta de Salus Infirmorum que, entre otras actividades, contaba con una Escuela de Enfermería

de gran prestigio. Su deseo era llegar a un acuerdo con MAPFRE Mutua Patronal para constituir una Escuela de Fisioterapia, vinculada a la Universidad Pontificia de Salamanca, que otorgaría los títulos. Conservo un recuerdo imborrable de María de Madariaga, con la que coincidí en varias ocasiones; era una mujer santa, muy inteligente y que había desarrollado una gran labor en su vida. Lamentablemente, el instituto secular que ella impulsó, como tantos otros, tuvo una crisis de vocaciones.

La idea me pareció magnífica, ya que en MAPFRE conocíamos muy bien el tema al contar con numerosos centros asistenciales con áreas de rehabilitación y tener un elevado número de fisioterapeutas en toda España, cuya formación cuidábamos, en unos años en los que escaseaban. En el transcurso de un almuerzo llegamos al acuerdo de constituir la escuela que impartiría la formación en el Centro de Prevención y Rehabilitación de Majadahonda. Fue una decisión tan rápida como acertada y en el desarrollo del proyecto mantuve contactos con la Universidad Pontificia de Salamanca.

Tuvimos que preparar aulas de formación, adaptar algunas áreas y estructuras, etc. Afortunadamente, contamos con la colaboración de los médicos y fisioterapeutas del hospital. La escuela alcanzó gran prestigio por su buena formación, existiendo una demanda de plazas muy superior a la oferta, con las consiguientes presiones para que incorporásemos a alumnos. Se consolidó el proyecto y ahora forma parte de la Facultad de Enfermería y Fisioterapia Salus Infirmorum, de la Universidad Pontificia de Salamanca, con sede en la calle Gaztambide (Madrid).

- ***Máster universitario de Dirección y Gestión de Entidades Sanitarias.*** Organizado por dicha facultad, empezó en 2015. He participado en todas sus convocatorias. Una de las ventajas de impartir conocimientos es conectar con las sensibilidades de los alumnos, que van evolucionando, y también escuchar a otros profesores, pues en la gestión de entidades hay visiones diferentes.
- ***Carrera de Seguros.*** Un proyecto brillante de Larramendi, que consideró que el seguro era importante socialmente y requería profesionales bien preparados, por lo que debían contar con estudios universitarios especializados para elevar la formación del sector, lo que contribuiría a su prestigio. Bastantes alumnos se incorporaron a MAPFRE al finalizar sus estudios, con éxito profesional. Participé en inauguraciones y clausuras de cursos, en El Plantío y en Salamanca.

Universidad de Salamanca (Pública)

Fundación MAPFRE mantuvo numerosos contactos con esta universidad, entre los que destaco la celebración los Encuentros Euroamericanos a los que he hecho referencia al referirme a Fundación MAPFRE. Los asistentes contribuyeron de forma notable al desarrollo de la prevención en Iberoamérica. Siempre se contó con el apoyo del rector, organismos oficiales, catedráticos de diversas materias y profesionales españoles del máximo prestigio.

ESIC

Con más de 50 años de experiencia en formación de marketing, en la actualidad es una universidad privada. Mis contactos con

ESIC se remontan a más de 25 años, cuando me ofrecieron formar parte del jurado que otorga los Premios Aster de Investigación, en los que sigo participando; el análisis de los trabajos y las discusiones del jurado aportan conocimientos. Es una institución con valores, a lo que contribuyen la categoría humana y profesional de sus directivos y profesores. Me siento identificado con ellos. Mi hija Eva realizó uno de sus másteres.

Universidad Pontificia Comillas ICAI/ICADE

Me invitaron a impartir conferencias, a participar en seminarios y en una ocasión a dar una lección en una clase. Tengo buenos amigos que cuentan con la maestría propia de una universidad con un gran prestigio y una elevada exigencia a sus alumnos (consiguen una elevada tasa de colocación al finalizar sus estudios). Mantengo relación con las Cátedras de Ética Económica y Empresarial y José María Martín Patino.

CEU

Estudiaron dos de mis hijas y he mantenido frecuentes contactos con esta universidad, en especial cuando pertencí al equipo organizador de los Congresos Católicos y Vida Pública, que todos los años nos sensibilizan sobre temas de importancia social, en los que tuve varias intervenciones. Destaca por su compromiso con los problemas de la sociedad. Junto con la Asociación Española de Fundaciones organiza, desde hace años, un máster para formación de directores de fundaciones, al que asisto.

Universidad de Alcalá de Henares

Mis relaciones han sido estrechas con varias cátedras e impartí conferencias sobre «Descentralización», «Competitividad», «Máster universitario sobre dirección de empresas», «Internacionalización de empresas», etc. Con algunos catedráticos y profesores me une una estrecha amistad e intercambio de experiencias, lo que ha contribuido a mi formación. Siempre es una satisfacción acudir a la impresionante sede cisneriana y participar en actos en su paraninfo.

Universidad Internacional Menéndez Pelayo (Santander)

Durante varios veranos organizamos un curso sobre prevención de riesgos, lo que me permitió compartir el ambiente de los cursos de La Magdalena y el de los almuerzos en que nos reuníamos los organizadores y ponentes destacados en los que se hablaba de temas fascinantes. Dormí en el propio palacio (creo que la habitación se llamaba Duque de San Carlos), desde la que se escuchaba el mar.

Se produjo una situación que iba contra mis «principios», pues siempre informaba que no recibía honorarios por mis conferencias, pero en el primero de los cursos no lo sabían y quisieron pagarme; yo insistí en no cobrar, hasta que transigí, pues con mi actitud creaba un grave problema administrativo (viví una situación similar en el Ministerio de Trabajo).

OTRAS UNIVERSIDADES

Fui invitado a impartir conferencias en la Autónoma de Madrid, Francisco de Vitoria, Navarra, Granada, Marqués de Santillana (Guadalajara), etc. Fundación MAPFRE estableció acuerdos con numerosas universidades para desarrollar actividades formativas e investigadoras, entre las que están: Valladolid, Castilla-La Mancha, Europea de Madrid, Rey Juan Carlos, Camilo José Cela, Sevilla, etc.

Escuelas de Negocios

Participé en cursos y conferencias en el IESE y en el Instituto de Empresa.

Universidad Complutense de Madrid

Merece una especial referencia por haber formado parte de sus órganos de gobierno. En los años 90 la Fundación MAPFRE firmó un acuerdo de colaboración con la UCM en virtud del cual se otorgaron becas a equipos de investigación de varias facultades; FRE-MAP era, desde hacía años, la aseguradora de accidentes de trabajo de sus 9000 empleados, por lo que había mantenido relaciones con los servicios de prevención. También participé como ponente en varios de sus cursos de verano en El Escorial; mis tres hijas y mi nieta Nuria son egresadas de la UCM, por lo que la conocía bien.

Mis contactos se intensificaron cuando en 2007 la Consejería de Educación de la CAM me nombró miembro del Consejo Social de la UCM por mis relaciones con el sector fundacional. En los consejos sociales hay representantes de sindicatos, organizaciones empresariales, partidos políticos, instituciones, etc. En mi condición de «independiente» he actuado con total libertad al manifestar mis opiniones.

He tenido tres presidentes del consejo social, cuatro rectores, he conocido un elevado número de vicerrectores y decanos, así como a los miembros del consejo social. Con todos he colaborado satisfactoriamente; dentro de lo que permite la normativa he cumplido con mis obligaciones (en trece años no he dejado de asistir a una reunión).

Había oído hablar de la Ley de Autonomía Universitaria, aunque no la había leído. Interpretaba «autonomía» como la define el DRAE; craso error. Un requisito de la autonomía es ser independiente económicamente, dado que si los ingresos dependen de otro se carece de libertad; esto es lo que ocurre con las universidades públicas, pues la mayor parte de su presupuesto son transferencias, más o menos graciosas y con discutible periodicidad, que reciben de la correspondiente comunidad autónoma, que autoriza plantillas, titulaciones, etc., por lo que la autonomía es limitada.

Tuve la suerte de que, al poco de incorporarme, el consejo social debía aprobar los nuevos grados del Plan Bolonia; España optó porque los cinco años tradicionales pasaran a ser cuatro de grado y un año de máster (solo excepcionalmente obligatorio). Otros países, como Francia, eligieron tres más dos. La elaboración de un grado es compleja y su presentación ocupa unas 170 hojas. En 2019 y 2020, transcurrido un tiempo prudencial, se revisaron varios grados para mejorarlos.

La vida universitaria es atrayente y genera información en lo docente, financiación, cuentas, etc. En la UCM se mueven 90.000 personas, más que dos capitales de provincias pequeñas sumadas. Además, ofrece conferencias, inauguraciones de curso, doctorados *honoris causa*, conmemoraciones de diverso tipo, etc. El campus de la Moncloa cuenta con un jardín botánico y varios museos.

Durante mi presencia en el consejo social hubo varios intentos de publicar normas reguladoras de las universidades, tanto de ámbito autonómico (LEMES y Ley de aprendizaje), como nacionales; las analicé aportando mis criterios de mejora a través de Confederación de Consejos Sociales, CRUMA y CRUE. Es muy difícil un consenso cuando están presentes ideologías e intereses contrapuestos. A ello ha de añadirse la escasa técnica legislativa de estos proyectos que tenían contradicciones.

Me refiero a continuación a algunas universidades de otros países con las que he mantenido contactos significativos, relacionados con cursos, becas de formación e investigación, etc.

Universidad John Hopkins de Baltimore (Estados Unidos)

Esta universidad privada está considerada como la de mayor prestigio en salud pública del mundo, aunque sus estudios abarcan numerosas disciplinas; recientemente, con motivo de la pandemia, ha pasado a ser muy conocida. Su lema es *Veritas vos liberabit* (La verdad os hará libres). Dado el interés de Fundación MAPFRE Medicina de formar a médicos de habla hispana en las mejores universidades, en uno de mis viajes a EE. UU. me desplazé a dicha universidad, donde me recibió amablemente un médico español. Le conté nuestros proyectos filantrópicos ambiciosos, ya que asumíamos todos los costes de formación y estancia de nuestros becarios.

Me mostró la parte «noble» de la sede y me organizó una ronda con varios profesores/médicos que atentamente me informaron de sus áreas y objetivos, de los que destaco, por lo que para mí tenía de novedoso, el que me hablaron de su cuenta de resultados, ya que individualmente tenían que generar más ingresos que gastos. Me enseñaron

las instalaciones y almorzamos. Firmamos un convenio y formaron a bastantes médicos. Todos los objetivos cumplidos a satisfacción.

Terminé un poco confuso, pues los fines de Fundación MAPFRE Medicina estaban movidos por la generosidad, por ayudar a mejorar la salud de los países, etc.; los de la universidad no eran opuestos, pero sí la forma de alcanzar la meta, pues para ellos el factor económico era esencial, cuando en nuestra Fundación era instrumental. La realidad es que han formado a más de treinta Premios Nobel, lo que acredita su elevado nivel.

Los sistemas de financiación de las universidades y de la sanidad en los EE. UU. son diferentes a los nuestros en lo que se refiere a los contratos de profesores y médicos, que tienen que ganarse cada año o quinquenio su puesto de trabajo como fruto del éxito de su gestión. A los humanistas nos resulta difícil entenderlos; es un sistema que no puede rechazarse cuando los EE. UU. están a la cabeza en docencia e investigación.

Universidad de los Jesuitas en São Paulo (Brasil)

Fundación MAPFRE había mantenido relaciones con ella, por lo que ofrecimos montar en sus instalaciones un laboratorio de higiene industrial. Fue una aventura que he comentado al referirme a la Fundação MAPFRE do Brasil. Nuestra constancia permitió formar profesionales y prestar servicios.

Universidad de Cartagena de Indias (Colombia)

A lo largo de varios años la Fundación MAPFRE Medicina otorgó becas y financió una plataforma sofisticada para diagnóstico y tratamiento a distancia, dado que dentro de la provincia de Cartagena los desplazamientos a la capital pueden requerir más de seis

horas, lo que para algunos enfermos y mujeres embarazadas era un grave problema. El proyecto funcionó muy bien y se consiguió una mejora en la asistencia.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México)

Centro de gran prestigio que visité varias veces con ocasión de la firma de acuerdos, organización de congresos/seminarios, publicaciones, etc. El nivel de conocimientos de la fundación y de las personas que colaboraban con ella hacía que fuéramos muy bien recibidos y las relaciones fueron fluidas, realizando publicaciones conjuntas.

16. EDUCACIÓN

La educación es esencial para el futuro de los españoles y del país, mensaje que incorporo en todas mis intervenciones desde hace años al no existir oportunidad en la que no incida en la formación de las personas. Mi vara de medir a los gobernantes es su preocupación y hechos relacionados con la educación (pocos aprueban), al ser un factor determinante del bienestar de la sociedad. Hay consenso en conseguir una buena educación/formación, pero no en su alcance y contenido; es una materia conflictiva y lugar de choque de los partidos cuando la utilizan para imponer su ideología, concedores de su incidencia en las personas y en la sociedad.

La educación es el mejor instrumento de progreso y si no es de calidad existirán problemas sociales y no se lograrán la libertad ni la igualdad. Tenemos carencias sociales porque la tecnología nos da poder, pero no enseña a utilizarlo; el mercado nos da opciones, pero no enseña a elegir; la democracia nos da libertad, pero no enseña a decidir. Solo la formación aporta respuestas a estas situaciones.

Según Cicerón en *Pro Arquia*: «las letras —un saber ennoblecido por un ideal moral— le ofrecen al hombre la oportunidad de ser un *homo humanus*, de alcanzar en sí el ideal de la cultura humana, la *humanitas*, en la que destaca la importancia de la cultura humanista en aras de lograr la formación integral del hombre, tanto en su dimensión intelectual (*paideia*) como moral (*philantropia*), logrando que el saber haga mejor al hombre, que alcanza la plenitud de su humanidad y su modelación ética». Si observamos la realidad,

estamos lejos de lograrlo; si no se educa en valores permanentes y no se consigue un desarrollo integral, fracasaremos.

La educación es un instrumento transformador y si queremos mejorar la sociedad tenemos que potenciarla para contribuir a la realización de la persona y a la adquisición de conocimientos. Decía Pitágoras: «Educad a los niños y no será necesario castigar a los hombres». Ello es así porque el comportamiento del ser humano es fruto de su personalidad y de los valores en que ha sido formado.

Un buen sistema educativo hace posible el desarrollo cultural e intelectual de las personas, siempre imprescindible, pero más cuando en el entorno de los 18 años pasan de una situación doméstica a una social que les capacita para ejercitar derechos y deberes. Acometer un proyecto, individual o colectivo, requiere capacidad intelectual, que se logra con la formación, que aporta un acervo cultural que nos permite discernir y adoptar decisiones acertadas, no ser manipulados y ser libres. La formación debe forjar personas cultas, no crear profesionales «competentes» pero incultos, cosa frecuente hoy día.

La cultura nos salva del naufragio vital y de la superficialidad, potencia la racionalidad, evita que los interrogantes humanos se resuelvan en el ámbito de la subjetividad, contribuye a la autonomía de la persona, a progresar intelectual, moral y cívicamente; a buscar y respetar la verdad, a descubrir el poder de la palabra, la razón, la crítica y el diálogo; a rebelarnos contra quienes falsean la verdad, mutilan la libertad y crean los caldos de cultivo del fundamentalismo. Existen criterios dispares sobre su contenido, como lo acredita el divorcio entre ciencias y humanidades, cuando ambas son necesarias para el desarrollo de la persona.

Las ciencias buscan la verdad material por procedimientos científicos y trabajan con las evidencias que ponen los escalones del

progreso científico; cuando se plantea un problema de matemáticas, unos aciertan en la solución y otros no. En las humanidades no hay una demostración objetiva; si se presenta un problema de relaciones humanas, las respuestas pueden ser diferentes y es posible que todas acertadas; ayudan a entender aquello que no está sometido a las leyes físicas, como son las personas, sus reacciones y sentimientos a los que no son aplicables las evidencias de la ciencia. Las humanidades nos enseñan a vivir, a interrogarnos sobre el origen y destino del ser humano, a conocernos mejor, a profundizar sobre la trascendencia y la espiritualidad y a construir el camino hacia la verdad.

Si los científicos y humanistas no interactúan estaremos desorientados, pues solo un conocimiento integral permite entender los problemas de la humanidad; hay que buscar un equilibrio entre las ciencias y la filosofía (según Aristóteles, es la ciencia de los primeros principios y de las causas últimas de las cosas) para lograr el conocimiento y la sabiduría inspirados por el humanismo. La filosofía aporta una interpretación del mundo y en este sentido todos somos filósofos, más o menos profundos. Nos plantea preguntas, reflexiones sobre la propia vida y sus incertidumbres, interrogantes sobre el entorno, aporta un sentido ético, social y crítico; enseña a argumentar, escuchar y a hablar; ayuda a pensar con perspectiva, rigor y profundidad.

Cuando no reflexionamos podemos causar males no intencionados, para evitarlos necesitamos orientaciones éticas y manejar variables abstractas. No es posible la libertad sin una sólida formación intelectual y sentido crítico, lo que requiere un sistema educativo de calidad. De no ser así el ciudadano será víctima de los manejos de quienes ostenten el poder y tendrá una idea errónea de lo que significan la libertad y los derechos inalienables; disfrutar de

ellos requiere impedir que institucional o legalmente sean conculcados, pues la menor de las grietas abre el camino a su progresiva violación.

La Academia debe incrementar la formación en humanidades, enseñar a pensar y que los profesores lo sean de personas y no solo de materias. Hay que pasar del predominio del STEM (ciencias, tecnología, ingeniería, matemáticas) al STEAM (incorpora el arte en sentido amplio). No pueden tratarse por un lado algoritmos y datos y por otro categorías y conceptos, debe buscarse la interacción. Los algoritmos son herramientas útiles, pero ni los probabilísticos garantizan el acierto en las decisiones complejas.

En España hay más de ocho millones de estudiantes, cuya formación es víctima de tensiones políticas y de enfoques ideológicos que han dado lugar a cuatro leyes sobre la educación en 18 años. Antes la educación pilotaba sobre la familia y la escuela, ahora ejercen influencia los medios de comunicación y las redes sociales; por ello se requieren nuevas estrategias para conseguir los objetivos educativos en los que no deben colisionar los de los padres y profesores. Hay que responsabilizar a la familia (a la que corresponde el protagonismo) y al sistema educativo para que, conjuntamente, consigan buenos resultados.

Los poderes públicos deben garantizar el derecho de los padres para que sus hijos reciban la formación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus convicciones. Es difícil que se imparta una «formación moral» si previamente no existen unos valores asumidos mayoritariamente y el relativismo condiciona nuestra vida; es necesaria una idea compartida acerca de la persona y de la ética.

La educación es un derecho, pero la persona ha dejado de ser su titular para dar el protagonismo a la naturaleza jurídica del cen-

tro docente, situación que crea desigualdades y es discriminatoria. El importe de las matrículas es diferente en las CC. AA. y el coste de un grado puede ser el triple en una universidad que en otra. Es esencial un buen programa de becas para que ningún talento se malogre.

Se multiplican las referencias a la igualdad de sexo, edad, etc., cuando la principal desigualdad nace en la niñez/juventud, si no existen las mismas oportunidades educativas, con lo que se consolida la desigualdad e incluso se incrementa si no se incentiva el esfuerzo; a ello contribuye que la libre elección de centro no es real. Los colegios son públicos, concertados y privados, con precios diferentes; hace tiempo se habló sobre el «cheque escolar» proporcionado por el Estado para que el alumno realizase su formación en el centro que quisiera; hoy no se menciona y se ponen dificultades a los centros concertados.

Como consecuencia, hay colegios en los que la mitad de los alumnos son inmigrantes y en otros hay pocos, lo que dificulta la igualdad y la integración de personas con diferentes culturas, contribuyendo a mantener a parte de la población en la pobreza y falta de formación. Estamos ante un problema de libertad y de justicia. España es el único país del mundo en el que no existe derecho y obligación a estudiar en la lengua oficial, aunque sea una de las tres más habladas.

La formación está en el epicentro del progreso y su objetivo debe ser desarrollar personas para que construyan una sociedad mejor; no se estudia solo para desempeñar un trabajo concreto, que puede desaparecer. Se trata de acrecentar las facultades intelectuales y morales, los principios del «saber ser» y los conocimientos para el «saber hacer». La persona solo dedica en torno al 8 % de su existencia al trabajo y debe prepararse para toda su vida.

Hemos pasado de la sabiduría al conocimiento y ahora a la información. La educación debe aportar convivencia, discernimiento, desarrollo del talento, etc. Hemos de cuidar el «sistema educativo» conformado por las instituciones públicas, privadas y la normativa que lo rige. La parte moral corresponde a toda la sociedad y la intelectual básicamente al sistema educativo, que no cumplirá su función si descuida su labor formativa, investigadora y de transferencia. Si fallamos, no tendremos personas formadas, ni un sistema económico que contribuya a su bienestar, ni una ciudadanía activa. Tenemos derecho a una educación que desarrolle a la persona y contribuya al respeto de los principios democráticos de convivencia y de los derechos fundamentales.

¿Nuestra sociedad imparte hoy una buena educación? Si atendemos a la transmisión de valores y conocimientos para desarrollar a las personas, la respuesta es negativa y habrá que poner más énfasis en las humanidades, que potencian lo que de humano tiene la persona. Si existe una crisis de valores, no se practica el magisterio por el ejemplo y se fomenta el individualismo, ¿qué estamos transmitiendo a las nuevas generaciones? ¿Cómo se está llevando a cabo su socialización? ¿Qué responsabilidad tenemos?

Hoy la juventud disfruta de una gran libertad que no ha conquistado y no sabe administrar, que en ocasiones da lugar a huir del compromiso, del esfuerzo, y a dejarse subyugar por lo más novedoso y menos vinculado a las tradiciones. Educar en valores y fomentar la autocrítica desde la persuasión mejorará la situación; de lo contrario, se caerá en la insatisfacción, inseguridad y erotización, al vivir en una sociedad orientada al hedonismo, la comodidad y el consumismo. Es imprescindible mejorar la educación ante el elevado fracaso escolar en la enseñanza obligatoria y en la universitaria. Una de las carencias del sistema educativo es que no despierta en

los alumnos un sentido analítico y crítico que les permita discernir entre propuestas veraces y manipulaciones.

La juventud necesita sentirse comprendida, recibir confianza, desarrollar su capacidad de pensar, ser ayudada en la búsqueda de su identidad y recibir cultura. Espera, más que discursos, hechos ejemplarizantes, de lo contrario asumirá lo peor del sistema y será más vulnerable. Estamos ante un problema al que la sociedad no presta suficiente atención porque no tiene el protagonismo que se merece en las manifestaciones de los políticos ni en los medios de comunicación.

Aunque en España dedicamos a la educación menos porcentaje del PIB que la media de la Unión Europea, esto no justifica que tengamos un abandono escolar del 18 %, cuando la media europea es el 10 %; tampoco que la repetición de curso sea más frecuente en España, posiblemente porque no se incentiva el esfuerzo y se sobrevalora la libertad.

Estos problemas son consecuencia de la falta de espíritu de trabajo, planes de estudio inconsistentes, conflictos de convivencia en los centros y relajación de la disciplina; hay que buscar la excelencia. Debe prestarse mayor atención al profesorado, ya que está llamado a «educar», no solo a impartir conocimientos; esta «profesión» es de las que tienen más trascendencia social y debe darse la máxima importancia a contar con buenos maestros que enseñen y forjen personas, más que a la tecnología y a otros instrumentos. Los profesores españoles de Secundaria, según TALIS, ocupan el penúltimo puesto de la OCDE.

En la enseñanza básica, obligatoria y gratuita, según los informes PISA, la situación de España es mala, algo preocupante, más aún dada la diferencia de resultados entre las autonomías, que se repiten todos los años. No hay un debate profundo sobre sus causas

(planes de estudios, disminución de los horarios lectivos, deterioro del respeto a los profesores, violencia entre los alumnos, consumo de drogas, etc.). Como consecuencia, los estudiantes llegan a la universidad con una preparación deficiente.

En relación con la enseñanza universitaria, no puede aspirarse a que todos los estudiantes la cursen al no existir empleo cualificado para tantos titulados, cuando el número de universitarios (diez puntos porcentuales más de mujeres que de hombres) es superior en dos puntos a la media europea, confirmándose la necesidad de potenciar la formación profesional.

La transferencia de la educación a las comunidades autónomas ha provocado un número excesivo de universidades (87 en la actualidad, que ofrecen 3000 grados y 5000 másteres), con escasa calidad media del egresado; no es posible generar profesorado excelente en unos años, dado que el conocimiento y la cultura necesitan sedimentarse. Solo el 49 % de los alumnos finaliza sus estudios en el tiempo previsto o en un año más y el 33 % los abandona, el mayor porcentaje de la UE, con un derroche insostenible. España es líder en infraempleo y en desempleo joven (cada año se incorporan al mercado 200.000 nuevos egresados). El que nuestro sector empresarial sea minifundista y de servicios incide en ello.

Discrepo de quienes afirman que la generación actual es la más preparada. Si atendemos a la formación en valores y conocimientos en humanidades, esto no se produce; si solo se considera que conoce más idiomas y tiene más habilidades informáticas, es cierto. En cada promoción hay un reducido grupo con mayores conocimientos y capacidades que los de épocas pasadas, aunque la formación media es inferior por una menor propensión al esfuerzo y al sacrificio.

En el *ranking* QS, la primera de nuestras universidades ocupa el puesto 165 (solo tenemos 27 entre las 1000 primeras). Debemos

mejorar esta calificación, pues la situación actual nos impide competir ventajosamente con otros países. Hemos perdido en relación con épocas anteriores; en 1250, de las seis universidades europeas, dos estaban en España; en la segunda mitad del siglo XVI, había cinco universidades en Hispanoamérica (hasta finales del siglo XVIII no se crean universidades en los Estados Unidos, que hoy tiene 45 de las 50 mejores).

Deben dedicarse más recursos a la formación. Esta valoración también es de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, que han manifestado, refiriéndose a su financiación, «o las cosas cambian o la universidad española se ve abocada al naufragio». Nuestro sistema educativo es víctima de planteamientos cortoplacistas e ideológicos.

La universidad en su origen desarrolló la cultura y el conocimiento, configurando un pensamiento sobre un soporte espiritual —el cristianismo— y una lengua común —el latín—, siendo los conocimientos universales y los profesores formados en toda Europa; hoy estamos globalizados, pero el conocimiento que se imparte con frecuencia es local. La universidad debe forjar personas con valores, deseosas de saber, de formarse continuamente y abiertas al conocimiento; así cumplirá su misión, que en su inicio era ser una comunidad de maestro y discípulos en busca de la verdad desde la libertad. En mi opinión, es intrascendente que las universidades sean públicas o privadas, lo exigible a todas es que impartan una formación de calidad y competitiva con la de otros países.

No estoy de acuerdo con algunas manifestaciones que he escuchado a raíz de la pandemia, según las cuales la formación telemática ha llegado para quedarse; afirmación que, por precipitada, es poco universitaria, pues la presencia de un virus no puede determinar que aquello que ha sido bueno durante nueve siglos, de la

noche a la mañana, esté obsoleto; me lleva a pensar que hay intereses al respecto. En mi opinión, la universidad es presencial o no es universidad.

Siempre he considerado que la universidad a distancia (tradicionalmente la UNED, si bien ahora hay más) era un mal menor para las personas que, por diversas razones, no podían acudir a una universidad presencial, alumnos que siempre han contado con mi admiración por su esfuerzo, aunque pensaba que su formación se quedaba a medio camino. He preguntado a catedráticos sobre su experiencia cuando por obligación han impartido clases virtuales y han coincidido en que tienen que ser más cortas pues cansan más, disminuyen la atención y la participación de los alumnos.

Si reducimos la formación a aquello que se transmite por una pantalla, restamos importancia a la «culturización» que se consigue en las aulas, en el entorno universitario, en el contacto personal con los profesores y alumnos, etc. En España se tiende a dar la misma valoración a los títulos, con independencia de la universidad que los expida, a diferencia de lo que ocurre en otros países como EE. UU., donde todos conocen que hay universidades de primera, segunda y tercera, y los estudiantes luchan para ir a una de las selectas.

Si estas teorías arraigan, tendremos universidades que formarán universitarios (las presenciales) y otras, las virtuales, que impartirán conocimientos. Posiblemente se me tache de anticuado por estar en el grupo de quienes creen que no es lo mismo un partido de fútbol, una corrida de toros o una ópera vistos en directo que a través de la televisión. La formación es más compleja y trascendental que dar patadas a un balón; la teleeducación rompe un ciclo que empieza en casa en contacto personal con los padres y

continúa en la escuela/universidad, en la que se aprende a vivir en compañía, compartir, generar confianza y sentido de pertenencia.

Se reclama capacitación en función de las necesidades de la empresa y al tiempo se dice que los jóvenes de hoy van a desarrollar trabajos que todavía no existen, lo que es un oxímoron. La universidad puede desorientarse ante tantas opiniones sin fundamento y la ideología política no lo resuelve si la convierte en foro de proselitismo. Hay buenos profesores que creen en su labor y luchan, pero otros han abandonado la universidad.

El sistema educativo es fruto de la sociedad y un reflejo de sus defectos y virtudes, a los que coadyuva. Si falta el rigor, los principios están difuminados y no existe respeto a los demás, difícilmente podemos lograr una universidad excelente. Se ha escrito por un catedrático — cuesta creerlo— que «la culpa de sus males es de quienes llevan décadas planificando la ignorancia sistemática y la rebelión contra toda excelencia». La universidad permanentemente es objeto de análisis y de propuestas de mejora, acreditando que su estado actual es mejorable y deben adoptarse medidas, aunque muchas ideas acaban en un cajón. Comento algunos temas que han sido objeto de discusión.

La financiación es uno de los graves problemas de la universidad. En las privadas es sencilla, ya que los alumnos (excepto los que tienen beca) pagan los costes de su formación. La situación de las públicas es diferente, al financiarse mayoritariamente con transferencias de las CC. AA. (impuestos) y una parte con el importe de las matrículas. A este respecto tengo mis criterios, que muchos no comparten, pues considero que con los impuestos hay que pagar aquello de lo que nos beneficiamos todos —justicia, ejército, sanidad universal, educación obligatoria, etc.—; en cambio, los servicios de los que solo disfrutaban algunos ciudadanos deben

pagarlos sus usuarios con tasas. En la universidad no ocurre esto y, en consecuencia, los pensionistas que no pudieron ir a ella por falta de medios económicos, con sus impuestos pagan los estudios a jóvenes que van a la facultad en coche.

Los estudiantes brillantes sin medios económicos deben recibir una beca importante, que para uno de Tenerife que ayuda a la familia en un negocio familiar y quiere estudiar un grado que se cursa en Madrid, comprendería los costes de viajes, estancia, matrícula, libros y compensación a los padres, que tienen que contratar a un empleado; la acción social es seria o es una burla. Lógicamente, debe pedírsele un buen aprovechamiento; en la actualidad se dan becas a quienes solo tienen un cinco.

Comento las iniciativas legislativas en las que he trabajado, aunque hasta ahora ninguna ha llegado a buen fin:

Ley del Espacio Madrileño de Educación Superior (LEMES).

Proyecto de 2017 que tenía como objetivo mejorar la enseñanza universitaria en la Comunidad de Madrid. Era un borrador que no podía ser imaginativo para no colisionar con normas de rango superior, aunque tenía ideas valiosas; no resolvía los problemas de financiación, fundamentales, pues la mayoría de las iniciativas suponían mayores costes.

Proyecto de Ley de la Sociedad del Aprendizaje (LSA), impulsado por la CAM en enero de 2020. Antes de redactar el proyecto, la Consejería de Universidades organizó varios grupos de trabajo integrados por representantes de todas las universidades de la comunidad para tratar sobre: creación y regulación de universidades, ordenación académica, organización de centros, personal, estudiantes, gobernanza, financiación, fomento de la I+D, consejos sociales, etc.

Las reuniones duraban cuatro horas y se levantaban actas rigurosas. Era la primera vez que en mi actividad de «legislador» me encontraba con este procedimiento dirigido a conocer los criterios de los interesados. El escuchar antes de tener un texto es un buen sistema, ya que existen más posibilidades de tomar en cuenta las aportaciones que, en este caso, se expusieron con libertad.

Dediqué al tema bastantes horas y disfruté; aporté ideas dentro de mi línea de pensamiento (fui el único que reclamó vehementemente dar más importancia a las humanidades) y aprendí de las intervenciones de los demás (a veces defendían posiciones que favorecían a universidades concretas). Por la pandemia, no se volvió a tener noticias de esta norma.

Proyecto de ley Orgánica del Sistema Universitario . La exposición de motivos indica que «una sociedad en permanente mutación demanda a la universidad una respuesta cada vez más rápida y flexible de formación de profesionales acorde con esas mudanzas. Al mismo tiempo, demanda que esos y esas profesionales surgidos de las universidades sean capaces de liderar dichas transformaciones para construir colectivamente una sociedad abierta al cambio, económica y medioambientalmente sostenible, tecnológicamente avanzada y socialmente equitativa».

Coincido con ello, pues una de las funciones de la universidad es formar líderes capaces de hacer frente a desafíos cada vez más complejos; no se adoptan medidas para hacerlo posible porque falta determinación para introducir cambios. Inicialmente se apoyaba la doble opción de grados 4+1 y 3+2; en una segunda versión apostaron por 4+1. Estos bandazos evidencian que no se sabe cuál es la meta y se genera inseguridad.

Esta norma ha despertado una importante contestación en numerosas universidades que denuncian su ideología, falta de excelencia, devaluación de los títulos, mala orientación del sistema representativo, etc.

Proyecto de Real Decreto sobre acreditación de universidades y centros universitarios. Distribuido por el Ministerio de Universidades en el mes de noviembre de 2020. Es razonable que algo tan importante se regule buscando el interés general. Se deseaba dificultar la creación de nuevas universidades, exigiéndoles que impartan enseñanzas de al menos diez grados de tres de las ramas de conocimiento (humanidades, ciencias, salud, sociales y jurídicas e ingenierías). Se cierra la posibilidad de crear universidades especializadas (excepto las politécnicas).

Los requisitos son exigentes, por lo que algunas de las universidades existentes pueden perder tal condición. Tengo dudas sobre qué es lo mejor para la sociedad; defiende la transversalidad entre ciencias y humanidades, que es posible conseguir con dos ramas en lugar de tres; igualmente cabe considerar la existencia de una universidad especializada si imparte conocimientos de alta calidad.

Ley de Educación de 2020. Paralelamente se discutía y aprobaba la última Ley de Educación, que ha dado lugar a discrepancias, ya que no pretende conseguir una formación excelente; parece que a nuestros políticos no les preocupa el progreso de España.

Para mejorar la gobernanza de las universidades, en 2017 el Consejo Social de la UCM promovió un seminario sobre este tema, que se celebró dentro de los cursos de verano de El Escorial, en el que intervinieron expertos con buenos criterios que se vienen

configurando desde hace bastantes años; no existe el propósito de adoptar medidas. La universidad pública es financiada por la sociedad y presta un servicio a la sociedad, en consecuencia, no «pertenece» a quienes trabajan o estudian en ella (en la actualidad eligen sus órganos de gobierno), sino a la sociedad.

El estatuto del profesorado debería fomentar la movilidad y la incorporación de talento, ya que los mayores enemigos son la endogamia y la falta de agilidad en la investigación. Los profesionales españoles tienen acreditado que pueden ocupar puestos de la máxima responsabilidad en cualquier país; si emigran es porque nuestro sistema impide su desarrollo. En la universidad inciden: elección de cargos, autonomía, gobernanza y organización, multiplicación de títulos y universidades, envejecimiento de las plantillas, carrera de los profesores, financiación, etc. Hay que cuidar la actualización de los profesores a las nuevas tecnologías y potenciar su capacitación (MIR educativo) para que formen personas, no solo trabajadores potenciales; además de conocer materias, deben tener condiciones pedagógicas para mejorar las competencias de los estudiantes.

Es paradójico que las escuelas de negocios españolas figuren entre las primeras del mundo y no ocurra otro tanto con las universidades, que no generan Premios Nobel, posiblemente por falta de ambición. Con su estructura actual es difícil avanzar en su internacionalización y en la de los estudiantes, así como crear un espacio iberoamericano del conocimiento. Si tuviéramos cinco universidades entre las diez primeras seríamos un referente internacional.

17. MI GLOBALIZACIÓN

Mi formación, actividades profesionales y experiencias se han desarrollado fundamentalmente en España, en la rica variedad de sus regiones que aportan muchos matices al acervo común. Por diversas razones, he visitado otros países que me han aportado vivencias que dejan huella y nos dan una visión amplia de nuestro mundo. He conocido diferentes modos de vida y culturas que reflejan otras realidades tan dignas como la nuestra. Son compatibles el amor al «terruño» con un profundo respeto al de los demás, ello nos vacuna frente a desviaciones nacionalistas y visiones miopes de la sociedad.

Conocer otros países debería ser una asignatura «obligatoria» para los gestores de entidades; para formar un juicio integral hay que observar un entorno global. Si es difícil conocernos a nosotros mismos y a nuestros conciudadanos no es posible captar la idiosincrasia de otros pueblos en unos días, pero hay que aproximarse a ellos. Mis comentarios no son profundos y solo se refieren a impresiones. Los agrupo por continentes, no figuran todos los países visitados, solo aquellos sobre los que puedo comentar algo, no siempre importante. En los viajes de trabajo me centraba en mis actividades profesionales; debiera haberlos organizado menos densos para conocer mejor el país.

Algunos viajes fueron de turismo, al principio solo con Charo, luego con nuestras tres hijas y, desde hace diez años, los hemos realizado toda la «tribu», integrada por 17 miembros. Tengo magnífi-

cos recuerdos de la convivencia familiar en la que disfruto viendo a mis nietos descubrir el mundo que los rodea (estos viajes también han sido por España, en la que hay mucho por conocer).

EUROPA

Como ciudadano de la Unión Europea, la considero mi gran casa.

Ciudad del Vaticano. Uno de los pequeños países de Europa, centro de la cristiandad. Lo he visitado en numerosas ocasiones, la primera de ellas cuando a los recién casados que lo solicitaban les regalaban, en nombre del Papa, un rosario y un llavero. Últimamente las visitas son incómodas por el turismo masificado y las medidas de seguridad. No puedo quejarme, ya que por tener buenos amigos he podido pasear por los jardines privados, entrar en la sala del Tribunal Supremo, realizar una visita a la Capilla Sixtina con un grupo de veinte personas y recorrer aposentos no visitables. Todo contribuye a revivir acontecimientos históricos y lecciones de arte.

La Basílica de San Pedro siempre me impresiona y despierta mi elogio a quienes fueron capaces de concebir y edificar tanta belleza, distorsionada por quienes paseamos admirándola y desvirtuándola como casa de oración. Al ver el sepulcro de Pedro viene a la mente la frase: «Tú eres Pedro y sobre esta piedra edificaré mi Iglesia y las fuerzas del mal no prevalecerán contra ella». Una gran verdad, pues ha superado, durante veintiún siglos, grandes embates externos e internos.

Desde la óptica mundana de un gestor de entidades, despierta admiración la labor del Papa, que debe orientar a una población dispersa en todo el planeta con diferentes culturas y sensibilidades, atendiendo a aspectos espirituales, inmateriales y materiales,

resolviendo problemas al tiempo que se expone a críticas universales. No lo valoramos justamente.

Con UNIAPAC tuve algunas reuniones en Roma y en el Vaticano, una de ellas con una visita privada al Papa Juan Pablo II. Comprobé lo complejo que es matizar las ideas en diferentes idiomas; me comprometí a traducir al español (con la imprescindible ayuda de Charo) la intervención del Papa en italiano; además conté con la versión en francés e inglés. Tratamos de ser respetuosos con el espíritu del escrito, aunque cabe la duda de si lo hicimos lo mejor posible. Dentro del mismo idioma hay sinónimos con matices y unos expresan la idea mejor que otros.

Bélgica. Lo he puesto en segundo lugar porque fue al primero del extranjero al que viajé, en 1967, y por ser uno de los que he visitado con mayor frecuencia, como consecuencia de que mis tres nietos mayores —Nuria, Carlos y Eduardo— nacieron allí, lo que me ha permitido conocer su tierra, gentes y pintores flamencos.

En su territorio se rememoran hechos históricos: en Gante nació el emperador Carlos, la vinculación de Flandes y España, las guerras europeas y contar con las más importantes instituciones comunitarias. Bruselas es una ciudad cosmopolita que debe ser un lugar de encuentro (en toda la extensión de la palabra) más que de funcionarios internacionales.

Hace más de cincuenta años me sorprendían sus tensiones lingüísticas, pero con el paso de los años vemos que no son patrimonio de los belgas. Dormí en bastantes ocasiones en Waterloo (ellos lo pronuncian terminado en «o» y no en «u», como algunos locutores y políticos españoles). Durante los años en los que Bruselas era la sede de UNIAPAC fue lugar de encuentro con los empresarios europeos.

Países Bajos (no Holanda, para no molestar). Un pueblo que ha ganado al mar una parte importante de su superficie merece admiración por su laboriosidad y por sus conocimientos técnicos. Supieron ser una potencia colonial y generar riqueza, dominan el mercado de las flores y tienen un empresariado preparado. En familia recorrimos en coche todo el país disfrutando de sus pequeños pueblos y notables museos.

Más frecuentado que sus museos es el Barrio Rojo de Ámsterdam, que despierta interés por las drogas y el sexo, aunque con cierto desenfado, fruto de la presencia de familias curiosas. Me impresionó el puerto de Róterdam, que me hizo pensar en la sinrazón de las guerras en las que se destruyen ciudades para volver a reconstruirlas, en ocasiones con la colaboración de quienes las bombardearon. La Segunda Guerra Mundial nos dejó muchos ejemplos.

Luxemburgo. Lo conocí fugazmente. Es el país de Europa en el que los sueldos y el nivel de vida son más elevados, tal vez para compensar a sus ciudadanos de la falta de encantos y alegría que tienen otros países más pobres. Por su tranquilidad y fiscalidad lo busca el dinero para reposar. En la construcción de Europa no hay un criterio sobre la armonización en temas fiscales y sociales, algo que contribuiría a crear más vínculos entre los países que integran la UE.

Visitamos algunos de los edificios comunitarios en este país; cuestiono la decisión de repartir los organismos en varios países, lo que genera costes económicos y de coordinación.

Inglaterra. Es el país de Europa en el que he dormido más noches como consecuencia de mis estancias para estudiar inglés. Larramendi tenía claro que los directivos de MAPFRE debíamos

aprenderlo para poder viajar a otros países y comunicarnos con los extranjeros que visitaban MAPFRE. Por ello, algún mes de las vacaciones lo pasábamos en Londres, en la Canning School of English. Una buena academia, donde nadie hablaba español y la inmersión estaba garantizada durante la mañana y media tarde.

Mi primera clase de inglés la recibí con 31 años, lo que unido a mi mal oído para la música y los idiomas contribuyó a que solo alcanzase un nivel apto para comunicarme en reuniones y turismo (habitualmente trabajaba en español, por lo que practicaba poco). Vivía en apartamentos que eran más confortables que un hotel y conocí bien la ciudad, una de las más interesantes de Europa. No llegué ni a freír un huevo, lo que hacía brillantemente mi compañero de fatigas, que puso de manifiesto sus dotes culinarias.

En Londres tuve algunas reuniones de UNIAPAC y con Citicorp , también asistí a la inauguración de la sede de MAPFRE Reaseguro en Philpot Lane. Un año coordiné mi aprendizaje de inglés con la estancia de mis hijas en Irlanda y un viaje por Europa, por lo que fui en coche, lo que requirió una buena planificación y circular por la izquierda, que me resultó fácil.

Irlanda. La visitamos hace relativamente poco cuando mi nieto Daniel estaba estudiando en ese país. Me interesaba tomar contacto con este pueblo que ha sabido superar la crisis de 2008 mejor que España, lo que debería hacer reflexionar a nuestros gobernantes; esto no se logra en una visita turística, pero permite captar detalles. Los países que han tenido mucha inmigración no se resignan a ser pobres, son emprendedores y luchadores, un buen punto de partida. Los encontré laboriosos, cuidan sus ciudades y son cordiales.

Portugal. Mantuve frecuentes relaciones con nuestros vecinos, en donde por tener un idioma «intercambiable» pronuncié varias conferencias relacionadas con el seguro, prevención de riesgos y medio ambiente, esta última en el excelso edificio de la Sociedade de Geografia de Lisboa, que guarda información valiosa de un país de navegantes.

Tuve dos grandes amigos, Manuel Povoas (creo que de seguros Tranquilidade), con el que realizamos el viaje a Mozambique, y Carlos Mezquita (de seguros Fidelidade), que fue representante de Fundación MAPFRE en Portugal. MAPFRE actuaba en seguros, reaseguros, seguridad y desarrollaban actividades de las fundaciones; asistí a la inauguración de varios de sus edificios.

Poco después de la Revolución de los Claveles, junto con una experta en reaseguro, realicé una visita a una aseguradora oficial y me llamó la atención la presencia de los que consideré «comisarios políticos», que tenían que dar su conformidad sobre aspectos técnicos (me alarman los gobiernos que controlan al máximo a sus ciudadanos).

Tengo buenas experiencias de las reuniones con las fundaciones portuguesas en Évora, donde tuve varias intervenciones sobre la actividad fundacional. Conozco su cultura por mis visitas a muchas de sus regiones, que recorrí en coche. Con motivo de una reunión visité la isla de Madeira, de una gran belleza.

Italia. La he recorrido prácticamente completa en coche un par de veces; además he realizado frecuentes viajes a Roma, Milán, Venecia, Sicilia, etc., como consecuencia de la celebración de reuniones internacionales y visitas a entidades relacionadas con la prevención de riesgos y la medicina. Durante el Preuniversitario estudié Italia en todos los aspectos.

Me gustaría visitar Roma todas las primaveras, lo he hecho en pocas ocasiones, pues es muy atractiva dentro de su estilo. He conducido por sus calles, en las que no se respetan las reglas de circulación, a lo que contribuí con una de mis insensateces: a Charo le encanta la Vía Appia Antica, que hemos transitado varias veces; siendo dirección única en unos seis kilómetros la recorrimos y, al finalizar, decidí volver por el mismo camino (era agosto después de comer, por lo que había poca circulación) haciendo todo el recorrido por dirección prohibida (no fue una conducta ejemplar, aunque no corrimos riesgos).

Sus monumentos y piedras evocan que fue la cuna de uno de los grandes imperios del que formamos parte y tenemos una importante herencia. Mis siete años de estudio del latín y unos cuantos más como profesor de esta lengua facilitaron una inmersión en su cultura. Me impresionó Pompeya, ahora mucho más «descubierta». No me sorprendió que en Nápoles, aunque aparqué en una plaza del centro, me abrieran el coche para robar (antes lo había vaciado).

Francia. La he recorrido en coche de norte a sur, con motivo de mis estancias veraniegas junto a La Garona, en las que descubrí que las espigas de trigo francesas de esta zona son mayores que las españolas y que ocurre otro tanto con los girasoles, gracias a un clima privilegiado que permite a los agricultores franceses vivir mejor que los españoles (además manejan bien las ayudas comunitarias). Uno de los viajes familiares lo realizamos por los Castillos del Loira, una ruta fascinante. Hay muchas cosas que ver en el país vecino; en mi condición de seguidor del Tour, me reafirmo cuando nos muestran sus monumentos.

De los franceses, como de los ciudadanos de otros países, me quedo con lo bueno, que contribuye a crear lazos de amistad. No

soy dado a la envidia (desconozco este sentimiento), pero al ver el orgullo que sienten por su patria y por los símbolos nacionales pienso que si les hemos copiado muchas cosas, podríamos hacerlo en esto.

En los 90 me invitaron a conocer los trabajos que se realizaban en un centro de investigación sobre desarrollos informáticos situado en Sophia Antipolis (a media hora de Cannes). La visita, de ocho horas de duración, solo para mí y en español, estaba extraordinariamente preparada y me mostraron varios proyectos ambiciosos. Fue formativa, ya que suponía anticiparse a los desarrollos informáticos.

París es otra ciudad de reuniones internacionales y he acudido a varias (en una ocasión como acompañante de Charo cuando, con motivo de su trabajo, participó en un congreso sobre educación). Mis últimas visitas han estado relacionadas con Nuria, mi nieta mayor, cuando cursaba en la Sorbona los dos años del grado de la UCM en Derecho mención en Derecho Francés.

Mónaco. Pasando por la costa Azul es una visita obligada para perder unos francos/euros en su casino, ver el palacio y el museo. Una de las veces dormimos en un hotel pequeño pero confortable; nos levantamos pronto para seguir nuestro camino; al pagar, el conserje de noche, que no había asumido la última revalorización del franco, nos pidió en francos nuevos el precio fijado en francos antiguos. El dominio de Charo del francés y su paciencia no lograron que lo entendiera durante una larga conversación. Le dejamos la cantidad correcta en el mostrador y nos fuimos. Una de las ventajas del euro es poder viajar con comodidad por la UE.

Andorra. Mis visitas a este hermoso enclave en los Pirineos han sido turísticas para disfrutar de sus paisajes, construcciones y gas-

tronomía. Por su estatus jurídico, idioma, etc., le siento como una prolongación de España. Debe ser agradable para vivir cuando es elegido por personas con elevados ingresos que, por su visibilidad, debieran tener una conducta ejemplar.

Alemania. Mi vivencia más impactante se remonta a mi primera visita, cuando antes de la unificación visité Berlín, pasando al este por Checkpoint Charlie. Había una gran diferencia entre el oeste luminoso, alegre y moderno, frente al este, triste y oscuro, pero con la calle Unter den Linden, la catedral y la Isla de los Museos, conjunto impresionante. He regresado varias veces y he disfrutado de una ciudad viva, diferente cada vez, de lo que es un ejemplo la Postdamer Platz. En los congresos tuve la oportunidad de comprobar el rigor y sistemática de los empresarios alemanes. No fue fácil la unificación, pero lo consiguieron con el esfuerzo y generosidad de todos.

Recientemente recorrimos la familia el Rin en un crucero fluvial, una experiencia interesante; es cómodo y permite ver sus impresionantes orillas y visitar hermosas ciudades como Coblenza, Colonia y Heidelberg, a la que fui por primera vez en los años 70 a conocer un hospital de rehabilitación, y su universidad (fundada 150 años después que la de Valladolid, ha formado a 14 Premios Nobel).

En una de mis escalas en el aeropuerto de Frankfurt compré a mis hijas uno de los primeros juegos electrónicos, que se conectaba al televisor (todavía funciona y he visto uno igual en el Museo de la Ciencia de Valladolid, junto a bastantes máquinas que usé en el pasado y que hoy son piezas de museo).

Polonia. Realizamos una larga excursión por este hermoso país que tanto sufrió en la Segunda Guerra Mundial y durante la Gue-

rra Fría. Visitamos los lugares relacionados con la vida de San Juan Pablo II y los grandes centros de devoción católica: el Santuario de la Virgen Negra de Czestochowa, patrona de Polonia, situado en Jasna Gora, y el Santuario de la Divina Misericordia, en el que vivió Santa Faustina Kowalska; Varsovia, Cracovia, la mina de sal de Wieliczka, etc.

Una mención especial a los campos de concentración de Auschwitz y Birkenau que inducen a la reflexión. Impresionan a los visitantes que se mueven por celdas, barracones, habitaciones con enseres, hornos crematorios, etc., en un respetuoso silencio y sobrecogidos. Hemos visto las imágenes en documentales y películas, pero todo palidece cuando te encuentras en el lugar. Fue una mancha en la historia de la humanidad que tiene su origen en la discriminación de los judíos y de otras etnias.

No fue el único genocidio de la historia, los ha habido antes y después de la Segunda Guerra Mundial, aunque nos impresionan menos; en la actualidad convivimos con situaciones inhumanas. No podemos resolver lo que ocurrió antes de venir a este mundo, pero me pregunto si hacemos lo posible para evitar que ahora y en el futuro ocurran acontecimientos en los que morirán muchos inocentes.

Suiza. Lugar de reuniones de organismos internacionales —OIT, AISS— a las que asistí en algunas ocasiones y en las que sufrí los ritmos desesperantes que las caracterizan. En varias ocasiones tuve reuniones de UNIAPAC con empresarios europeos.

En unas vacaciones familiares recorrimos en coche el pequeño, ordenado y hermoso país, en el que unos días veíamos campo, otros nieve y glaciares, y otros museos. Me pusieron una multa de circulación, al igual que a otros conductores, por exceso de velocidad en

un punto en donde hay una de las señales trampa por injustificada. Dentro del tradicional orden suizo, hasta que la pagué en metálico no pude moverme.

Dejó de funcionar el aire acondicionado del coche por pérdida del líquido de refrigeración, me dirigí a un servicio Opel y pedí que lo recargaran. El técnico solo hablaba alemán, pero como todo el coche llevaba carteles en dicho idioma pensé que no habría dificultades. Como hasta el mejor escribano echa un borrón, cuando vi que iba a poner el aire de las ruedas en el depósito del líquido, elegantemente me marché. Al día siguiente lo resolvieron con eficacia en Lausana.

Austria. Mi primera visita a Viena, al final de los años 60, fue para participar en una reunión de la AISS . Me impresionó por su orden y elegancia; comenté que sería una ciudad en la que viviría, lo que he reafirmado en visitas posteriores.

Cuando se recorre este país, en una ocasión estuve en Salzburgo, se aprecia que ha sido poderoso y rico, lo que dio lugar al Imperio austrohúngaro, que se refleja en sus construcciones y en sus artistas. Posiblemente aprecié más la diferencia por comparación con los palacios que habitaron en Valladolid el emperador Carlos y Felipe II, en cuyos reinos no se ponía el sol, pero estaban en una tierra en la que se construía con adobe y ladrillo.

Checoslovaquia. Una de mis visitas a Praga fue en los 80 con motivo de una reunión sobre temas de prevención, cuando todavía existía el telón de acero, por lo que evocamos la Primavera de Praga. Las iglesias tenían una vida activa en torno a la música y celebraciones religiosas. Iba con un compañero de MAPFRE y no tuvimos problemas de comunicación, ya que nuestros interlocutores habla-

ban en perfecto español/cubano (son sugerentes los intercambios culturales y económicos de Cuba con los países comunistas).

En esta ocasión nos acompañaron nuestras mujeres; cerca del hotel había una tienda por la que pasaba Charo para ir a visitar la ciudad cuando estábamos trabajando, en la que había un nacimiento (siempre le han encantado y tiene bastantes) de cristal de bohemia muy colorido que le gustó mucho, aunque era grande para traerlo a España. Un día fuimos a verlo y a pedir información; el precio era aceptable en dólares, pero en moneda nacional resultaba prohibitivo (solo se podía cambiar en sitios autorizados, reflejando en una cartilla la operación, que se realizaba a un cambio bajísimo). Finalmente, lo compramos en dólares, en un lugar escondido de la tienda.

Como eran bastantes piezas las distribuimos en maletas, Carteras y bolsos. Al pasar la aduana unos militares nos preguntaron si teníamos algo que declarar y contesté que nada. Me llevaron a una pantalla y vi en colores todas las figuras; me interrogaron, dije varias mentiras y se dejaron engañar.

Hungría. El Impero austrohúngaro, por ser un imperio europeo (de naciones desarrolladas, más que de colonias lejanas) fue floreciente y nos ha dejado huellas magníficas que observamos al pasear por las antiguas calles de Buda, al visitar el parlamento, ir a la ópera o cenar en restaurantes con música de violines.

Con ocasión de un congreso de UNIAPAC tuve la oportunidad de convivir con el empresariado húngaro, en el que constaté grandes deseos de progresar después de los años en que vivieron bajo la influencia comunista.

Grecia. Para un estudioso del griego, la filosofía, la mitología y el arte clásico, es una visita obligada, ya que todo resulta familiar

como si se hubiera vivido con anterioridad. En mi primer viaje no había cumplido los 30 años y tenía mis estudios recientes; en clase había dibujado el Partenón, aunque había gran diferencia entre verlo en imágenes y al natural. Hay algo en el arte que, cuando se aproxima a la perfección, es como si tuviese un aura envolvente que solo se capta estando en su «círculo de influencia».

Viajaba con un tomavistas Super 8 y al analizar el contenido de lo filmado me daba cuenta de lo que me había impactado, ya que le dedicaba más tiempo; la Acrópolis fue uno de esos lugares. Nunca acabará el turismo (en el supuesto de que su masificación no destruya la naturaleza y los monumentos), pues la magia se siente en la proximidad.

El canal de Corinto me impresionó (tuvimos la suerte de ver atravesarlo a un barco que casi rozaba sus paredes), Delfos con su teatro, el Paso de las Termópilas, Tesalónica, son lugares inolvidables. Grecia no es solo Atenas ni la zona continental, es también el mar Egeo con sus islas, por las que navegaron los griegos, de las que he visitado algunas, pero sin disfrutar de las aventuras que vivieron los clásicos.

Una noche fuimos a cenar a un restaurante del puerto del Pireo y quería beber agua, se la solicité a un chico joven diciéndolo en griego clásico, «*hidros*», pensando que si nosotros habíamos conservado esta raíz, ellos también la usarían. No me entendió y se lo pedí al dueño dándole algunas explicaciones, no sé qué interpretó, pero le dio un tortazo al joven (lección: hay que ser prudente cuando no se dominan los idiomas).

Yugoslavia. La visita a este país formaba parte de un viaje que realizamos en 1970 por Francia, Italia, Grecia y Yugoslavia. Tomamos un ferry en Bari hasta Patras (por los carteles se apreciaba que

estaba presente la Dictadura de los Coroneles). Después de visitar Grecia partimos hacia Yugoslavia; en la frontera, los guardias griegos, al ver que en nuestro pasaporte ponía que no podíamos visitar determinados países, entre los que estaba Yugoslavia, nos dijeron que en unos minutos estaríamos de vuelta (por ser el mes de agosto sería muy difícil encontrar plazas en un ferry, por lo que deberíamos permanecer en Grecia un tiempo indeterminado).

Al llegar a la frontera yugoslava, Charo fue a las oficinas a decir que no teníamos visado ni pasaporte válido, les pidió un visado temporal y que no pusieran una anotación en el pasaporte. Hablaron entre ellos, nombraron a Franco, se comieron unas uvas y nos dieron el visado. Tenía planificado el viaje y hasta ese momento los tiempos habían funcionado bien; en esa etapa, como consecuencia de que la carretera estaba llena de baches, pinchamos una rueda y se desconectó la bomba de gasolina; a medianoche nos paramos a dormir en el campo, dado que Titograd (fin de la etapa) estaba lejos.

Al día siguiente, tras admirar el fiordo de Kotor y subir junto al río Neretva, llegamos a Sarajevo, donde teníamos previsto dormir. No teníamos reserva y fuimos a varios hoteles que estaban ocupados. En la puerta había personas ofreciendo «*cameras*» (había que comunicarse en italiano). Ante las perspectivas de dormir en el coche optamos por aceptar la oferta de un turco que nos llevó a su casa (tercer piso sin ascensor, que subimos con nuestras maletas). Dormimos en una habitación digna.

Visitamos Sarajevo y Zagreb; la zona croata de Yugoslavia estaba más desarrollada que otras regiones de diferente cultura.

Croacia. En mi primera visita era Yugoslavia; después de 1992, un país independiente del que sus naturales se sienten orgullosos, con cierto aire de superioridad sobre sus vecinos. Dubrovnik,

una formidable fortificación que en verano está llena de turistas que le hacen perder encanto.

Es posible que si no se hubiese creado esa nación antinatural que fue Yugoslavia (escuché una vez que allí todo eran siete: países, lenguas, religiones, etc.) y hubiese vivido en libertad, habría prosperado mucho más. Las grandes potencias, al «dibujar» fronteras en varios continentes, no acertaron (tal vez fueron beneficiosas a sus intereses). Este país estuvo presente en las conversaciones que mantuve con mis amigos croatas que habían combatido en la guerra y estuvieron en un campo de concentración, a los que mencionaré al referirme a Mozambique.

Eslovenia. Habíamos pasado por este país cuando estuvimos en Yugoslavia, y volví poco después de su independencia (en la última década del siglo pasado). Las reuniones con empresarios y políticos (primer ministro) fueron apasionantes, ya que nos contaron cómo se construía un país.

Era el más desarrollado de la antigua Yugoslavia (fruto de la influencia de Austria e Italia) y contaba con personas jóvenes cualificadas e ilusionadas que habían sufrido un régimen dictatorial. Liubliana es una ciudad bonita y bien cuidada, como el resto del país.

Suecia. En uno de mis viajes coincidí con el «sol de medianoche» y aunque Estocolmo está al sur vimos esa luz especial y las fiestas que se organizan en dicha efeméride. Allí están la compañía de seguros Folksam, con la que MAPFRE mantenía relaciones, y el Karolinska, universidad y hospital, con los que teníamos contactos.

Los suecos disfrutaban con el agua que tienen cerca de casa. Como buenos navegantes guardan el Vasa, posiblemente el barco que realizó un recorrido más corto. Nos invitaron los amigos de Folksam

a un almuerzo que empezó con un *snaps* (creo que era aquavit) y brindamos diciendo «*skol*» (alegre). El salón en que se entregan los Premios Nobel trae a la memoria a muchas personas que han contribuido al progreso de la humanidad.

Noruega. Para mí, ahora, Noruega son los fiordos, antes era el grito de Munch (aunque no me seduce) y la Kon-tiki. Los fiordos son un espectáculo de la naturaleza para recorrer en barco y verlos desde tierra, en donde hay cascadas y pistas de nieve. Los recordé, aunque mucho más pequeños, al visitar los Arribes del Duero en los que estábamos solos, dado el limitado interés de los españoles por conocer el interior de la península.

Destaco el fiordo Lysefjord, uno de los más famosos, con la conocida roca El Púlpito. Hay que hacer un recorrido largo, a veces por un camino estrecho. En verano hay más personas que en el metro en hora punta; entre todos estamos estropeando la naturaleza, no podemos disfrutar de ella y tampoco dejamos que otros lo hagan. Deberíamos reflexionar sobre el turismo de masas, del que somos partícipes.

Dinamarca. Todo está en su sitio y funciona bien. Es una ciudad con vida, especialmente en algunas zonas como el canal del puerto nuevo. Admirables sus plazas y palacios, fruto de un pueblo culto y laborioso. La sirenita, si no vas preparado, desilusiona por su tamaño. Cuando hace muchos años visité por primera vez el Tivoli (creo que es del siglo XIX) me sorprendió, entonces era algo poco frecuente en otros países.

Finlandia. Helsinki evoca a los países nórdicos y a Rusia. Ciudad tranquila con una gran plaza y la catedral luterana. Es interesante

la visita al mercado del puerto, que es un reflejo de la vida de los finlandeses en lo referente a gastronomía (salmón, arenques, etc.) y artesanía (interesante la de madera, algunas olorosas).

Estonia. Tenía deseos de conocer alguno de estos tres países que en el colegio me exigieron esfuerzos de memoria para situarlos y no confundir sus capitales, que pensaba deberían unirse, aunque en parte han resuelto su escasa entidad territorial al incorporarse a la UE. Debemos hacer un esfuerzo para conocernos y sentir que formamos parte de la casa común, que debe ser más que un mercado, única forma de fortalecer la identidad europea. Es difícil sentirse unido a alguien a quien no se trata.

Visitamos su capital, Tallin; me parecieron personas amables en un entorno agradable. Recorrimos la ciudad antigua amurallada y disfrutamos sus plazas, torres, iglesias, etc., anteriores al siglo XV.

Rusia. He ido en invierno y en verano. En el mes de febrero, en San Petersburgo, el mar Báltico estaba helado y paseamos sobre el hielo. No fue un año especialmente frío (unos 15 grados bajo cero, soportables cuando vas preparado). El Hermitage es impresionante, aunque solo muestran una pequeña parte de sus riquezas; mejor visitarlo en invierno con menos gente que en verano. A unos amigos que compraron una lata de caviar en la calle les dieron arena negra.

Es una gran ciudad que retrotrae a tiempos pasados; es atrayente pasear por sus calles, ver los canales, los muelles con las columnas rostrata, las iglesias (la de la Sangre Derramada es impresionante), plazas, etc. El palacio de verano de Catalina es grandioso, con la Cámara de Ámbar y otros monumentos que justifican el viaje. Hay que aprovecharlo para conocer la historia y modos de vida del mayor país del mundo.

A Moscú le falta encanto; la plaza Roja y el Kremlin son dignos de admiración, así como el metro (sabía que era diferente, pero me sorprendió favorablemente), también algunos almacenes icónicos. El pueblo es cordial, aunque no me quedé con deseos de volver. Laramendi tenía la costumbre, cuando viajaba o lo hacíamos alguno de sus colaboradores, de enviar «algo» a sus amigos de otros países (vino, licores, libros, etc.). En esta ocasión me entregó unas botellas para un conocido suyo de la aseguradora oficial; le llamé por teléfono para concertar una cita y lo encontré poco animado hasta que le informé del motivo de nuestro encuentro y que le invitaba a almorzar. Fue una reunión agradable en la que conocí su visión del entorno (fui discreto en mis comentarios).

Turquía. A Estambul hay que ir por mar y atravesar los Dardanelos y el Bósforo (me lo preguntaron en una de mis reválidas). Esta ciudad merece el viaje aunque solo sea para disfrutar de Santa Sofía, que nos retrotrae a una época gloriosa de la humanidad, que los propios romanos contribuyeron a destruir. Las grandes mezquitas, como la Azul, nos hablan del Imperio otomano; me impresionó la Cisterna y las vistas desde el palacio Topkapi. Curiosos el Gran Bazar y el Bazar de las Especias.

Me declaro europeísta y por ello a varios españoles miembros del Parlamento europeo les he manifestado que, en mi opinión, era un error plantearse el ingreso de Turquía en la Unión Europea. Hubo momentos en los que pareció que estaba próxima, aunque ahora se habla menos de ello. Solo una pequeña parte está en Europa y el resto en Asia.

Tengo una idea de lo que debe ser la Unión (es mía y no compartida). Al igual que en nuestra vida personal buscamos convivir con personas con las que nos sentimos identificados, lo que no excluye

que con los «diferentes» mantengamos una relación cordial, respetuosa y solidaria, considero que entre los países debe ser algo parecido. Desconozco qué piensan quienes mandan en Europa y si lo que valoran es un mercado de más de ochenta millones de habitantes, una posición estratégica, etc. Turquía es un país con historia y una cultura destacable, pero difícil de encuadrar en un proyecto homogéneo.

UNIÓN EUROPEA

Ha estado presente en mis inquietudes desde mi ingreso en la JEC en los años 60, pues al ser una asociación con proyección internacional participaba en las iniciativas relacionadas con la construcción europea. Europa es nuestra gran casa y cuanto ocurre en ella nos atañe y nos obliga a comprometernos. Fue importante en el pasado y lo es ahora por sus valores, en una época en la que se sobrevalora lo económico, surgen los «ismos» (aislacionismo, proteccionismo, nacionalismo, terrorismo, populismo, etc.) y están presentes las migraciones y los refugiados. Situaciones a las que hemos de dar respuesta.

La Declaración de 1950 (origen de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, de 1951) fue la mayor prueba de generosidad y reconciliación de la historia; habían transcurrido solo cinco años desde que se había producido la muerte de más de 28 millones de personas en Europa; se sentaron los cimientos para evitar conflictos globales, aunque persisten los locales. La puesta en común de las ideas de los líderes europeos sirvió de base al Tratado de Roma, constitutivo de la Comunidad Económica Europea (1957) y, en 1993, de la Unión Europea. Los pueblos europeos hemos vivido en paz, por primera vez, durante más de 75 años.

A Europa la identifican los valores de nuestra civilización: raíces judeocristianas y grecolatinas, reconocimiento de la dignidad de la persona, libertad, tolerancia, justicia social, igualdad, imperio de la ley, humanismo, bien común, ética, solidaridad, universalidad, democracia parlamentaria, defensa de los derechos humanos, economía abierta y estado del bienestar. Es una sociedad caracterizada por el pluralismo, la autocrítica, respeto a la vida, responsabilidad cívica y búsqueda de la verdad; su forma de convivencia la desean otros pueblos, pues genera riqueza, desarrollo de los ciudadanos e integración de personas, culturas y religiones. Debemos proteger nuestro modo de convivencia frente a propuestas que lo debiliten.

Europa contribuye a la paz, democracia, modernidad y progreso de sus pueblos y está en condiciones de enfrentarse a los problemas globales mejor que los países aislados. La civilización europea tiene que defenderse de quienes atacan su esencia; son los antieuropeístas, nacionalistas y populistas que no desean una Europa fuerte y unida. Le corresponde conservar y desarrollar los valores que configuraron la civilización que ha dejado mayor huella, y ser un referente universal.

Como seguidor del pensamiento de Robert Schuman, uno de los padres de la Unión, pienso que cuando nos observe se asombrará al ver cómo se han desvirtuado sus sueños de comprensión mutua, solidaridad y comunidad cultural. Europa ha dejado de reconocerse y sus raíces judeocristianas y greco-romanas se difuminan, lo que la aleja del proyecto común. Consciente de ello, Juan Pablo II, en el año 1982, dijo en Santiago de Compostela: «Europa, vuelve a encontrarte. Sé tú misma. Aviva tus raíces».

Su rumbo impreciso se debe a que sus socios tienen diferentes objetivos en función de sus intereses; esto la debilita y demora la toma de decisiones. Si no estamos unidos en la cooperación y la soli-

daridad, no solo en lo mercantil, y salvaguardamos unos principios asumidos mayoritariamente, no avanzaremos. No existe una élite política integrada por los mejores y el poder es compartido por un aparato administrativo, dirigentes políticos y multinacionales, por lo que la Unión puede llegar a ser un proyecto amalgamado por una moneda, un banco y unos burócratas. Ello la aleja de la aspiración inicial, pudiendo caer en la irrelevancia y perder su razón de existir. Debe fortalecer sus valores y ser un paradigma acerca del reconocimiento de la dignidad de la persona y de una sociedad más justa.

Debemos preguntarnos sobre cómo queremos que sea la Unión Europea transcurridos 65 años desde su fundación; debiera generar afectos y ser un germen de esperanza. Tiene que reorientar sus objetivos y fortalecer un proyecto común, superando el problema de la cesión de soberanía y un posible desarrollo a varias velocidades. En este marco cabe respetar los intereses de los demás y llegar a acuerdos con inteligencia y una actitud de encuentro y generosidad. Europa será fuerte si no pierde la memoria de su historia y mira hacia el futuro; cuando ha olvidado sus principios ha entrado en crisis, víctima de una europeización superficial, con contradicciones entre lo que se dice y se hace.

Este tema recibe escasa atención de los creadores de opinión, por ello hay que promoverlo a través del sistema educativo potenciando sus valores, sin mensajes contradictorios que impidan su arraigo, involucrando a las familias, docentes y agentes sociales. No podemos permanecer indiferentes ante el devenir de la UE cuando un porcentaje significativo de nuestra legislación es comunitaria y somos parte de ella; sus aciertos nos favorecerán y hemos de fortalecerla.

Los españoles somos más europeístas que los ciudadanos de otros países, tal vez por nuestra historia y porque en 25 años he-

mos recibido de la Unión cuantiosas ayudas que han contribuido a nuestro desarrollo. No obstante, según una encuesta realizada entre los estudiantes, su identificación con la Unión Europea es decreciente; si no seduce es porque no tiene una identidad atractiva y hemos de hacer algo.

Cuando nació la Comunidad Económica Europea era más significativa que hoy, que no es líder en población, riqueza, ciencia, empresas tecnológicas, agilidad, etc. Cuando la demografía ha cambiado el equilibrio de influencias, si la Unión quiere ser un referente, ha de potenciar sus valores, acervo cultural y su identidad, que hoy es difusa porque cada uno tenemos una opinión diferente sobre ella, con consecuencias negativas. Debemos consensuar lo que deseamos que sea.

Cuando se elaboró el Tratado de Lisboa de 2007, algunos tratamos de que se hiciera referencia a las raíces de Europa, ya que quien ignora sus orígenes está abocado a vivir desorientado. No se logró que se recogiese en el articulado, aunque se incorporó en el preámbulo el siguiente párrafo: «Inspirándose en la herencia cultural, religiosa y humanista de Europa, a partir de la cual se han desarrollado los valores universales de los derechos inviolables e inalienables de la persona, así como la libertad, la democracia, la igualdad y el Estado de Derecho».

Es difícil formar criterio sobre su situación, pues mucha de la información es sesgada. Antes de que España entrara en la UE, en ASE organizamos una reunión con una persona con responsabilidades en Bruselas que nos alertó sobre que los países miembros defienden vehementemente sus intereses y que priman los factores económicos sobre los principios.

La incorporación de nuevos países ha sido de aluvión sin que a los candidatos se les examine sobre sus «valores y objetivos», por lo que

después se crean tensiones. Me pregunto si los españoles nos sentimos unidos fraternalmente con finlandeses y eslovacos; nos resta camino. Siempre han existido interesados en que no sea así, lo que genera desajustes en el mercado interior, política fiscal, migraciones, etc.

En la actualidad, las prioridades de la UE son el cambio climático, la digitalización y la posición de Europa en el mundo. No me parecen mal, pero las dos últimas son instrumentos que deben estar al servicio de un fin que no se explicita. A veces se producen destellos de los ideales fundacionales que deben iluminar la actuación de los políticos, muchos carentes de liderazgo, pues Europa debe ser la solución para numerosos problemas económicos y sociales.

Los equilibrios del mundo han cambiado y nosotros nos jugamos el futuro en Europa, con el riesgo de que, si actuamos egoístamente y somos nacionalistas excluyentes, estamos llamados a pasar a la irrelevancia. Los países más ágiles y menos respetuosos con los derechos humanos se aprovecharán de nuestra debilidad.

IBEROAMÉRICA

Iberoamérica me inspira un sentimiento de fraternidad, vínculos solidarios y la oportunidad de abrir nuestra mente a lazos históricos, culturales, económicos, etc., con muchos países que formaron la España de ultramar hasta el siglo XIX, con los que tenemos en común lengua y religión. El catolicismo, en un porcentaje notable, habla castellano y portugués por la labor evangelizadora de España y Portugal. Soy iberoamericanista y en aquella región tengo muchos y buenos amigos.

Argentina. Es el país iberoamericano al que me siento más unido, por ser el que más he visitado, cuento con amigos y es en el que

he asumido más responsabilidades empresariales. En ocasiones he comentado que de no vivir en España elegiría Argentina.

Es el primero que visité por razones de trabajo en el año 1972, para asistir a una reunión de la AISS en Buenos Aires, que combiné con un viaje a Chile para tener un encuentro con las mutuas de aquel país. Era una época en la que cuando los argentinos se daban cuenta de que eras español te hablaban de sus ascendientes (españoles o italianos); han pasado 50 años y esto es menos frecuente. Algún taxista se interesó por el expresidente Juan Domingo Perón y me preguntó si conocía su casa de Madrid. Me sorprendió Buenos Aires por ser una gran ciudad, aunque no tuve oportunidad de visitarla detenidamente, al pasar el día en el congreso. Con posterioridad la he conocido bastante bien, así como a sus gentes.

Una prima mía, casada con un diplomático coreano responsable de la información en el cono sur, organizó una cena coreana con motivo de mi viaje (tuvimos que estar descalzos) a la que invitaron a los representantes de las agencias de noticias internacionales con sede en Buenos Aires. Fue interesante escucharlos, pues tenían una información privilegiada.

En un espectáculo de tango escuché tocar el bandoneón a Aníbal Troilo, algo inolvidable. Conecté con el folklore de Argentina en una excursión a San Antonio de Areco, donde comimos un asado y conocimos costumbres de los gauchos de la pampa. Me compré el *Martín Fierro*, de José Hernández, del que muchos argentinos saben partes de memoria, y *Don Segundo Sombra*, de Ricardo Güiraldes.

El regreso en autobús lo hice conversando con el hijo de Ladislao Lira, el chileno que promovió las mutuas (mutuales en su expresión) en Chile, con quien me unió una buena amistad. Hablamos de política y de la situación de Chile bajo la presidencia de Salvador Allende. Su formación política y principios democráticos eran su-

periores a los míos; sus comentarios me fueron útiles durante mi estancia en Chile.

La prevención de accidentes, alguna gestión relacionada con la venta de libros de Editorial MAPFRE y unos encuentros con el organismo oficial de Reaseguro, estuvieron presentes en mis actividades en Argentina; MAPFRE no actuó en seguro directo hasta 1986. Desde entonces se multiplicaron los viajes a Argentina, más bien a Buenos Aires, ya que solo conocí Rosario y Mar del Plata (turísticamente fui al Perito Moreno y a las cataratas de Iguazú). Lamento no haber podido ir a Tres Isletas (Chaco), donde los empleados de MAPFRE apoyaban un importante proyecto social en una zona marginal.

Se dice, sin exactitud, que los argentinos son italianos que hablan español, a los que les gustaría ser franceses; son un pueblo culto y cosmopolita que en las épocas buenas viaja con frecuencia a otros países (Europa y EE. UU. preferentemente). Como buenos aficionados al fútbol, en uno de mis últimos viajes me invitaron a un palco para ver un partido entre River y Boca en la «cancha» del primero, que finalizó empatado. Toda la liturgia de antes y después del partido, así como el griterío, son únicos. También lo es la habilidad de los argentinos para sobrevivir entre turbulencias políticas y monetarias, más frecuentes de lo deseable.

En mis primeros viajes me sorprendió que la hora de entrada en las oficinas era a partir de las 12:00, lo que iba acompañado de una intensa vida nocturna (en los espectáculos había una sesión, «trasnoche», que empezaba a la una de la madrugada); era interesante comprar libros y discos a partir de dicha hora. Eso pasó a la historia y en la actualidad a las ocho de la mañana están trabajando.

México. Mi primer viaje fue turístico con Charo en 1967 y visitamos México D. F., Cuernavaca, Taxco y Acapulco. Gracias a una

amiga conectamos con algunos exilados, con una presencia destacada en la fabricación de cerillas y cervezas. Es un gran país, el de mayor número de hispanohablantes; los mexicanos son acogedores y no se aprecia en el pueblo un rechazo a la colonización española, presente en algunas manifestaciones políticas.

En Tequesquitengo (entre Cuernavaca y Taxco) nos alojamos en la Hacienda Vista Hermosa, construida por Hernán Cortés en 1529. La habitación 500, que comunicaba con la iglesia, tenía en la planta baja una piscina interior de ónix y dos jardines privados. Es la más lujosa que he utilizado.

Visitamos el impresionante Museo Nacional de Antropología (lo habían inaugurado dos o tres años antes y estaba mejor montado que los españoles) y Tenochtitlan, a donde nos acompañó Kurt, el novio alemán de nuestra amiga. Subimos a la Pirámide del Sol y a consecuencia del vértigo tuve que bajar con los ojos cerrados agarrado a Charo y Kurt; fue una de las peores excursiones de mi vida. Estuvimos en un espectáculo folclórico precioso en el Teatro de Bellas Artes. Conocimos la basílica de la Virgen de Guadalupe antigua y, con posterioridad, la nueva. Dicen que es la iglesia católica más visitada después de San Pedro.

MAPFRE adquirió la compañía de seguros Tepeyac (nombre del cerro en el que la Virgen de Guadalupe se apareció al indio Juan Diego). Por motivos de trabajo o congresos he visitado Monterrey (me impresionaron su laboriosidad y el inmenso número de antenas parabólicas de gran tamaño), Aguascalientes y Puebla, ciudad de infinitas iglesias y conventos, en la que me concedieron la prerrogativa de Visitante Distinguido. Hace unos años recorrimos en familia la península de Yucatán (incluida la Valladolid mexicana), en donde es un placer disfrutar de los vestigios de las culturas precolombinas, que exhiben con orgullo.

En México comí, por primera y última vez, unas sabrosas hormigas fritas, y en numerosas ocasiones mantuve, a primera hora de la mañana, desayunos de trabajo copiosos (me parece una buena costumbre, dadas las distancias dentro de la ciudad, que no hacen aconsejable salir de la oficina, en donde realizan una comida ligera). Aunque no suelo beber alcohol, nunca desprecié un tequila margarita.

Colombia. *El camino de la vida* es el nombre de una famosa canción colombiana de 1986 que consideran la canción del siglo por el número de reproducciones que ha tenido. En uno de los viajes a Bogotá, visité con Charo una obra social de la Madres Capuchinas a las que la Fundación MAPFRE ayudaba económicamente. Tenían una residencia en la que acogían a niñas sin hogar (la historia de cada una era un cúmulo de sufrimientos al haber sido víctimas de delitos). La residencia era austera, pero bien instalada y limpia.

Volvimos a la hora en la que llegaban del colegio, fueron cariñosas y nos cantaron muy bien *El camino de la vida*. Fueron momentos emocionantes, ya que la letra de la canción (se refiere a las etapas de la existencia de las personas) nada tenía que ver con lo que era su vida, aunque tal vez soñaban que podía serlo en el futuro. Al finalizar conversamos con ellas y nos invitaron a unos dulces que habían preparado. Fue un día inolvidable, en el que das gracias a Dios por todo lo que tenemos y no valoramos.

Se lo comenté a un amigo colombiano, que al día siguiente me regaló un disco con la canción, que se puede escuchar poniendo en un buscador su título. Dado que mis hijas conocían que me gustaba mucho, cuando cumplí 70 años hicieron un montaje con fotografías de mi vida en perfecta sintonía con la letra de la canción. Un precioso y artístico regalo.

Entre mis vivencias colombianas está mi amistad con Andrés Restrepo Posada, uno de mis maestros en humanismo y gestión empresarial. Lo conocí en UNIAPAC y con el paso del tiempo fraguamos una buena amistad que cultivamos en Colombia y en España, donde venía con frecuencia. Un día que íbamos a Valladolid nos acercamos a visitar el castillo de Coca, lo miró, sacó de su bolsillo una libreta y empezó a dibujarlo; me comentó que había sustituido la fotografía por el dibujo, ya que fijaba en su mente mucho mejor las imágenes. En una de mis visitas a Bogotá me llevó a ver la Catedral de la Sal, de grandes proporciones.

Durante uno de mis viajes hubo un terremoto en Bogotá con varios muertos. Estaba en el hotel y mi reacción fue mirar por la ventana a la torre Colpatria, me habían dicho que se cimbrecaba en los terremotos (no lo aprecié). En Bogotá pasé un triste fin de semana coincidente con el primero de mayo; la culpa fue mía, pues a pesar de mis frecuentes viajes, desconocía que para ir a Venezuela necesitaba visado, por lo que la compañía aérea no me dejó embarcar.

Durante la festividad no pude realizar gestiones en la Embajada, pero gracias a la ayuda de un amigo español y del embajador de España (envió una nota «verbal» —es escrita— al de Venezuela) lo hicieron posible, con la colaboración de Air Perú, que retrasó la salida del vuelo para que pudiera embarcar (los trámites se demoraron por tener que hacerme una fotografía; a partir de ese día llevo varias en la cartera).

Cartagena de Indias. Mención aparte merece esta ciudad que visité en varias ocasiones dado que Fundación MAPFRE fue propietaria de una casa colonial en pleno centro (junto al Palacio de la Inquisición). Era un edificio con historia, ya que había sido Casa de la Moneda y domicilio del expresidente Moreno. Tenía patio interior y estaba abierta para que los turistas pudieran visitarla. La

protección urbanística de la que gozaba convertía en complejo su mantenimiento . Allí me entregó el alcalde la llave de la ciudad.

La zona colonial es magnífica y es un placer recorrerla por la noche (durante el día es muy bonita, pero si hace calor la humedad es notable). El contar con una sede dio lugar a que se multiplicasen las actividades de las fundaciones y que fuéramos una entidad reconocida por las instituciones. El fuerte San Felipe, la muralla, las bóvedas, etc., son lugares para disfrutar.

El Congreso de Representantes de Colombia me concedió la condecoración Patria y Honor. Por ser un reconocimiento a la labor llevada a cabo por la fundación, está depositada en su sede social (es llamativa por su tamaño).

Venezuela. La fundación inició sus actividades en este país al principio de los años 80 en colaboración con la Universidad Metropolitana y la familia Mendoza (el patriarca de la familia fue su fundador). Cuando MAPFRE dispuso de oficinas, y por las relaciones derivadas de los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil, se incrementaron las actividades. En la ciudad de Valencia instalamos un laboratorio.

Es admirable el trabajo que desarrolla la sociedad civil venezolana en un contexto hostil. Debemos reflexionar si quienes estamos en un entorno favorable ponemos todo nuestro interés en mejorar la sociedad.

Ecuador. Tanto en la colonial Quito como en la dinámica Guayaquil (ha mejorado mucho en los últimos años), he participado en congresos e impartido conferencias. Es un país con mucha emigración; sus empresarios y profesionales están bien preparados y luchan por desarrollar su tierra.

Aprovechando uno de mis viajes visitamos las islas Galápagos, dado mi interés por conocer los estudios de Charles Darwin sobre la teoría de la evolución. Las islas son fascinantes, no solo por los galápagos de gran tamaño, sino por el conjunto de la flora y fauna; me llamó la atención, además de su variedad, que se podía pasear entre las aves sin que levantasen el vuelo, ya que nos identificaban como parte de la naturaleza y no como enemigos.

Su cuidado del medio ambiente llega al extremo de que cuando se viaja de una a otra isla en barco, al subir y bajar hay que lavarse los pies para no alterar el ecosistema. Parece que el ser humano no ha estado acertado en las relaciones con sus congéneres y con otros habitantes del planeta Tierra.

Bolivia. Tenía que impartir una conferencia en La Paz sobre prevención (era el año 1993 y el seminario lo organizaron la OISS y el Ministerio de Trabajo); aproveché para tener una reunión con empresarios en Santa Cruz de la Sierra, donde me encontré con un grupo joven y animoso lejos de la política que está presente en La Paz.

Me tomé en serio los riesgos de la altura y durante los meses previos subí el hierro de mi organismo y en La Paz fui prudente con mi régimen de vida, de lo que me alegro, pues la mayor parte de los ponentes tuvieron que utilizar oxígeno y uno de ellos, al regreso a España, perdió parte de su dentadura. Mi «secreto» fue pasar hambre, no hacer esfuerzos, moverme despacio, no beber alcohol, etc. En una cena con el embajador de España estábamos en un hotel desde el que se veían todos los cerros llenos de luces que se confundían con las estrellas; me impresionó.

Durante una corta estancia no es fácil profundizar sobre la problemática de los indígenas; pienso que a veces su situación es ins-

trumentalizada por los políticos, destacando las diferencias, que se utilizan para dividir, cuando el objetivo ha de ser que todas las personas disfruten de sus derechos. Durante la pandemia se celebró uno de los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil en Santa Cruz de la Sierra, en su mayor parte virtual, con gran participación y una organización perfecta, en el que intervine.

Perú. He tenido numerosas vivencias en este país; con el transcurso de los años, Lima, que se siente orgullosa de su zona colonial y de sus santos (Rosa de Lima y Martín de Porres), ha mejorado notablemente al eliminar los puestos de comida en el centro, que generaban basura y olores.

En relación con la prevención tuve una experiencia que puso de manifiesto que los países desarrollados vemos los temas desde nuestra óptica, sin tener en cuenta otras realidades, de las que hemos de tomar conciencia. En higiene industrial los umbrales de peligrosidad están calculados a nivel del mar, cuando en el altiplano andino hay personas que trabajan a más de cuatro mil metros de altura, con lo que cambian las condiciones. Fundación MAPFRE financió varias becas para establecer nuevos criterios de evaluación de riesgos.

Tuve contacto con los temas sociales. Visité un centro de niños con parálisis cerebral que me impresionó, a pesar de tener mi oficina en un hospital. El área de acción social de Fundación MAPFRE colaboraba con otras entidades para lograr la escolarización de los niños que vivían en la miseria; comprobé los buenos resultados al visitar un colegio y hablar con ellos. Estuve en la ¿casa? (eran cuatro latas en la ladera empinada de un cerro) de una familia a la que se estaba ayudando. La madre se llamaba Alejandra y pensé que tendría cerca de 60 años (estaba en torno a los cuarenta y tenía cin-

co hijos pequeños); me impresionó su dignidad y agradecimiento. Cuando vas a comer al restaurante Costa Verde con su inmenso *buffet* (una vez coincidí con el presidente Alberto Fujimori y sus hijos) se piensa en las desigualdades sociales.

Otras visitas fueron a una asociación que entregaba niños en adopción, con la que colabora una amiga española que desarrolla una inmensa labor social, y al convento de los Franciscanos en la Alameda de Lima, con los que colaboró mi hija Elena ejerciendo la medicina durante tres meses en la selva de Requena.

En 2018, con motivo de un Encuentro de la Sociedad Civil, coincidí con la reapertura de la capilla de Francisco Pizarro en la Catedral de Lima, acto en el que se presentaron los estudios que acreditan que los restos de su tumba pertenecen al conquistador español. Lo organizó la fundación española Obra Pía de los Pizarro, creada con las donaciones de la familia Pizarro y que lleva a cabo una gran labor, con cuyos patronos me une una gran amistad. En las reuniones en que coinciden mis amigos peruanos y chilenos no falta el tema de si el pisco sour es de uno u otro país, lo que nunca se resolverá; lo importante es que esté bien preparado y sea elemento de unión.

Fabulosas mis impresiones de Cuzco (también hay que ser prudente por la altura) y de la grandiosa Machu Pichu, de donde «importé» el llamado «camino del inca» que en Majadahonda une el hospital con las oficinas centrales de FREMAP. Encantadora Arequipa, con sus iglesias y conventos, huella de la presencia española.

Chile. Las relaciones con este país fueron frecuentes por el permanente contacto con las tres mutuales chilenas de accidentes de trabajo. Mantuve una buena amistad con sus tres directores y alguno de sus presidentes. Vinieron a MAPFRE/FREMAP varios de

sus directivos a formarse y les asesoramos en su organización y sistemas administrativos. En la Asociación Chilena de Seguridad (la más importante) me reuní con ellos para explicarles la figura del gestor integral, que consideraron interesante.

Mi primera visita fue en 1972, siendo presidente Salvador Allende. Cuando nos trasladábamos desde el aeropuerto a Santiago, comenté que era bonito ver en las casas en construcción banderas chilenas; me informaron que eran «tomas» de los trabajadores del campo, que se adueñaban de las casas poniendo una bandera. Me sorprendieron las colas en todos los comercios para adquirir productos elementales (pasta de dientes); lo que más me impresionó fue cuando al visitar el Casino de Viña del Mar observé a trabajadores humildes (esa era su imagen) desesperados que se jugaban sus ingresos para sobrevivir.

Al poco de regresar a España después de uno de mis viajes, me visitó un chileno recomendado por el director de una de las mutuales. Lo recibí (tendría cerca de 60 años) y me informó que era de Santander, había emigrado a Chile hacía muchos años y trabajaba en una fábrica textil en la que había llegado a ser jefe de calderas. Llorando me pidió trabajo en España, ya que no podía soportar su situación, pues durante horas tenía que negociar con los comités políticos la presión de las calderas.

Regresé numerosas veces durante el mandato de Augusto Pinochet, que despertaba críticas y entusiasmo entre los ciudadanos. Son etapas de la historia de un país que en muchos momentos ha sido un ejemplo de democracia. En España se escribió mucho sobre Chile por personas que no habían pisado el país, en mi opinión, a veces, con falta de objetividad. Una prueba de ello es que a Pablo Neruda (no me gustan quienes escriben con odio) se le criticaba que era propietario de una isla; he visitado una de sus casas (de

estructura arquitectónica deslavazada) en una pequeña parcela al sur de Valparaíso, en una playa llamada «Isla negra».

En Santiago nos alojábamos en el Hotel Sheraton Carrera, situado en la plaza de la Moneda, en la que se produjeron importantes acontecimientos. Tenía buenos amigos en el Consejo Chileno de Seguridad, con el que manteníamos una gran colaboración.

Uno de los encantos de Chile es la Isla de Pascua, que conocen pocos chilenos, tal vez por la poca frecuencia de los vuelos y por estar en la Polinesia, a más de 4.000 kilómetros. Había escuchado a Charo que cerca de su colegio, el Liceo Francés, había una librería con información sobre dicha isla que le resultaba atractiva por las especulaciones en torno a ella. En uno de mis viajes le propuse ir visitarla; había pocos hoteles y escaso turismo. La recorrimos entera y disfrutamos de su historia, naturaleza, comida y folclore.

Es fascinante por el halo de misterio que rodea la historia de los habitantes de Rapa Nui y a sus más de 800 moáis. Sus habitantes eran pocos (menos de 10.000); años después una de mis sobrinas se casó con un pascuense. Cuando fuimos al aeropuerto para regresar (la terminal era muy modesta y «familiar», aunque la pista es una de las mayores del mundo, construida por los EE. UU. como alternativa para aterrizaje vuelos espaciales) el maletero, pascuense y figura de un espectáculo folclórico, nos reconoció.

República Oriental del Uruguay. En este país el seguro de accidentes de trabajo lo asumía una compañía de seguros, el Banco de Seguros del Estado, con la que MAPFRE mantenía relaciones de reaseguro. Tuve buena amistad con el responsable de este ramo, que estaba bien gestionado (sus estadísticas eran fiables, ya que comprendían todo el país). También colaboramos con la asociación dedicada a la prevención de riesgos e impartí conferen-

cias; en una ocasión hablé teniendo a mi espalda una reproducción de la puerta del baptisterio de Florencia.

Montevideo es una ciudad con personas agradables, en la que vivía el presidente de UNIAPAC Uruguay, un buen amigo. Nunca tuve ocasión de viajar a Punta del Este, de la que se sienten tan orgullosos los orientales y que disfrutan sus vecinos argentinos. Una seña de identidad son las amatistas violetas, consideradas las mejores del mundo.

Paraguay. Queríamos hacer una donación de aparatos de electroterapia, pero la condicionábamos a que se nos garantizase que iban a ser utilizados en el hospital que los recibía. Este trámite llevó muchos meses, pues algunos hábitos estaban relajados en este país de buenos profesionales.

En uno de los viajes me hablaron de los coches «truchos» (creo que este era el apelativo), que son los robados en Argentina y vendidos en Paraguay. Ante mi sorpresa, quien me lo contaba preguntó a los presentes quiénes tenían uno de esos coches, el resultado fue el 90 %.

Por coordinación de vuelos pasé un domingo en un hotel en el que estaba Enrique Iglesias, que esa noche daba un concierto habiendo despertado gran expectación. El hotel estaba rodeado de fans y en un momento en el que salí, una niña de unos 12 años, al ver que era cliente del hotel, me pidió llorando que la dejase entrar como si fuera hija mía, pues era la ilusión de su vida. Lo hice y la llevé cerca de donde estaba el cantante (era cordial con la gente). Me dio las gracias y me dijo que ella daría su vida por Enrique Iglesias; repetí la operación con una de sus amigas. Nunca he sido fan de ningún famoso, aunque despiertan en mí admiración artística si son buenos; alabo al buen profesional, pero valorar a las personas requiere conocerlas profundamente.

Brasil. Mi primera visita a Rio de Janeiro fue en 1972 al regreso de Chile. Me impresionaron la Bahía de Guanabara y sus playas, su exuberante vegetación, el Corcovado, el Pan de Azúcar, etc. En el hotel coincidimos con Mercedes Sanz Bachiller, prima de Dionisio Martín Sanz y viuda de Onésimo Redondo, con quien tuvo una hija; a veces la imagen exterior de las personas eclipsa su faceta personal (me parece bien separar lo público de lo privado).

Las visitas se repitieron a Rio y a São Paulo, en donde organizaron numerosas actividades las fundaciones MAPFRE (teníamos representación en las dos ciudades), sobre todo desde que MAPFRE empezó a actuar en seguro directo. Brasil es un país que hay que conocer y tratar de comprender.

En algunas costumbres sociales Brasil estaba más avanzado que nosotros; en una entrevista con un buen amigo de Larramendi me comentó que sus cinco hijos se habían casado, tenido hijos, se separaron y volvieron a casarse y a tener hijos; él mantenía buena relación con todos y a las celebraciones familiares invitaba a todas las familias, a las que unía una gran cordialidad. Una de las ventajas de tratar con otras sociedades es que se conoce por anticipado lo que vamos a vivir en lo político, empresarial, familiar, social, religioso, artístico, etc.

Uno de los viajes a Rio lo realizamos el viernes siguiente al Miércoles de Ceniza, pensando que ya habrían acabado los carnavales, craso error, ya que era el gran día. No quisimos desaprovechar la oportunidad y nos fuimos al sambódromo a ver pasar las carrozas y las *escolas* de samba. Espectáculo grandioso que abandonamos con tiempo suficiente para llegar a una reunión a primera hora de la mañana. El ritmo musical de los brasileños es inimitable.

Una experiencia inolvidable me la deparó el despegue en avión en un vuelo de regreso a Madrid en un bimotor. Cuando calculaba

que por su velocidad el avión iba a alzar el vuelo estalló el motor del ala izquierda con gran estruendo. Milagrosamente, el piloto consiguió pararlo al final de la pista, donde esperamos bastante tiempo hasta que llegaron las asistencias. Afortunadamente, no hubo más daños e Iberia nos mandó a un hotel en Copacabana, por donde nos dimos un paseo nocturno, y el día siguiente lo pasamos en el aeropuerto a la espera de que llegara otro motor desde España.

No siento miedo a volar en avión y he tenido bastante suerte. Un buen amigo de MAPFRE me llevó un día a la empresa que gestiona los simuladores de vuelo en los que se forman los pilotos y estuvimos un rato «pilotando» aviones, simulando averías e inclemencias meteorológicas. La seguridad es impresionante (cuando «atterricé» en el aeropuerto que había elegido, me salí de la pista).

Panamá. Me causó buena impresión este país, el más desarrollado del istmo . Lo corroboré en la reunión que mantuve con los directivos de MAPFRE, profesionales bien preparados.

Aproveché para conocer el canal (el antiguo); fue una interesante visita en la que me explicaron sus características, funcionamiento, tamaño de los barcos, etc. Es interesante que muchos modelos de barcos se construyan teniendo en cuenta las características del canal. Es una obra que presta un gran servicio; la primera iniciativa para su construcción fue en el reinado del emperador Carlos.

Costa Rica. Organizamos un seminario en colaboración con el organismo público Instituto Nacional de Seguros, entidad propietaria del Museo del Jade y de la Cultura Precolombina, que estaba en el edificio del instituto y que visitamos; se sentían orgullosos de que su colección de jade fuera la más importante del mundo. Tuvimos una recepción en la Embajada de España (viajar represen-

tando a MAPFRE lleva aparejado un espléndido trato de nuestros diplomáticos).

Los actos empezaban el lunes y el domingo unos directivos del instituto nos llevaron a ver volcanes y a almorzar a una isla del golfo de Nicoya. En el viaje firmamos la Declaración de Nicoya. Los costarricenses se mostraban orgullosos de su pueblo, en el que vivían en paz y producían un soberbio café.

El Salvador. Además de mis compromisos profesionales, uno de mis objetivos era visitar la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), en donde en 1989 murió asesinado mi primo el jesuita Ignacio Martín-Baró, en cuya capilla está enterrado. Sentía que debía hacerlo, pues su padre (el premiado escritor Francisco Javier Martín Abril), como miembro de nuestra familia, estuvo en el entierro de mi padre y de mi abuelo. Había oído contar a mi madre que poco después de que yo naciera estuvo en casa de sus padres y que Alicia, su madre, estaba embarazada (Ignacio nació en noviembre de 1942). Murió con 47 años, habiendo publicado varios libros, cuando era vicerrector de la UCA (no los he leído).

En cincuenta y cinco años he visitado diecisiete países de Iberoamérica, muchos en varias ocasiones; he visto democracias, dictaduras de derechas e izquierdas (militares y civiles), populismos, personas ricas y bolsas de pobreza, crisis económicas y épocas de desarrollo, etc.; ello no me cualifica para emitir juicios solventes. Soy coherente con mis valores al afirmar que en estos países debe avanzarse en el respeto de los derechos humanos, en la igualdad de oportunidades y en justicia social, obviamente más en unos que en otros. En todas partes me he encontrado con una sociedad civil que trabaja en estos y otros objetivos sociales, con diferentes moti-

vaciones e instrumentos, variadas ideologías y con mayor o menor éxito.

Es imprescindible incrementar la formación y fortalecer la sociedad civil movida por la solidaridad. Se va avanzando, aunque con altibajos; es la mejor alternativa por cuanto busca el bien común, ya que quienes ambicionan el poder no suelen ocuparse de la justicia social y a veces acuden a la violencia. Ignacio y sus compañeros fueron víctimas de la misma; confío que la defensa de sus principios haya sido útil para el pueblo salvadoreño.

Cuba. La Fundación MAPFRE sitúa su foco de atención en los pueblos, sin atender a las características de sus gobiernos y sin sentirse afectada por los cambios políticos. Ello es posible porque en los más de 30 países en que está presente solo da y nada pide.

Cuando teníamos previsto ir a Cuba en viaje turístico lo comenté con mi amigo Carlos Martí Bufill, secretario general de la OISS, que se interesó por mi plan de viaje. Nada más aterrizar escuché por la megafonía del avión que se solicitaba que bajase del mismo; nos encontramos un autobús articulado vacío que nos llevó a una sala (la de autoridades) donde me esperaba Rodrigo Álvarez Cambras, traumatólogo de prestigio internacional por haber diseñado un fijador externo y ser director del mejor hospital de Cuba, el Frank País, y miembro destacado del partido.

Nos ofrecieron bebidas, nos pidieron los pasaportes y los resguardos de las maletas para hacer todos los trámites; quedé en visitarle en su despacho al día siguiente. Cuando llegué me informó sobre las excelencias del hospital y cuando estábamos hablando entró en el despacho Alberto Juantorena, famoso atleta campeón olímpico de los 400 y 800 metros (mis distancias

preferidas, por lo que le identifiqué fácilmente) con un niño; me lo presentó y, mientras le atendía, uno de sus colaboradores me enseñó el hospital. Estaba bien instalado y lo destacable eran sus pacientes.

Estaban agrupados por nacionalidades, con una presencia significativa de africanos y de Iberoamérica. Eran guerrilleros de países en los que Cuba apoyaba la revolución comunista con personas, armas y dinero. En unos momentos tuve un mapa de la presencia cubana en el mundo. Al finalizar, tuve otro encuentro con Rodrigo Álvarez Cambras, hablamos de traumatología y ortopedia y me preparó una visita a un hospital de rehabilitación, el Julio Díaz (coloquialmente «Julito»), que visité al día siguiente; lo encontré deficientemente equipado y sin interés.

En ambos hospitales pregunté sobre la razón de sus nombres y me dijeron que Frank País fue un dirigente estudiantil revolucionario (en la ciudad) y Julio Díaz fue de los guerrilleros de Sierra Maestra (en el campo). Ambos murieron antes del triunfo de la revolución.

Tenía un programa de trabajo variado entre lo que estaba ir a la iglesia de los Carmelitas a llevar publicaciones religiosas. Se lo habían pedido a Charo en el colegio en el que impartía clases, vinculado a la orden carmelitana. No le hizo ilusión el encargo (por si el material era mal visto por las autoridades cubanas), pero lo entregamos sin ningún problema (más seguros al tener contactos con los poderes políticos).

Otra de las gestiones fue una visita a la Embajada de España para ver la situación del expediente de un amigo sobre sus propiedades familiares en La Habana que habían sido expropiadas; al final recibió una mínima compensación. El embajador Serrano, con quien manteníamos en MAPFRE/FREMAP una buena relación, nos invi-

tó a una cena en su residencia, de la que guardo un grato recuerdo. También tuve un almuerzo con el agregado laboral de España en Cuba, que me facilitó información valiosa. Las visitas turísticas las dejé para el próximo viaje.

Regresé a Cuba cuando Fundación MAPFRE era conocida, ya que había otorgado numerosas becas de formación en España a profesionales cubanos. Las becas financiaban los costes de desplazamiento, estancia y formación, pero en el caso de Cuba nos solicitaron que por el mismo importe traían a dos médicos por beca. Aprovecharon bien el tiempo.

En España habíamos escuchado hablar de las excelencias de la medicina cubana y tenía curiosidad por comprobarlo. Cuando se incorporaban les sorprendían los medios con que contábamos, que ellos desconocían. Les enseñábamos a manejarlos, aunque eran conscientes de que no podrían aplicar sus conocimientos. Por mis relaciones con un médico cubano tuve la oportunidad de conocer a Alicia Alonso y a su portentoso ballet en sus visitas a España.

El siguiente viaje lo programé de forma que en un solo día me reuní con tres ministros y sus equipos para orientar la colaboración en gestión de riesgos, salud y medio ambiente. En esta ocasión disfruté conociendo La Habana Vieja con su sabor español, el Malecón, la catedral, sin olvidar un mojito en la Bodeguita del Medio y un daiquiri en El Floridita, recordando a Ernest Hemingway.

Puerto Rico. Mi objetivo era impartir en MAPFRE Puerto Rico (PRAICO) una charla sobre gestión de las entidades aseguradoras. Me llamó la atención la normativa existente en el país para evitar la discriminación por sexo y sobre la protección de datos personales, que daba lugar a que la selección de perso-

nal solo podía realizarse con un número reducido de preguntas. Trabajar en una entidad de seguros no es lo mismo que comprar un reloj, se trata de formar parte de un proyecto común, tema complejo que requiere un mutuo conocimiento. Si continuamos por este camino corremos el riesgo de equiparar a las personas con ordenadores.

En los viajes a América (excepto los de Argentina) visitaba varios países en un tiempo reducido y, afortunadamente, las conexiones aéreas no me impedían cumplir con mis compromisos. En una ocasión, cuando regresaba a Madrid nos informaron de que el avión que debíamos tomar tenía una avería en el tren de aterrizaje por lo que tendríamos, al menos, doce horas de retraso, ya que tenían que traer otro desde España. Todos los hoteles de San Juan estaban ocupados, aunque finalmente encontré donde hospedarme cerca del aeropuerto. Pasé la noche con un ambiente ruidoso en el exterior y en el interior, dadas las características de uso del edificio.

República Dominicana. Mi último viaje lo realicé con motivo de la celebración de uno de los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil, que resultó interesante y los anfitriones nos atendieron maravillosamente. La visita a la zona colonial de Santo Domingo fue inolvidable; por razones vinculadas al descubrimiento fue la primera isla de asentamiento y de creación de instituciones: catedral (con el escudo del emperador Carlos), universidad (se disputa con la de Lima ser la primera de América), hospital, audiencia, etc. Está todo bien cuidado y es de esos lugares a los que se desea volver.

El que no tenga costumbre de beber alcohol es compatible con que en cada país me guste conocer su gastronomía y que en Santo Domingo bebiese un ron sensacional.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

Este país es una fuente de relaciones y conocimientos en el que siempre se aprende. Daré unas pinceladas sobre mis vivencias, con algunos comentarios.

Largo viaje de trabajo. En los años 80 organizamos un viaje para visitar dieciocho entidades en varios estados. MAPFRE tenía buenos amigos en todas ellas y fuimos bien recibidos. Aprendí muchas cosas y para que fueran útiles para MAPFRE/FREMAP, tomé notas de lo que nos decían, escribiendo en mayúsculas aquello que debía poner en práctica en España.

Elaboré una relación de medidas que paulatinamente fui desarrollando, entre las que figuraba colocar tres mástiles en el Centro de Rehabilitación para poner las banderas de los visitantes (me agradaba cuando llegaba a una compañía que nos recibieran con la bandera de España). La internalización del centro se ponía de manifiesto cuando, con frecuencia, ondeaban banderas de varios países.

También implanté, con evidente fracaso, la obligación de que cuando se asistiera a un congreso, se visitaran otras entidades, etc., se hiciera una nota con las medidas a desarrollar fruto de lo aprendido. He escuchado a empleados que han asistido a un evento decir que ha sido muy interesante, pero al preguntarles sobre lo que iban a cambiar en MAPFRE/FREMAP, se callaban. Las empresas destinan ingentes cantidades a formación y tengo mis dudas de que hagan un seguimiento sobre si lo escuchado se convierte en actos. Mi desilusión no frenó la inversión en la formación, aunque existe una inercia y no siempre estamos dispuestos a innovar.

Comento algunas de mis vivencias con las más importantes compañías de los EE. UU.; nos atendieron buenos profesionales, y

me llamaba la atención que en las oficinas centrales hubiera cinco mil empleados. Pensaba que su productividad y descentralización eran mejorables.

Nueva York (Nueva York). Desde mi primer viaje en 1967 he ido numerosas veces, por motivos de trabajo o de ocio. Es una de mis ciudades favoritas, siempre está cambiando pero no pierde sus señas de identidad. Habitualmente he estado en hoteles de la 5ª a la 7ª Avenidas, cerca de Central Park.

En prevención destaco los encuentros con el matrimonio Fernández, que gestionaban el Consejo Interamericano de Seguridad (CIAS), del que éramos miembros, que traducía publicaciones del inglés al castellano para Iberoamérica; llegamos a un acuerdo para publicar el más importante tratado en seguridad sobre accidentes de trabajo (*Manual de prevención de accidentes para operaciones industriales*). También mantuve contactos con la empresa que nos suministraba medidores para higiene industrial (cenamos en el restaurante del último piso de las Torres Gemelas) y estuve en un hospital de rehabilitación situado en Roosevelt Island, en el que trabajaba un médico japonés con el que manteníamos buenas relaciones.

Cuando en 1967 visité por primera vez el Metropolitan Museum (he ido en numerosas ocasiones, así como a The Cloisters) vi a lo lejos una reja de iglesia y me acerqué para conocer quién la había vendido: era la de la Catedral de Valladolid. Me irritó, aunque teniendo en cuenta que estas rejas no son funcionales, creo que en pocos sitios pueden tener más realce.

Boston (Massachusetts) y Filadelfia (Pensilvania). Se respira el nacimiento de una nación. En todas las compañías nos recibían antes de las diez de la mañana, nos invitaban a almorzar en la propia

sede y terminábamos hacia las 17:00 para coger un avión a otra ciudad. El comedor era el de altos directivos, al menos unos doscientos, en el que buscaba mujeres y afroamericanos sin encontrarlos. Uno de los temas que tratábamos era la situación del seguro de accidentes de trabajo (*workers compensation*). La legislación varía según los estados y es gestionado por entidades privadas. No estaban más avanzados que nosotros, aunque siempre aprendía.

Visitamos la NFPA, una de las entidades más importantes del mundo en prevención de incendios, que editaba un libro importante sobre la materia, que publicó en castellano Editorial MAPFRE. Las instalaciones eran impresionantes para hacer pruebas; como recorrer todas requería mucho tiempo nos dijeron que eligiéramos un área. Uno de mis compañeros dijo en un buen inglés «*houses*» (casas), pero no le escucharon bien y entendieron «*hoses*» (mangueras) y en una gran nave nos hicieron una demostración de su resistencia, diferentes tipos, etc.

Chicago (Illinois). Fuimos al inmenso Hotel Hilton. Como mi inglés era mejorable no me di cuenta de que, al darme la llave de la habitación, además de informarme del piso y número, me indicaron «a» o «b», ya que al tener más de cien habitaciones cada planta, la numeración estaba duplicada, diferenciándola con una letra. Después de intentar entrar en una habitación que no era la mía conseguí llegar (pasados unos años regresé al hotel y me desenvolví como un experto).

Cuando llegamos al elegante comedor de una compañía de seguros, nos entregaron la carta y no puse suficiente atención, por lo que pedí «*liver*» (hígado). Lo trajeron y lo consumí (mi madre me educó en que había que comer de todo, aunque me liberó del hígado, ya que era lo único que no me gustaba).

Búfalo (Nueva York). Estábamos en un hotel a las afueras y mientras esperaba para la cena encontré una guía de la ciudad y miré si había alguien que se llamara como yo; mis homónimos eran numerosos. Aunque nevaba bastante decidimos ir a cenar a Niágara (contábamos con la experiencia de Emilio Rodríguez Zapico, que era conductor de carreras y experto en derrapes); alquilamos un coche y nos fuimos.

Las cataratas, en su mayor parte, estaban heladas y con la iluminación eran un gran espectáculo (años después visité los túneles e hice el viaje en el barco Maid of the mist). Elegimos el restaurante giratorio situado en lo alto de una torre, que ofrecía unas excepcionales vistas. A media cena apareció una banda de «motoseros» inmensos, en camiseta sin mangas y con cadenas que, desafiantes, blandían; se pasearon entre las mesas sin crear problemas. Al bajar, los encontramos con sus motos ruidosas. Cuando veo películas americanas me pregunto si lo que proyectan es la realidad o está exagerado; en este caso era real.

Wausau (Wisconsin). Visitamos la Employers Mutual of Wausau, especializada en accidentes de trabajo. Estaban en un edificio bonito con un patio interior que era un jardín botánico; nos dieron un libro en el que figuraban las plantas que lo integraban (pensé que teníamos que hacer algo parecido con el jardín del Centro de Rehabilitación, lo que se demoró hasta 2005). Wausau tenía unos 20.000 habitantes y algún miembro de cada familia trabajaba en la mutua; la casa más alta era de tres pisos. Fue un acercamiento a los Estados Unidos de las pequeñas ciudades; al volar se veían ranchos con pistas de aterrizaje para pequeñas avionetas, con las que se desplazaban a los aeropuertos para conectar con vuelos comerciales.

En otros viajes visité:

Washington D. C.: Si se elimina lo que numerosas veces hemos visto en la pantalla: Casa Blanca, Capitolio, monumentos a Abraham Lincoln y George Washington, Mall, algún museo, etc., no es una ciudad con encanto, aunque en ella se adopten decisiones que afectan a nuestras vidas.

Baltimore (Maryland). Allí radica la Universidad Johns Hopkins, la mejor del mundo en salud pública. Se ha hecho popular con motivo de la covid, pues sus opiniones y estadísticas son muy fiables.

Miami (Florida). Una de las veces participé como ponente en el seminario que impartía MAPFRE a aseguradores. Los cubanos tienen mucha presencia; conocí a uno que había participado en el desembarco de Bahía Cochinos.

Las Vegas (Nevada). Un parque temático para mayores; me pareció atractivo por el derroche de medios. El último día, junto con un amigo, decidimos jugar a la ruleta en el casino del hotel; los cien dólares que apostamos cada uno desaparecieron en minutos. Siempre que por curiosidad he ido a un casino he dedicado una pequeña cantidad a jugar y siempre la he perdido. Posiblemente por falta de interés.

Cañón del Colorado (Arizona). Llegamos en un pequeño avión en el que previamente te pesan para equilibrarlo; bajamos hasta el río en un helicóptero, en el que también se compensan los pesos de las cuatro personas que transporta. Se desciende junto a una pared impresionante, al igual que la subida, después de recorrer el río durante un rato.

San Francisco (California) y Nueva Orleans (Luisiana). Ciudades que conocemos por el cine, pero que es una experiencia «vivirlas». El Golden Gate, la prisión de Alcatraz, los tranvías, las

calles empinadas y la huella de España. Nueva Orleans, sus calles con soportales, el jazz en directo por todos los rincones, los nombres que rememoran España (fueron convertidos al francés y al inglés) y sus costumbres sureñas (coincidimos con una boda con un protocolo propio del siglo XVIII) y paseo en un barco antiguo por el Misisipi.

ASIA

China. Hemos ido tres veces (1981, 1999 y 2017) separadas por 18 años (la próxima será, si Dios quiere, en 2035). Ello supone que he visitado tres Chinas diferentes; excepto la Gran Muralla, la Ciudad Prohibida, el Templo del Cielo, el Palacio de Verano y Mao, todo ha cambiado.

Mi reflexión es económico-social: como no cambiemos mucho los occidentales, seremos dominados por los chinos. Su secreto está en la agilidad a la hora de tomar decisiones (cuando les interesa), superior a la de España, donde los trámites son desesperantes; mientras nosotros necesitamos cincuenta años para la operación Chamartín, ellos en cinco construyen ciudades con millones de habitantes.

Si la riqueza mundial es una «tarta» que crece despacio y los chinos lo hacen a gran ritmo, cogerán un trozo mayor, por lo que otros comeremos menos cantidad (en parte por nuestra incapacidad y por crear dependencia de sus productos). Es un sistema político en el que conviven el comunismo (con corrupción) y la carencia de libertades, con un deseo de progreso económico de los ciudadanos, que son competitivos y aspiran a ser ricos (los miles de coches europeos que se ven tienen una antigüedad inferior a la del parque español).

Pekín. La primera vez estaba invadida por bicicletas y ahora por coches. En aquella ocasión estuvimos en uno de los mejores hoteles, en los que el polvo de generaciones tenía varios centímetros y la fauna en la habitación era variada (unos italianos conocedores del país viajaban con saco de dormir). Los «lavabos públicos» eran indescriptibles. Ahora pueden competir con los mejores hoteles.

Tuvimos una reunión con un organismo oficial del sector seguros, donde nos recibieron en una sala con las conocidas butacas y nos atendieron amablemente. Visitamos cómodamente la tumba de Mao, no había turismo y los extranjeros teníamos preferencia. Ahora la cola, bien organizada, es de varios kilómetros. El turismo es sobre todo del interior, subvencionado por los ayuntamientos; los extranjeros son pocos.

Xiam. No conocíamos esta ciudad y fuimos a ver sus guerreros en un tren de alta velocidad con una longitud inmensa y que prácticamente todo el recorrido lo realiza por unas vías elevadas rodeadas de tierras fértiles. Los guerreros acreditan que hace siglos los chinos hacían las cosas a lo grande y el trabajo arqueológico actual es un prodigio. Pregunté al guía la razón por la que la gran mayoría de los edificios de viviendas eran de 30 plantas; me contestó que si fueran de tres la ciudad se uniría con Pekín.

Shanghái. Cuando fuimos en 1981, la zona del puerto estaba como la habían dejado las potencias coloniales, con edificios señoriales que todavía se conservan. Era una ciudad paralizada en el tiempo: entramos en un hotel antiguo a tomar un café en el que tocaba una orquestina integrada por músicos de más de 80 años, con partituras e instrumentos de su juventud. Había una pequeña pista de baile y un marinero se acercó a Charo para sacarla a bailar (la desanimé y después me he arrepentido). Ahora Shanghái tiene las mejores tiendas del mundo y un número inmenso de rascacielos.

Hong Kong. La pongo separada, ya que cuando fuimos era una colonia británica, aunque desde 1997 es una región de China con un estatus administrativo especial. La visitamos en 1981 con motivo de una reunión de UNIAPAC. Me impresionó ver la mayor concentración humana que pueda imaginarse, unido a una gran laboriosidad y a los mayores avances en electrónica (compramos a nuestras hijas unas maquinitas que años después se popularizaron mundialmente). La constancia y paciencia de los chinos es un prodigio, pues cuando realizan filigranas en marfil pueden dedicar a una pieza dos años.

Se puede encontrar un rascacielos de cincuenta plantas sobre una parcela de menos de 500 metros cuadrados. El número de juncos era impresionante y llamaba la atención contemplar los rascacielos de noche, ya que todas sus ventanas estaban iluminadas (son apartamentos de una habitación, por lo que todas se utilizan y tienen la luz encendida).

India. Era uno de mis viajes pendientes y lo realizamos en 2016. Es un país grande y diferente por su estructura de poder a lo largo de los siglos con sus maharajás y sus grandes palacios. Cuando se visitan varias ciudades es difícil situar cada fuerte/palacio en su sitio. Hay experiencias únicas, como la subida en elefante al palacio de Amber (no es cómodo el traqueteo).

Mención aparte merece el Taj Majal, obra impresionante por su diseño y perfección en su construcción; solo un gran pueblo puede hacer estas maravillas. Un lugar único es Benarés, con el río Ganges, incineraciones y ceremonias variadas. Fuimos al amanecer y en la noche para captar lo que representa. En Delhi visitamos un centro de acogida de niños fundado por la Madre Teresa de Calcuta.

De las ciudades que conozco, Delhi es en la que se conduce de una forma más suicida; el primer día se sufre pensando que esa infinidad de vehículos diferentes, muchos en condiciones pésimas, van a chocar; no vi un solo accidente. En relación con China es un país subdesarrollado, aunque en informática es una potencia (fichan profesionales de todos los países) y tienen un crecimiento considerable, acercándose a los 1400 millones de habitantes. Los que jugamos en segunda división observaremos los avances de estos gigantes asiáticos.

Una mención al Mahatma Gandhi, que hizo posible la independencia del país con su pacifismo, situación poco frecuente en las descolonizaciones. En Nueva Delhi una visita obligada es el Raj Ghat, parque en el que se encuentra un mausoleo (gran piedra negra) en su memoria. Los ingleses abandonaron la India en los años 40 del siglo pasado y todavía hay heridas sin cerrar. Los indios dicen que se llevaron todo y solo les dejaron el inglés (les sitúa en una posición de ventaja) y el tren.

Todos los países tienen sus costumbres y en la India son llamativas la existencia de castas, las vacas en las autopistas, las incineraciones, el descalzarse al entrar en los templos, etc. Soy respetuoso, comprensivo y cumplidor de las mismas, aunque no las apruebe cuando suponen violación de los derechos humanos.

Japón. Fuimos en 1981, por lo que el Japón actual es diferente. No creo que haya empeorado la circulación del aeropuerto al centro de Tokio, ya que era lentísima. Posiblemente les hayamos contagiado alguna de nuestras costumbres y sean menos laboriosos y no se vinculen a una empresa de por vida con una fidelidad admirable. Pienso que Corea del Sur y China les están superando en algunos

mercados; antes hablábamos mucho de los productos japoneses y ahora menos (el poder económico y político rota entre los países).

Posiblemente el presidente de una compañía de automóviles ya no vive a 50 kilómetros de la fábrica en un piso de 50 metros cuadrados. Hace milenios, los imperios, vinculados al territorio, duraban mil años, luego fueron unos cientos y en la actualidad (basados en la economía y en el armamento) mucho menos.

Para poder desplazarnos utilizamos el metro, que era mucho más rápido, aunque lleno y con los empujadores con guantes blancos. Me impresionaba ver por la mañana en todas las ventanas las colchonetas de dormir en sus minipisos. Se respetaba a los mayores y confío continúen con esa buena costumbre.

En aquella ocasión me llamó la atención el tren «bala» por su alta velocidad, desde el que pude contemplar el impresionantemente Fuji. Kioto es belleza y armonía al dominar el arte de construir jardines preciosos.

Tailandia. Hay que salir de las rutas habituales para conocer este país turístico, en el que muchos visitantes están poco interesados en profundizar en su arte y costumbres. De Bangkok me impresionó la zona de palacios y templos que evocan el reino de Siam; también ir por los canales y ver los mercados de frutas. Hay que conocer algunas estructuras propias de épocas pasadas, que conviven con otras modernas.

MEDIO ORIENTE

Israel. País que debiéramos conocer los cristianos para identificar geográficamente los nombres que figuran en nuestra memoria desde la niñez: Nazaret, Belén, Cafarnaúm, Caná, lago Tiberiades,

río Jordán, Jerusalén, etc. En dos mil años los cambios han sido importantes, pero con unos buenos guías (un sacerdote católico y un guía judío) se pueden evocar pasajes que están en nuestras vidas. Una sorpresa, en Ein Karem, donde se produjo la Visitación de la Virgen a su prima Santa Isabel, está la iglesia de San Juan Bautista situada en el lugar en el que, según la tradición, nació el Precursor, que desde el siglo XVII formó parte del patrimonio de España, por lo que tiene numerosas evocaciones a nuestro país (en 1980 se cedió a la Santa Sede).

Jerusalén con sus diferentes barrios (cristiano, judío, armenio, musulmán, etc.) y el Muro de las Lamentaciones, que vimos por primera vez de noche intensamente iluminado, con muchos judíos, en su mayoría ultraortodoxos, nos impresionó; la Vía Dolorosa, el Santo Sepulcro y diferentes iglesias evocan pasajes evangélicos. Las visitas al mar Muerto (donde lo difícil es no flotar) y a los manuscritos de Qumran son obligadas cuando se realiza el recorrido desde Tiberiades a Jerusalén siguiendo el río Jordán.

Belén es atrayente por el acceso que se hace por una puerta en el muro del que está rodeada (más alto que el de Berlín) y por la iglesia de la Natividad, donde el «poder» se reparte entre diversas religiones. Son numerosos los cristianos que visitan Tierra Santa, pero los que habitan en sus ciudades cada vez son menos, y de continuar la tendencia actual acabarán desapareciendo, excepto los franciscanos y otras órdenes religiosas.

Uno de los atractivos de viajar a Israel es conocer mejor a los judíos y sus costumbres (nuestro guía, con el que hablé mucho, era judío «liberal»); es una experiencia valiosa, aunque entre los propios judíos hay diferentes criterios sobre muchas cosas. Me sorprendió que en Sabbath algunos iban a vivir a hoteles para no trabajar (los ascensores paran en todos los pisos para no tener que presionar

el botón correspondiente). Es difícil opinar con rigor sobre este pueblo.

Jordania. Petra eclipsa todo desde su entrada por el desfiladero, el Templo del Tesoro y todo lo que hicieron los nabateos. La subida al santuario por una difícil escalera ha sido una de mis últimas proezas físicas, pero las vistas mientras se sube son magníficas.

La ciudad de Jerash (Gerasa), construida por los romanos hace 2000 años es impresionante, como todo lo que realizó este pueblo a lo largo del Mediterráneo y otras regiones. Las orillas del mar Muerto están bien urbanizadas.

Por su historia (el país se crea después de la II Guerra Mundial) y situación geográfica, el pueblo jordano ha sufrido y se encuentra desbordado por los refugiados. El Oriente Medio no es tranquilo y los jordanos, que perdieron parte de sus tierras, lo sufren.

ÁFRICA

Mi primer viaje lo realicé en 1973 (fecha que tengo grabada, ya que dos meses antes había nacido Eva, la menor de mis hijas). Fue un viaje organizado por colegas portugueses, relacionado con temas de prevención de riesgos y seguros; visitamos Sudáfrica, Mozambique y Angola.

Sudáfrica. Estuvimos en Johannesburgo; visitamos una refinería y una fábrica de tractores donde nos informaron de su organización y sistemas de seguridad. Era la época del *apartheid* y todos los jefes (hasta los de menor nivel) eran blancos y todos los traba-

jadores, negros. Los blancos con los que tratamos eran personas preparadas, aunque no compartía sus criterios políticos.

La segregación era evidente; en los autobuses había puertas para blancos y negros; lo mismo ocurría en la oficina de correos a donde fui a entregar una postal para Charo. El color de la piel no era un principio absoluto, pues solo era aplicable a «sus» negros; en nuestro hotel coincidimos con uno bien vestido que era de otro país y no estaba discriminado. Me llamó la atención que alrededor de la ciudad se veían montañas de arena de las minas de oro.

En aquellos años Nelson Mandela estaba en prisión como consecuencia de su lucha en defensa de los derechos civiles. En 1994 fue elegido presidente democráticamente.

Mozambique. Todavía era Portugal y así lo ponía en el suelo de la plaza Mayor de Lourenço Marques (hoy Maputo); logró la independencia dos años después. Era una ciudad portuaria con mucha vida. Estábamos en el hotel Polana, en donde coincidimos con el actor Gregory Peck, que estaba rodando una película. Además de nuestras actividades profesionales visitamos la ciudad en donde fuimos excepcionalmente acogidos por un croata (casado con una española), íntimo amigo de un buen amigo mío, también croata. Tenía fábricas de leche, curtido de pieles y las mejores cervecerías de la ciudad en la que se disfrutaba de unos espléndidos *camaroes*.

Nos atendieron fenomenalmente y estuvimos en su casa, situada en una zona de chalets, donde conocimos a sus empleados, un matrimonio de negros con un niño muy guapo, que vivían en la misma casa, como parte de la familia. Comentamos la situación política, pues ya estaba activa la guerrilla y hablamos sobre su seguridad, nos dijeron algo que no se olvida: «Un día le preguntamos al marido si él nos haría algo cuando empeorase la situación, a lo

que contestó: “En modo alguno, yo mataré al blanco de enfrente y su criado los matará a ustedes”». Poco después regresaron a España perdiendo el fruto de años de trabajo.

Las descolonizaciones siempre han sido un tema complejo y difícil, han dado lugar a problemas, ya que en muchas no solo está presente el lógico deseo de los naturales del país de administrarse libremente, sino que confluyen ideologías e intereses económicos ajenos a los del pueblo.

Visitamos el parque natural de la Gorongoza para hacer un safari fotográfico, que fue muy interesante, pues había pocos turistas y la reserva era extensa; la sabana es un paisaje de inmensa belleza. En medio había una zona vallada con bungalós en donde dormimos; los soldados que estaban protegiéndonos (la guerrilla había causado muertes en la zona) cantaban en portugués, evocando su tierra y transmitiendo su emoción; era la saudade nacida de la melancolía que provocaba la lejanía durante mucho tiempo (creo que el servicio militar duraba cuatro años).

En Beira continuamos con nuestras conferencias y relaciones con el sector de la prevención.

Suazilandia (hoy Esuatini). Dada la proximidad a Mozambique, un día nos acercamos a este país; al visitarlo parecía que habíamos retrocedido siglos. Las viviendas eran chozas de paja y tenían un pequeño huerto con cultivos básicos para su supervivencia (podrían tener más superficie, pero no la querían). Utilizaban el trueque y contaban con un pequeño mercado con textiles y utensilios para la casa.

Angola. Estuve en Luanda; un día hicimos una excursión a una isla cercana, Mussulo, que estaba desierta, en la que no podían fal-

tar las angoleñas vendiendo collares y otros abalorios, que inevitablemente compraba, pues era una forma de ayudarlas económicamente y porque de lo contrario no te dejaban tranquilo. Allí nos sirvieron en la playa un almuerzo al estilo de los nativos.

Angola en ese año estaba relativamente tranquila a pesar de su larga historia de guerrillas. Era un país con mucha riqueza y por ello codiciado; se luchaba para conseguir influencia. Los españoles, al menos es mi caso, no conocemos bien la historia de África y hemos tenido poca presencia excepto en los países que han estado vinculados a España. La colonización europea no fue ejemplar y pienso que estratégicamente desacertada, habida cuenta del interés que tiene en la actualidad China para ser un actor importante en dicho continente.

Costa de Marfil. Fuimos en el año 1981 con motivo de un congreso internacional de UNIAPAC que se celebró en el hotel en que nos hospedábamos, que era el centro de la vida de Abidjan (tiendas, cines, pista de hielo, piscinas, etc.). Estuvimos varios días, lo que nos permitió informarnos sobre el país mediante el trato con los asistentes al congreso.

Políticamente se hablaba del presidente Félix Houphouët-Boigny, del que se decía que en su ciudad de origen, Yamusukro, había construido una réplica del Vaticano. No era un sitio seguro, lo que comprobé en una recepción en la embajada mexicana, que tenía guardas fuertemente armados. Comentando el lavado de las ropas en el río nos dijeron que lo realizaban los inmigrantes del Alto Volta (hoy Burkina Faso); en los países pobres siempre hay trabajos duros que realizan los emigrantes.

En África los vendedores de artesanías son insistentes, pero el que batió el récord fue uno que me acompañó tres kilómetros para

que le comprase algo (premié su constancia). Hacía un calor intenso y húmedo; pensaba que los nativos estarían más acostumbrados, aunque en una misa comprobé que si yo pasaba calor, a ellos el sudor les caía al suelo.

Visitamos una pequeña isla en la que sus habitantes eran leproso; tenían casitas en las que vivían y elaboraban artesanías que vendían a los visitantes. Se «veía» la enfermedad, que sobrellevaban con naturalidad; los del grupo compramos sus baratijas, algunos con precaución, más por el mal nombre de la enfermedad que por el riesgo de ser contagiados. Las enfermedades se ensañan donde hay más pobreza.

Conocí un empresariado integrado por personas de origen francés y autóctonos que trataban de construir una nación que era independiente desde hacía unos 20 años y que dentro de su diversidad cultural contaban con el francés como vínculo de unión y comunicación con el exterior (los países que integran la francofonía cuentan con el idioma como instrumento de desarrollo).

Marruecos. Nuestros vecinos del sur tienen acreditada una gran habilidad para ir sorteando dificultades y han sabido construir un país que, a pesar de sus desigualdades, sobrevive mejor y con más paz que otros cercanos. En la que fue zona de protectorados europeos se aprecian huellas de España, Francia, etc.

En el norte me sorprendieron sus cultivos, que compiten con los españoles. En las ciudades llaman la atención sus medinas de calles estrechas en las que un turista sin guía se perdería. En sus relaciones con los turistas saben remarcar las peculiaridades de su pueblo, del que se sienten orgullosos.

África tiene grandes diferencias raciales y culturales; los países ribereños del Mediterráneo deberíamos conocernos mejor, sobre

todo con los que tenemos más facilidad de comunicación, como es el caso de Marruecos.

Túnez. Realizamos un corto viaje con Publio Cordón y su mujer, con los que nos unía una gran amistad. Estuvimos en la capital y en la isla de Yerba, que los tunecinos querían convertir en centro de atracción del turismo de lujo. Es un buen sitio para descansar en el que había bastantes europeos, aunque la calidad de las edificaciones y el servicio estaban lejos de los que ofrece España, que debe tratar de seguir marcando distancias.

Visitamos Cartago. Me resultaba atractivo ir por razones históricas ; mereció la pena ver lo que dejaron nuestros antecesores romanos. En el viaje de ida, cuando estábamos a mitad de camino, el taxista paró el coche y nos dijo que si no le pagábamos el doble nos dejaba en la carretera. Obviamente accedimos; me han engañado algunos taxistas en mi deambular por el mundo utilizando las más variadas artimañas.

Termino con un recuerdo a Publio Cordón, un gran luchador desde su niñez (empezó haciendo seguros por los pueblos, para lo que el pregonero anunciaba su llegada). Persona de inmensa imaginación e infinitos proyectos, que cuando era propietario de un gran hospital en Zaragoza (Quirón) decidió estudiar Medicina (su tercera carrera) para dialogar en igualdad de condiciones con los médicos (lo consiguió). Fue asesinado por sus secuestradores del GRAPO hace más de 25 años. Descanse en paz.

18. VALORES

Este libro se refiere a «mis» vivencias y a los valores, de alcance universal, presentes en mi vida que, en su mayor parte, incorporé en mi etapa vallisoletana. Los valores determinan nuestra forma de actuar y de relacionarnos con los demás, configurando nuestra identidad. A veces, por supervivencia o diferentes razones, se aceptan otros que no son los nuestros y distorsionan los comportamientos; lo deseable es actuar de acuerdo con lo que cada uno asume y no aquellos que se le impongan.

Los seres humanos tenemos diferentes idearios, pero si queremos contribuir a mejorar la sociedad, tenemos que estar en sintonía con unos principios esenciales que, al interiorizarse, ayudan a cumplir los objetivos y fortalecen nuestra coherencia. Cuando se sabe lo que se quiere y han transcurrido años de «convivencia» con unos valores es fácil posicionarse y no dejarse arrastrar por ideologías oportunistas; siempre estamos a favor o en contra de «algo» que, si coincide con lo de otras personas, genera lazos de unión.

Los principales valores, algunos convertidos en derechos que figuran en declaraciones universalmente aceptadas, son: dignidad de la persona, ética, libertad, justicia, subsidiaridad, participación, bien común, solidaridad, etc. Solo su aplicación integral contribuirá a construir una sociedad mejor. Entre las causas de la crisis de valores está su aceptación «caprichosa» y su interpretación subjetiva. El libro de la naturaleza es uno e indivisible en lo concerniente a la vida y a las relaciones sociales; no se pueden tomar unos

valores y rechazar otros por ser interdependientes. Si no inspiran las conductas, surgen propuestas como «buscar un nuevo modelo económico», desconociendo que la economía social de mercado no es buena ni mala, lo importante es cómo se gestiona para alcanzar la justicia y el bien común. Esto se logra con el compromiso de los ciudadanos y no solo con la legislación.

Estamos en una crisis de valores (tal vez sea una constante, pero la valoramos según la percibimos a lo largo de nuestra existencia). Es una crisis intelectual y moral que afecta a ideas, creencias y principios; al analizarla debemos evitar que los árboles de la política y la economía nos impidan ver el bosque. Hoy la persona está «desmoralizada», por lo que si solo atendemos a dichos factores nos quedaremos en lo superficial.

Las causas de esta crisis tienen su origen en actuaciones de las personas: ambición, engaño, hipocresía, fraude, degradación del sentido del trabajo, falta de transparencia, deshonestidad, formación inadecuada, motivación desorientada, eliminación de la autocrítica, individualismo, consumismo exacerbado, populismos, irresponsabilidad de los políticos, etc., y nos han encontrado con las defensas morales débiles con graves consecuencias.

En base a los datos del CIS, destaco algunos problemas que nos preocupan a los españoles: «Paro» (puesto 1), «La corrupción y el fraude» (puesto 4) y «La crisis de valores» (puesto 21). Si atendemos a las causas y a los efectos, aquí la «causa» es la crisis de valores y una de sus «consecuencias» es la corrupción. Tenemos que indagar en las raíces de los problemas para acertar en nuestros juicios y decisiones.

Transformar la sociedad requiere aplicar unos principios comunes enraizados en la ley natural que inspiren la actuación del individuo, la familia, la política, la economía, la convivencia interna-

cional, etc., a fin de construir una comunidad a la medida del ser humano. Solo su práctica permite una coexistencia armónica, ya que su transgresión conduce al desorden.

Debemos defender los principios que posibiliten una «verdad» que recupere nuestra centralidad y busque el bien común. Hemos de hablar de problemas colectivos más que de intereses individuales, de lo contrario primará la fuerza de los poderosos. Si los políticos solo persiguen el poder, los empresarios el beneficio y los científicos los descubrimientos, nos encontraremos en un camino sin horizonte por la crisis de los referentes antropológicos. Tenemos que superar los enfoques que son una amalgama de hedonismo, relativismo y utilitarismo.

En estas páginas ya me he referido a algunos valores —dignidad de la persona, libertad, igualdad, solidaridad y subsidiaridad— ahora profundizaré en dos esenciales, que son universales: verdad y ética.

VERDAD

A lo largo de mi existencia he dedicado progresivamente mayor atención a la búsqueda de la verdad, posiblemente por una mayor madurez, haber asumido más responsabilidades y desear no equivocarme, pues los errores de los gestores perjudican a terceros; para ello he acendrado mis valores eliminando las adherencias que se añaden con el paso de los años y las influencias externas.

En la actualidad es difícil encontrar la verdad como consecuencia del nihilismo, positivismo, relativismo, crisis diversas, asunción de la mentira, incoherencia y manejos de la opinión pública. Identificar la verdad es un desafío, pero hemos de intentarlo, pues contribuye a que acertemos en nuestros juicios y posibilita la con-

vivencia en un mundo con tensiones. No es fácil cuando se vive en una sociedad acelerada y ocupada en cosas inútiles; la meditación sosegada requiere paz y tranquilidad, a lo que puede contribuir —es mi caso— escribir los pensamientos. La verdad aporta confianza, pues lo verdadero es fiel a sí mismo y transmite seguridad. A veces, por la presión del entorno, nos autoengañamos; debemos fortalecer los valores que hagan posible una «verdad» que recupere la centralidad de la persona, pues sin ella primarán los intereses privados y la fuerza del poder; solo si se la respeta la persona será libre. El menosprecio de la verdad tiene su origen en el rechazo de los valores tradicionales que nos conectan con un depósito de sabiduría imprescindible para explicar el mundo y dar soluciones a problemas que otros dilucidaron antes que nosotros. Los pueblos, cuando ignoran su identidad, se desorientan al no tener principios y acervo cultural que les permitan proyectar su futuro, dejan a los ciudadanos sin protección, vulnerables y víctimas propiciatorias de «visionarios» o «dictadores».

El concepto de verdad objetiva está desapareciendo y nunca como ahora se ha mentido tanto y se «impone» aquello en lo que debemos creer (paradójicamente, cuando se niega la existencia de una verdad objetiva se pretende que asumamos unas falsas ideas emanadas del poder). Esta situación nos exige estar atentos para no ser víctimas de nuestra subjetividad, fortaleciendo nuestros principios. Con la sobreinformación manipulada, la realidad se diluye y se desorienta al ciudadano, más aún si los Gobiernos no actúan con ejemplaridad, perjudicando a los más débiles económica e intelectualmente.

Cuando la verdad trata de abrirse paso se encuentra frente al poder de los medios, estadísticas «cocinadas», falsas informaciones que algunos creen de buena fe, ignorancia, etc. Hoy, con natu-

ralidad, se inventan hechos falsos amparándose en la libertad de expresión, que pueden perjudicar a alguna persona; las redes sociales dan un poder inmenso a individuos carentes de principios que desinforman. En el mejor de los casos, crean una duda y lo que se cuenta, la «verdad fabricada», es más creída que la propia verdad.

Hoy se inhibe la búsqueda de la verdad inundándonos de entretenimientos de gran consumo con baja calidad intelectual y moral; es el triunfo de la desinformación sobre la información, de la mentira sobre la verdad. Unos pocos deciden sobre lo que se va a hablar cada día, lo que es relevante y lo que no lo es, con el objetivo de convencernos de que aquello que hace la mayoría es lo correcto. La postergación de la verdad tiene efectos destructivos en las personas al generar inseguridad, desconfianza, creencia en conspiraciones y miedo. Si los ciudadanos del siglo XXI tienen más temores que sus ancestros, es un balance deplorable.

La verdad nunca es fruto de una votación mayoritaria, sino que tiene su propia identidad. Cuando desde el poder se utiliza la mentira como instrumento de actuación es porque previamente se ha constatado que una mayoría social carece de pensamiento crítico, por lo que el engaño no va a ser castigado y no provoca escándalo, que nace de la comparación entre el ideal que uno tiene y la realidad que observa. Quienes utilizan estas artimañas nunca fortalecen la educación (contribuye a generar la crítica) y constriñen la libertad.

Cuando la modificación de la realidad da los frutos buscados, quien lo hace no se detiene en deformar la actual, sino que para asentarse mira al pasado, al que transforma para fundamentar históricamente la mentira. La consecuencia es que cuando un pueblo pierde el sentido de dónde viene, dónde está y cuál es su destino, tiene un futuro sin esperanza, sin verdades y sin libertad. Otro efecto perverso de la mentira es que los ciudadanos con sentido

crítico se instalan en la desconfianza y el escepticismo hacia los gobernantes y sus terminales mediáticas.

La verdad es anterior a las personas y no depende de quien la experimenta, sino que es fruto de una moral universal. Frente a esta creencia estaba el relativismo de Protágoras, que Sócrates consideró inadmisibles por imposibilitar el conocimiento; para Aristóteles, si los hombres piensan de forma diferente, la misma cosa es verdad y error, por lo que el relativismo se contradice a sí mismo y conduce a un individualismo que quiebra la fraternidad entre los hombres; también decía: «La verdad es la verdad, dígala Agamenón o su porquero». En Roma, acuñaron frases como «la verdad es lo que es» y «la verdad consiste en la adecuación de la realidad con el intelecto». Escribía San Juan: «La verdad os hará libres», ya que la fidelidad a la misma es garantía de libertad.

La búsqueda de una verdad fuera de nosotros aporta claridad de juicio y nos acerca al humanismo, que facilita una visión integral e integradora. Hoy se cae en el error de identificar la verdad con lo factible, siendo los criterios determinantes la eficiencia y la utilidad, al no medir el progreso en función de la persona, sino de un economicismo ideológico que procura que lo «real» responda a planteamientos preconcebidos que se tratan de imponer. El relativismo condiciona nuestras opiniones hasta el extremo de valorar como bueno todo lo de los afines (equipo de fútbol, partido político, etc.) y como malo lo de los adversarios. Incongruentemente, el ser humano ha generado un mundo que le resta protagonismo.

En la ciencia relacionada con la física, química, matemática, etc., cuando un estudioso o investigador aspira a publicar algo en una revista solvente, debe presentar un trabajo riguroso en el que fundamente sus afirmaciones o hipótesis de trabajo; a continuación, debe pasar el filtro de un comité de redacción y de dos expertos en

la materia de países diferentes. En cambio, en las áreas de la información y de la comunicación, cualquier indocumentado puede especular sobre el bien y el mal a su antojo y equivocar a personas de buena fe.

La búsqueda de la verdad se realiza a partir de la experiencia, del conocimiento de uno mismo y del saber. Para conseguirlo es preciso contar con referentes que nos orienten y asumir que si nos alejamos de ellos nos distanciamos de la verdad, que se identifica con la sinceridad de los hechos y la realidad, que permanecen aunque cambien las apariencias. De este modo, los principios perduran sobre la experiencia concreta y se conocen por el pensamiento y el entendimiento (facultad del alma). La verdad supone descubrir el ser que se encuentra oculto tras la apariencia, pero que es evidente y verdadero.

Para comprender la verdad hay varios elementos: actitud filosófica, enfoque del conocimiento y pensamiento lógico. El objeto de la ciencia es la verdad y la persona es capaz de alcanzarla, pues posee la facultad del raciocinio que le posibilita saber, pudiendo llegar a un conocimiento verdadero, lo que exige profundizar en los principios y fundamentos del ser humano.

El examen filosófico tiene como objetivo clarificar, sistematizar y analizar conceptos; la filosofía es la ciencia de la verdad, pero no conocemos lo verdadero si no sabemos la causa. «Pensamos que sabemos cuando creemos saber que la causa que hace que una cosa exista es realmente la causa de esta cosa» (Aristóteles en *Segundos analíticos*).

El saber viene dado por el conocimiento de que las causas son las que producen algo, lo fundamentan, condicionan y estructuran. Accedemos a él a través de la experiencia, basada en la percepción; de las obras humanas, suma de acciones individuales; de la sabidu-

ría, orientada a examinar las causas últimas o primeros principios de las cosas; de la realidad en que vivimos. Con estos elementos es posible explicitar la verdad.

Al conocimiento se llega a través de la reflexión, que requiere tiempo y tranquilidad, por ello hay que huir de lo que no aporta algo importante a fin de tener tiempo para pensar. Hoy nos llenan de noticias y regalamos nuestro tiempo a quienes nos «venden» sus ideas, impiden la reflexión y la atención, por ello somos más influenciables. Hemos construido una cultura de la extroversión, no de la introversión; debemos desconectar del exterior para conectar con el interior, pues el silencio conduce al conocimiento. Si nos vinculamos a internet perdemos nuestra identidad y ello contribuye a una vida poco armónica, en la que se pierde el equilibrio.

La verdad conduce a la libertad; hoy se destaca la de expresión, que es esencial, aunque era más necesaria cuando había poca información; ahora hay excesiva, a veces para manipularnos. Periódicamente leo la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 —requiere poco tiempo y siempre descubro matices—; antes me llamaba la atención, por considerarlo innecesario, el reconocimiento del derecho a la «libertad de pensamiento» (artículo 18) por estimar que nadie me podía impedir pensar; otro de mis errores.

Somos libres de pensar, pero construimos nuestras ideas con los materiales de que disponemos en nuestro cerebro, que pueden ser escasos, estar contaminados o los estructuramos incorrectamente por falta de reflexión y caemos en el error. Me inquieta que las nuevas directrices de la enseñanza en España releguen la memoria y el conocimiento («no se apuesta por el aprendizaje memorístico y acumulativo») y se basan en «competencias» (resolución de problemas que requieran aplicar contenidos y relacionar conceptos de distin-

tas materias) y «destrezas» (habilidad en la realización de una actividad determinada). Se contraponen dos modelos, desterrando el «clásico» (no puede ser inútil cuando le debemos los avances de que disfrutamos) y el de las «competencias», que no es nuevo, ya que siempre se han aplicado los conocimientos, que no son un fin en sí mismos, sino que deben tener un sentido.

Es necesario un correcto uso de la memoria; decía Aristóteles: «De la memoria nace, para los seres humanos, la experiencia, pues muchos recuerdos de la misma cosa llegan a constituir una experiencia: así llegan a la ciencia y el arte». Es preciso enseñar a manejar los conocimientos de forma que hagan posible el desarrollo integral de la persona (no solo para resolver problemas inmediatos), por ello me intranquiliza que se opte por centrar la enseñanza en los «aprendizajes imprescindibles» para pasar a la acción y para un proyecto profesional, relegando los «aprendizajes deseables», que se minimizan, minusvalorando las humanidades y la ética. El que cada ministro tenga una idea sobre lo «imprescindible» y que existan diferentes programas según las autonomías debiera inquietarnos.

Se tiende a una reducción del conocimiento y del ser humano, convirtiendo la técnica en un absoluto. Afortunadamente, somos libres para, fuera del currículo, optar por lo que es bueno para nosotros y rechazar lo que nos degrada. Se pretende que los estudiantes «no tengan las cabezas llenas, sino mejor estructuradas», con lo que se contraponen cosas que deben potenciarse simultáneamente, pues las competencias se aplican a partir de unos conocimientos, no sobre el vacío. Hay que desarrollar lo que se sabe (conocimientos) y lo que se hace con aquello que se conoce (competencias); solo se actuará bien si se sabe mucho, al ser imposible tener capacidades sin conocimientos.

Estas directrices, en lo referente a las «cabezas llenas», me llevan a reflexionar sobre una de mis inquietudes, la capacidad del cerebro. Desde mi absoluta ignorancia sobre la materia, pero aplicando la lógica, pienso que el mío está medio lleno, pues suponiendo que su posibilidad de almacenar conocimientos sea la misma que la de otras personas, el de los sabios tiene que estar mucho más lleno, pero con espacio, ya que cada día incorporan nuevos saberes (si esto es cierto, un estudiante de bachillerato lo tiene «casi vacío», a pesar de lo que digan los «expertos»). Durante años escuché decir que solo utilizábamos el 10 % del cerebro, luego que utilizamos el 100 %. Posiblemente las dos cosas son ciertas: el cerebro está permanentemente activo al 100 %, pero de sus funcionalidades, potencias y capacidades solo usamos una parte.

El conocimiento es multidimensional y nada se puede entender aplicando solo una disciplina, por ello lo técnico y lo social solo se comprenden en su conjunto. El conocimiento se logra a partir del discernimiento, la formación, la experiencia, la observación y la reflexión, que permiten transformar lo que hemos recibido. La incorporación del conocimiento pasa por diferentes etapas, la primera es paralela al desarrollo biológico; la siguiente es fundamental, pues se conforma por las experiencias vitales y un acopio cultural y de identidad; finalmente, está aquella en la que se incorpora la tecnología que es la menos personal.

La esencia de la condición humana no está en la belleza, los conocimientos enciclopédicos, las habilidades o la productividad, pues ello supondría expulsar de nuestro mundo a quienes no lo tienen. Está en las potencias del alma, memoria, entendimiento y voluntad, que nos permiten a todos dar sentido a nuestra vida y a preguntarnos «dónde voy y a qué». El idioma español es rico y, a estos efectos, nos ofrece conceptos como intelecto, raciocinio, en-

tendimiento, razón, etc., para comprender el orden de las cosas, conocer nuestras posibilidades, deliberar, decidir, relacionarnos con otros, etc., y, fruto de ello, llegar a la verdad y ser libres.

Al razonar desarrollamos nuestro cerebro, por ello el abuso de dispositivos tecnológicos reduce el esfuerzo mental y la creatividad. Un cerebro digital no puede competir con un cerebro humano; un ordenador carece de intuición, altruismo, confianza, afecto, conciencia moral, etc. Solo la libertad humana puede crear y apreciar lo bueno y lo malo. Pudiera parecer que el conocimiento es algo complejo, difícil de asimilar y transmitir; he tenido la oportunidad de escuchar a muchas personas y cuando son excepcionales todas tienen en común que sus mensajes son tan comprensibles y convincentes que parecen obvios; de ellas se aprenden materias concretas y una visión global; generan admiración y humildad al tomar conciencia de nuestras limitaciones.

Aristóteles concebía la verdad como una cualidad del juicio por cuanto solamente el juicio o enunciado es susceptible de ser verdadero o falso. En este sentido, «la falsedad y la verdad no se dan en las cosas sino en el pensamiento». En la verdad hay una correspondencia entre el pensamiento o juicio y la realidad; entre el ámbito lógico y el ontológico; entre el ser, el pensar y el decir. Esto se sintetiza afirmando que la verdad consiste en «la coincidencia entre la estructura ontológica y la enunciada en el juicio».

La búsqueda de la verdad a veces conduce a la revisión de la historia (solo admisible si se realiza por expertos que tratan de hacerlo con la mentalidad y valores de la época). No obstante, frecuentemente, bajo el disfraz de buscar la «verdad» (con minúsculas y entre comillas) surgen iniciativas de revisar el pasado próximo y remoto. Un ejemplo es el revisionismo de la historia de EE. UU. que ha llevado a derribar estatuas de Colón, Fray Junípero y hasta de

Cervantes, que nunca cruzó el Atlántico. A estos iconoclastas no se les puede calificar de incultos, sino de manejar con fines espurios a quienes no saben colocar a España en el globo terráqueo.

Estos movimientos sociales suelen ir acompañados de que personas de buena fe, tal vez movidas por un complejo, pidan perdón por los «pecados» de sus predecesores; personalmente no lo he hecho ni creo que lo haga, pues bastante tengo con pedir perdón por mis fallos. A dicha petición la precede estar convencido de que el otro ha cometido un «pecado» (cualquier acto en contra de los derechos humanos, actuación que daña a otras personas, etc.); considero arriesgado juzgar y calificar a quienes vivieron hace medio milenio, en una sociedad radicalmente diferente a la nuestra, afirmando que «pecaron», y pedir perdón en su nombre.

En el proceso de petición del perdón primero está que el «ofendido» manifieste su generosidad y perdone; el siguiente paso es el olvido por ambas partes. Los revisionistas exigen que alguien no culpable (no somos responsables de los hipotéticos pecados de nuestros antecesores) pida perdón, con lo que se hace ruido. A diferencia de los buenos historiadores, no buscan la verdad, su objetivo es engañar, conseguir objetivos ideológicos y cuotas de poder.

ÉTICA

La ética siempre ha estado presente en mis escritos e intervenciones, su ausencia en las relaciones humanas conduce al desorden y a la injusticia. Mi aproximación a su esencia es transversal; como consecuencia de mi actividad profesional, mis manifestaciones se han polarizado hacia la ética empresarial.

Desde hace medio siglo los avances en la actuación ética han sido significativos. Cuando empecé a trabajar, las empresas solían

tener varias contabilidades y con frecuencia defraudaban a Hacienda. También las relaciones laborales han mejorado notablemente y se respeta más la dignidad de la persona.

No obstante, el ser humano es imperfecto e incumple las normas legales y morales, lo que siempre ocurrirá; ello no nos exime de que nosotros y el entorno cercano tratemos de cumplirlas, con lo que mejorará la convivencia. La persona debe regirse por la ética que inspire su conducta en las relaciones con los demás, orientada al bien común, la mutua ayuda y el diálogo que, a veces, se ve dificultado por el ruido y la dispersión; el camino lo recorreremos acompañados y para alcanzar la meta hay que superar dificultades.

Según Aristóteles la ética está fundada en la razón integral y objetiva que permite la distinción entre el bien y el mal, encauzando las acciones. Se refiere a la bondad o maldad de los comportamientos humanos, está enraizada en las personas e inspira las conductas libres que, si emanan de la conciencia y de sentimientos solidarios, son más auténticas que las impuestas; la ética social se proyecta en el bien común.

Entre los valores presentes en una actuación ética están (con carácter enunciativo y no exhaustivo): fidelidad, diligencia, cumplimiento de los compromisos, humanismo, generosidad, justicia, altruismo, ejemplaridad, honestidad, rigor, coherencia, transparencia, veracidad, integridad, responsabilidad, honradez, lealtad, equidad, honestidad, calidad y respeto de la dignidad de los demás. Si la moral es un conjunto de normas de comportamiento admitidas por la comunidad e interrelacionadas con la ley, la ética reflexiona sobre la actuación de las personas y de las sociedades, y aporta una visión crítica sobre la moral y las leyes.

Hasta hace poco la ética atendía al trato entre las personas. Hoy se ha ensanchado por la globalización y la revolución tecnológica,

que dan a nuestros actos una dimensión planetaria e intergeneracional. Ello conduce a una antropología global y a interrogarnos sobre el mundo que pretendemos edificar. La ética se materializa al pasar por el filtro de una conciencia formada; más certera que la aplicación de la Norma UNE 165010 sobre ética y responsabilidad social.

Ahora se habla de éticas aplicadas referidas a cuestiones de la vida privada y de la pública, como: corrupción, contaminación, discriminación, violencia, etc., proponiendo recomendaciones. Entre las éticas aplicadas están: bioética, genética, ecoética, profesional, del deporte, del consumo, digital, etc. Esta última nos emplaza a recapacitar sobre cómo los gobiernos y las empresas pueden invadir la intimidad de los seres humanos, inducir ideas, manipular sentimientos y predecir decisiones. Las éticas aplicadas forman parte del saber práctico; el saber teórico pretende «conocer», el saber técnico «hacer» y el saber práctico «obrar» en la vida personal y colectiva.

Hoy la ética recibe escasa atención en los medios, más atentos al «cumplimiento»; existe preocupación por la corrupción, enfoque que no es constructivo y que carece de propuestas para mejorar la colectividad. Es necesario que lo ético inspire las relaciones sociales; el derecho es contingente y se requiere algo más profundo que el consenso de los opuestos. Para contribuir a ello, la ética debe integrarse en la formación.

La ética inspira las conductas (a partir de los principios), la estética afecta a las sensaciones (la belleza) y la cosmética a los cuidados de la persona (maquillaje). Hoy se ha producido un desplazamiento de los principios a la imagen cosmética, ya que lo importante no es «ser», sino «parecer que se es y que se hace». A veces, no se trata de actuar con rigor y principios éticos, sino de aparentar en

los medios que influyen en la opinión pública, con mensajes carentes de ética y estética.

En la política se admite mentir y atacar sin fundamento al oponente, se ha perdido la oratoria constructiva para pasar al insulto, cuando lo deseable es buscar la propia excelencia y no desprestigiar al «adversario». La mentira es una falta contra la ética que, junto a la ausencia de ejemplaridad, genera desorden, pudiendo dar lugar a que los ciudadanos reaccionen incumpliendo las leyes; conducta injustificable, pero posible. La gestión de las entidades tiene que ir acompañada de una ética que oriente la conducta de los actores, fundada en la razón conforme a la naturaleza de las cosas.

Hoy la ética, al surgir problemas que necesitan soluciones en los ámbitos individual y global, se incorpora al debate de las cuestiones que requieren un análisis pluridisciplinar; las sociedades necesitan de este saber para abordar sus problemas con conciencia moral y fundamentada en valores mayoritariamente asumidos. El esfuerzo individual no es suficiente para construir sociedades justas, es necesaria una ética de las organizaciones y planetaria que oriente las relaciones sociales. El objetivo no es pregonar valores, lo decisivo son los actos y estos se legitiman si son acordes con ellos; por nuestra imperfección, en mayor o menor medida, existe un desfase entre lo que consideramos bueno y lo que realmente hacemos. Debemos ser coherentes.

La ética se manifiesta a través de las conductas como: honradez, ejemplaridad, transparencia y calidad, a las que me refiero a continuación.

Honradez. Las personas debemos actuar con honradez, lo que supone decencia, rectitud e integridad en el obrar; lo contrario conculca el respeto que nos debemos a nosotros mismos y a los demás.

Lo opuesto es la corrupción que, a veces, fruto de la simplificación, se interpreta como la que se produce al lucrarse, directa o indirectamente, un cargo público.

También son formas de corrupción no pagar impuestos, ocultar el precio real de un bien, las descargas informáticas ilegales, participar en la economía sumergida, las corruptelas de las empresas, abusar de las prestaciones sociales, etc. La ausencia de ética no puede identificarse solo con actos de naturaleza económica, ya que también son rechazables: la inequidad, el nepotismo, el bajo rendimiento en el trabajo, el engaño, el incumplimiento de obligaciones, el prestar un mal servicio, etc.

Determinadas conductas son reprochables por razones intrínsecas y no por su importancia (algunos cometen pequeñas irregularidades porque no tienen oportunidad de llevar a cabo otras mayores). Con frecuencia se propone erradicar la corrupción, algo deseable pero imposible por ser consecuencia de la debilidad humana. No hay que tolerarla, debe prevenirse y castigarse sin caer en la superficialidad de dividir el mundo entre buenos y malos (quien lo hace se autoasigna la etiqueta de virtuoso), cuando todos somos imperfectos.

En su prevención y rechazo debe tener protagonismo la sociedad civil, que no busca el poder (el que lo persigue tiene más posibilidades de ser corrupto). Para conseguirlo ha de potenciarse la exigencia social contraria a hurtar y mentir. Una mayor honradez ayudará a resolver muchos problemas económicos y sociales.

Ejemplaridad. Más que de «ejemplos», hemos de hablar de «ejemplaridad». Los ejemplos son buenos o malos, la «ejemplaridad» nos remite a lo ejemplar, que está vinculado a un buen ejemplo y presupone una conducta digna de ser considerada

como un modelo. La ejemplaridad a veces es otra «formulación retórica» y su ausencia se vincula al incumplimiento de una norma o a cometer una falta; si la constreñimos a lo delictivo la vaciamos de contenido, ya que en su esencia lleva implícita una actuación positiva que da credibilidad y es buena para la sociedad.

Una persona ejemplar actúa de acuerdo con unos valores mayoritariamente considerados como «buenos»; este consenso no es fácil cuando predominan el positivismo y el hedonismo, que difuminan los referentes universales y rechazan algunos valores tradicionales. A veces tenemos una personalidad «dividida», por lo que nuestra conducta en el ámbito privado es aceptablemente ejemplar, pero como servidores públicos, trabajadores, gestores de entidades o ciudadanos, es reprochable (o a la inversa).

Si nos autoexigimos ejemplaridad, influiremos positivamente en nuestro entorno, incentivaremos la de los demás y la sociedad mejorará. No debemos dar lecciones sobre qué han de hacer otros, cuando no estamos legitimados para tirar la primera piedra. Nuestra conciencia, las críticas ajenas y la normativa contribuyen a que reconozcamos nuestros errores y rectifiquemos para no defraudar a los demás. Las «personas ejemplares» tienen en común la ética, la lucha contra la adversidad y el sacrificio.

Transparencia. Se habla mucho de ella, normalmente para exigírsela a los demás. La transparencia es deseable, aunque no puede ser absoluta; es un instrumento que se justifica si contribuye a mejorar la confianza en personas y entidades. Si no se informa correctamente, o el receptor carece de formación, la transparencia pierde utilidad y no se presta atención a lo importante sino a lo anecdótico (retribuciones).

Debe emanar de la veracidad y practicarla por convencimiento. Cuando se asume por obligación es probable que lo transmitido sea incompleto o incierto; cabe pedírsela a quienes tienen con nosotros una «deuda» de transparencia (los gestores de impuestos). La transparencia frena actitudes poco éticas (los actos reprobables se amparan en ser desconocidos), genera confianza y fortalece las entidades.

Calidad. En la empresa y en la Administración, la ética se materializa en la calidad. Sin esta no hay ética; no cabe ser categórico a la inversa por cuanto es posible que transitoriamente la calidad conviva con actuaciones poco éticas.

Si entendemos por calidad el satisfacer las expectativas de los «interesados» en el más amplio sentido (administrados, clientes, empleados, accionistas, comunidad, etc.), ello exige actuar con honradez y profesionalidad. Si se incumplen los compromisos, tácitos o expresos, el ciudadano o el cliente se siente engañado, dando lugar a una ruptura de relaciones o a la desconfianza.

19. MIRADA AL FUTURO

Puede parecer incoherente que en el título de este libro figure «vivencias» y que me refiera a un tiempo del que no las tengo. Es cierto, pero al avanzar en el texto no me resigno a mirar solo al pasado, pudiera parecer que con nostalgia, pues la vida continúa y nosotros la protagonizaremos. Tampoco deseo que los lectores se sumerjan en el pasado, cuando lo atrayente, por desconocido, es el porvenir. Este «impulso» de mirar al futuro tiene varias motivaciones:

- Este libro no es la historia de mi vida, sino unas pinceladas de ella, que están en el pasado, pero entremezcladas con mis valores, que son dinámicos y se proyectan al futuro.
- Mirar hacia adelante ha sido una constante de mi vida, como corresponde a un gestor de entidades. Por ello titulé algunas de mis últimas conferencias «¿Qué sociedad queremos construir?» y «Construyendo el futuro». Recordando el pasado no se avanza, aunque hemos de apoyarnos en sus enseñanzas; el presente es un soplo en nuestra vida, en el que, paradójicamente, labramos el futuro al que nunca llegamos.
- Avanzamos hacia un futuro incierto, por ello no aspiro a ser un augur de lo que está por venir (tengo en baja consideración a los «adivinos», pues generalmente se equivocan).
- Puede ser pretencioso escribir sobre un tiempo en el que poco puedo influir. Es cierto, pero los ciudadanos, para ganarnos el

derecho a estar aquí, tenemos que luchar cada día y no vivir de las rentas.

- Las personas que escriben o hablan sobre cómo será el futuro suelen referirse a temas tecnológicos, área a la que nada puedo aportar y no es la que más preocupa; me interesa más reflexionar sobre cómo debiera ser para que todos seamos más felices. No me supone un sacrificio carecer de algo que no se ha inventado, que no me daría la felicidad ni tampoco a sus potenciales usuarios; me preocupa más lo que hoy hace sufrir a las personas y posiblemente a sus descendientes. Nuestro deber es que eso no ocurra.

Planificar el futuro es complejo, por ello los políticos no encuentran el camino del orden internacional; los legisladores no aciertan al conjugar libertad, igualdad y fraternidad; los sociólogos tienen dificultades para centrar sus trabajos; los filósofos, a veces, caen en el nihilismo; los científicos, al buscar la verdad, no deben tratar de modelarla, sino abrir un diálogo entre las ciencias naturales y humanas, etc.

En los últimos años se han acumulado situaciones difíciles, crisis climáticas, injusticias sociales, terrorismo, guerras, migraciones descontroladas, deficiencias democráticas, pandemias, etc., que nos tienen desorientados. La persona está dotada para superar dificultades, para ello hemos de actuar con inteligencia, coraje y valores, no siendo individualistas, preocupándonos por lo colectivo y dedicando tiempo a las relaciones humanas solidarias.

Para avanzar deben primar la interdisciplinariedad y la transversalidad del conocimiento que faciliten una cosmovisión en la que no se desprecien nuestras raíces y se potencie la participación de la ciudadanía. Los gestores han de tener un conocimiento del

entorno superior al requerido hace medio siglo y reflexionar en profundidad, compatibilizando lo urgente/corto plazo, con lo importante/largo plazo.

Debemos dejar un mundo mejor que el que encontramos; a lo largo de nuestra vida convivimos con varias generaciones, con sus actuaciones y responsabilidades. Hay dos formas de enfrentarse al futuro: esperar a lo que vendrá de forma irremediable —no es una alternativa digna—, o luchar para que sea como deseamos. No soy pretencioso y solo aspiro a aportar unos granos de arena a un gran montón.

Mi objetivo es reflexionar sobre cómo me gustaría que fuese el futuro en lo referente a valores y comportamientos. Cuando se desea algo hay que dar pasos para lograrlo con el concurso de los demás; estas cavilaciones tal vez me ayuden a recorrer el camino y a sembrar algo. Cuando en el pasado he desarrollado proyectos, si fructificaron fue porque había personas que también los asumieron, unas veces desde el convencimiento y otras por disciplina, pero siempre con entusiasmo.

El futuro no va a ser fácil; el que todos los días coman cerca de 8000 millones de personas será complejo y habrá tensiones entre los países; los perdedores estarán descontentos y florecerán los populismos. Si los valores evolucionan hacia el economicismo científico y disminuye el humanismo, perjudicará a las personas, habrá más individualismo y menos preocupación por el bien común. Los acontecimientos suelen sorprender a los políticos con el pie cambiado, ya que, preocupados por mantener el poder, no tienen referentes a largo plazo que orienten sus acciones del presente. Esto es difícil que le ocurra a la sociedad civil, que opera en el terreno moral para contribuir a un futuro mejor.

El mundo tiene un rumbo imprevisible; nuestro desafío como personas no es arreglarlo globalmente, al no estar en condiciones

de conseguirlo; hemos de fijarnos metas más modestas y realistas, aspirando a mejorar nuestro «pequeño mundo» (a veces varios entornos) para que haya paz, solidaridad, compromiso, coherencia, etc. Esto está en nuestras manos y debemos intentarlo. Muchas células buenas construyen un sistema mejor.

Si recapitamos sobre dónde estamos, a dónde queremos llegar, y nos unimos, tenemos más fuerza de la que creemos. Todos podemos aportar algo a nuestro entorno cercano, sin olvidarnos de nuestro país, de Europa y de un mundo en el que todo está relacionado; lo peor es caer en el desánimo por sentirnos impotentes. Si a alguien le proponemos que se coma un buey, es probable que lo califique de imposible, pero puede hacerlo si lo divide en filetes y consume tres cada día. Todos formamos parte de varios grupos sociales en los que tenemos capacidad de crear opinión si estamos convencidos y entusiasmados; son la familia, la escuela, la universidad, la empresa, las fundaciones, las asociaciones, etc.

Al fijarnos objetivos hemos de tomar en consideración factores político-sociales y económicos, sin ambicionar recoger los frutos rápidamente; lo importante es sembrar y ya se recolectará. Los pesimistas deben tomar conciencia de sus capacidades y asumir que lo que no hagan ellos lo harán otros, tal vez con fines egoístas. Todos opinamos sobre asuntos sociales, se trata de hacerlo de forma ponderada, responsable y comprometida, tratando de convertir en hechos nuestros deseos.

No partimos de cero, se ha avanzado y hay hitos casi inamovibles: buscar el bien común y la solidaridad, actuar con ética y legalidad, permitir a la persona disfrutar de sus derechos, reducir la discriminación, revalorizar al ser humano, etc. La sociedad que deseamos depende de las características de cada país, aunque

en lo externo —lo vinculado al consumo— se ha producido un acercamiento.

Nuestra identidad es fruto de unos valores/principios y debemos actuar coherentemente con ellos. Hemos de ser protagonistas de nuestro futuro sin dejarlo al albur, a intereses económicos o ideologías que no buscan lo mejor para la humanidad. Corremos el riesgo de que, deslumbrados por los avances técnicos, no veamos cuanto está a nuestro lado y requiere atención; hemos de pasar de ser espectadores a actores, pues la inacción es irresponsabilidad y actuar mañana puede ser tarde.

Por la influencia de los medios de comunicación y de los políticos, a veces fijamos nuestra atención en problemas importantes cuya solución queda fuera de nuestro alcance; esto no es malo siempre que nos centremos en aquello sobre lo que podemos y debemos actuar; parece que hay interesados en que olvidemos nuestras responsabilidades. Uno de los objetivos es fortalecer los cimientos morales de la sociedad para no edificar un castillo de naipes.

Me inquietan los populistas, visionarios y dictadores disfrazados de demócratas que tratan de construir una sociedad a la medida de su ideología o de sus ambiciones, sin buscar el consenso social y, a veces, empleando el chantaje (es el caso del diputado que, por ser su voto decisivo, impone un cambio social que no es compartido por la ciudadanía).

Las mayores empresas son de electrónica, comunicación, redes sociales, etc., y aspiran a que el conocimiento, el prestigio profesional y el consumo se concentren en estas áreas. Por el contrario, no existe interés en fomentar la filosofía, las ciencias jurídicas y sociales, las bellas artes, las humanidades, etc., avocándonos a un desarrollo desequilibrado.

PROGRESO

Todos deseamos «progresar», pero es difícil ponerse de acuerdo sobre lo que es el «progreso». Según la definición del diccionario de la RAE, es: «ir hacia delante, avanzar, mejorar, perfeccionar». Para algunos, es lograr aquello que les gusta, lo que es incorrecto; tendremos que acordar a qué «progreso» aspiramos y cómo lo medimos. La humanidad ha devenido en compleja y actuar sobre ella puede parecer ilusorio; afrontarlo exige elaborar ideas y proyectarlas socialmente, sin asumir modas que nos alejen de la verdad. Los deseos de mejora residen en nuestra conciencia y los referimos a un ideal, que debemos concretar, sin caer en universalismos abstractos, y actuar. Para cimentar el futuro no hemos de deslumbrarnos con previsiones inciertas, cultivar nuestro sentido crítico, dialogar y no dejándonos arrastrar por lo convencional. Se trata de percibir las situaciones como realmente son y aportar criterios que orienten a la sociedad.

«Progreso» es una palabra sobreutilizada, desgastada y manejada caprichosamente. Los partidos, cuando pretenden imponer una ideología que no tiende al bien común, dicen que es «progresista» para cortar de raíz cualquier oposición, calificando a quien opina en contra de retrógrado, enemigo de los avances y del desarrollo. Truco conocido, pueril y desvergonzado, que produce resultados.

Hoy la preocupación de los políticos no es alcanzar pactos de Estado; en cambio, la sociedad civil trata de hacer frente a los problemas comunes. El ser humano es solidario y habitualmente se une con otros para construir algo; también existen grupos minoritarios cuyo objetivo es ir en contra de alguien y destruyen en nombre de la progresía. Si el progreso no es un proyecto común, cada bando tirará de la ciudadanía en diferente sentido.

El contar con más comodidades que nuestros padres no debe equipararse a progreso; ello supondría admitir que quienes no las disfrutaron fueron desafortunados. Si esto fuera verdad, nuestros descendientes pensarán que fuimos desgraciados por carecer de ciertos artilugios que ellos tendrán, lo que no es cierto; en los años 40-50 no teníamos los medios actuales, pero no sufríamos por ello. Los trabajos del campo eran duros, pero se soportaban sin dramatizar.

Hemos evolucionado de generaciones físicamente resistentes a las actuales, que son más débiles. Las legiones romanas recorrieron Europa y los conquistadores españoles América sin contar con planos; hoy son gestas a las que solo podría hacer frente algún aventurero. Es previsible que el ser humano cada vez sea más débil física y anímicamente. ¿Esto es progreso?

Si seleccionamos las cien mejores obras de la literatura universal, la mayor parte están escritas a la luz de una vela, algunas con máquina de escribir y pocas con ordenador. Alardeamos de instrumentos que son un avance en algunas áreas, pero en otras lo importante es la capacidad de pensar y de crear de la persona que se sienta ante un pergamino, hoja de papel u ordenador, al que traslada su obra. Si medimos el progreso en función de disfrutar de instrumentos sofisticados y lo vinculamos a la felicidad, supondrá afirmar que cada generación es más feliz que la anterior, algo que no es cierto.

Pensamos que el «progreso» es irreversible y que siempre avanzaremos; es posible que esto ocurra con las máquinas, pero si atendemos a los temas culturales y miramos hacia atrás, comprobamos que nuestros antecesores romanos alcanzaron un nivel cultural que se debilitó en la Edad Media. Es arriesgado afirmar que el desarrollo de la filosofía en la actualidad supera el que consiguieron los griegos o las escuelas europeas de hace años.

Muchas previsiones de futuro ponen el foco en la ecología, medio ambiente, etc., que cuando son rigurosas son atendibles. No se presta la misma atención a otras áreas del conocimiento y del comportamiento que son importantes y están en las causas de los daños medioambientales; para progresar, hemos de revisar nuestros fundamentos intelectuales y conductas.

En un mundo poliédrico concurren numerosas variables y solo una visión integral de la sociedad nos permitirá aprehenderlas. Nos deslumbra la sonda que enviamos a un planeta y no vemos que en nuestro entorno existe desnutrición; la omnipresencia de la política impide una visión ponderada de la realidad. Progresamos cuando atendemos a lo importante, no a cuanto el mercado nos ofrece, y damos solución a las cuestiones sociales.

La forma de medir el progreso no es solo el PIB, pues supondría que el bienestar social se limita a lo económico; el progreso debe incluir: actuación ética, nivel de educación, esperanza de vida, protección social, atención sanitaria, libertad de expresión, arraigo de la democracia, respeto de los derechos, etc. Hemos de avanzar en la defensa de la dignidad de la persona, disminución de las desigualdades, erradicación de las identidades artificiales, desarrollo social equilibrado, evaluación ecuánime de los avances técnicos, mejora de las relaciones interpersonales, etc.

El progreso solo es posible en libertad y con seguridad jurídica, para lo que el derecho positivo debe enlazar con la ética y los derechos inalienables que, por ser anteriores a los legisladores, deben ser reconocidos en las normas, al no ser una concesión del poder. Debemos construir un marco jurídico que aporte seguridad en un mundo en el que han emergido las utopías de la «verdad», basada en los avances científicos, y la del «bienestar», vinculada a la economía. Ello eclipsa al ser humano, que pierde su centralidad.

La persona con conciencia, capacidad de reflexionar y responsabilidad, identifica sus deberes y derechos, por ello, si no se les respetan, percibe que se le impide una vida digna y es injustamente tratada. Las leyes deben ser previsibles; fomentar la vida colectiva, encauzándola al bien de la generalidad; garantizar la justicia y la paz social. El derecho puede legalizar una conducta, pero no por ello será ética; debe evitar los excesos de prohibiciones y controles.

Hemos de atender a lo que preocupa a las personas que deben hacer frente a sus necesidades y conseguir un empleo. Se especula sobre la modificación y pérdida de puestos de trabajo por los avances de la tecnología, algo que también se dijo cuando se empezó a usar la electricidad, la máquina de vapor, el ferrocarril, etc.; la tecnología no es nueva y hasta ahora el número de puestos de trabajo se ha incrementado. La persona siempre se ha adaptado a los cambios.

Es posible que las grandes corporaciones incrementen su dominio de los mercados, a pesar de que no es deseable la concentración de poder, y por ello las normas impiden los monopolios; frente a ello los pequeños pueden tomar medidas, unirse, buscar la diversificación, etc. Anuncian que hoy no se conocen los trabajos a realizar dentro de diez años; este y otros vaticinios hay que valorarlos con prudencia. Cuando nació, residíamos en España 26 millones de personas, ahora 47; la mitad de la población activa era agraria, ahora solo el 6 %. Lo hemos asimilado y vivimos mejor.

La agricultura de los países desarrollados puede pasar por situaciones críticas al no poder competir con productos que carecen de controles sanitarios y ambientales; algo similar puede ocurrir con la ganadería, por la competencia y por las campañas en con-

tra del sacrificio de animales. Ante ello no podemos permanecer indiferentes.

Más importante que los puestos de trabajo son las personas; el progreso no es solo incrementar la tecnología, también contribuir a su desarrollo, respetar su dignidad, formarlas, etc.; el verdadero progreso supone más humanismo. Es malo quedarse sin empleo, pero también lo es perder el sentido del trabajo o convertirlo en un instrumento para un consumo desenfrenado.

La pandemia, que ningún «sabio» anticipó, ha causado daños a la salud y a la economía, y se han desatado las especulaciones sobre la digitalización y lo verde. Esos discursos están bien para los grandes foros; es más fácil discutir sobre grandes ideas que resolver los problemas de un camarero, taxista, comerciante, etc., que se han arruinado por culpa de la covid . Me rebelo contra las grandilocuencias que no ayudan a personas concretas; puede ser entretenido y necesario conversar sobre lo «macro», mientras lo «micro» conduce a las colas del hambre.

Ahora el progreso es comprar por Amazon. La primera vez que lo hice hace muchos años fue para adquirir un libro que, después de dar muchas vueltas, localicé el único ejemplar en una librería de Trieste (Italia), que me enviaron rápidamente a buen precio; luego he realizado alguna compra cuando no he encontrado en los comercios un producto. Mi vida más urbana transcurre en Valladolid, donde hacemos las compras en comercios pequeños; cada vez que voy a mi «pueblo» encuentro tiendas que han cerrado y pienso que si desapareciesen todas sería una ciudad muerta y deprimente, ¿es esto lo que queremos? Cuando se inaugura un nuevo comercio, Charo compra algo para animarlos. Conservar nuestro hábitat físico y social es progreso.

MODELO DE SOCIEDAD

Vivimos en sociedad y hemos de reflexionar sobre cómo nos gustaría construirla. Lo primero es que sea una democracia, lo que supone que los ciudadanos somos los protagonistas y los gestores de la *res publica* lo asumen. Se dice que la democracia es el menos malo de los sistemas políticos, calificación peyorativa, pues es buena si está bien gestionada.

El poder radica en el «pueblo», que promueve las estructuras públicas, como una forma, no exclusiva, de organizar la sociedad. La democracia debe potenciar la inspiración ética que justifica su existencia y todos somos responsables de que el *demos* (pueblo) en el que radica el *kratos* (gobierno) articule un sistema para elegir a los *aristos* (los mejores). Cuando no se logra, la ciudadanía sufre las consecuencias; la democracia no es votar cada cuatro años para que el ganador haga lo que estime oportuno.

No hay que confundir que un país sea una democracia, depende de sus leyes, y que sus ciudadanos sean demócratas. Autodenominarse como tal requiere un talante que no siempre tenemos; en ocasiones, mis pensamientos y manifestaciones no han dado el nivel, aunque lo importante son los hechos, fundamentalmente los de quienes han recibido el poder de la ciudadanía. Los políticos tienen un «contrato» con todos los ciudadanos, no solo con sus votantes, que deben cumplir o pierden su legitimidad.

Hacer un buen uso del poder requiere, entre otras cualidades, tener una conducta democrática, que no se limita al cumplimiento de las leyes, sino a todas las acciones que deben caracterizarse por: negociar, reconocer al otro, ceder, respetar, comprender, tolerar, dialogar, entender, concordar, renunciar, armonizar posturas, limitar las discrepancias, credibilidad moral y buscar la verdad. Lo contrario es: agresividad, descalificar, personalismos, prejuicios,

no admitir la diversidad, mentir, etc. Los políticos y los ciudadanos no siempre somos demócratas; la mejor diferenciación de los ciudadanos es la de «demócratas» y «no demócratas», sin utilizar otros epítetos (fascistas, radicales, extremistas, populistas, etc.) de contenido interesado e impreciso.

Al optar por un modelo de sociedad nos movemos entre mucho Estado, poca sociedad civil y menos libertad (colectivismo), o mínimo Estado, fuerte sociedad civil y mucha libertad (liberalismo); unos ponen el énfasis en la persona y otros en el Estado. No es fácil el equilibrio entre libertad y solidaridad. Ambos son atributos de la persona; la justicia social y la lucha contra la exclusión requieren de la participación del Estado. Al ser los medios limitados hay que optar a qué se destinan los fondos públicos, teniendo presente la economía moral que incorpora a las decisiones la ética, equidad, justicia y bien común.

Ello requiere que converjan la gestión económica (crea riqueza), la acción política (busca la justicia) y el sentir de la sociedad civil (aporta solidaridad). Hay que reconducir nuestra mirada hacia la persona y la sociedad. El comunismo ha decaído al no dar respuestas a los problemas reales, ya que la planificación y la economía centralizada fueron una pésima iniciativa, y donde permanecen, su situación es deplorable.

Han emergido los populismos en los países desarrollados y atrasados, con máscaras diferentes (izquierdismo o derechismo extremos). El populismo es demagogia y defiende políticas irresponsables que ofrecen un mundo irreal que sacrifica el futuro a cambio de unas efímeras mejoras de presente, agravando los problemas de los pueblos; suele ir acompañado de nacionalismo y racismo, que apelan a instintos primitivos y egoístas de la persona, a la destrucción del sistema y de los valores tradicionales.

El populismo ha utilizado los medios de comunicación para mandar mensajes que fortalecen su posición o denigran la de los contrarios. Ha coincidido con la explosión de las redes sociales y la prensa digital, lo que ha multiplicado los instrumentos de propaganda; la difusión de falsedades y los ataques a la verdad no son fruto de unos guerrilleros carentes de ética, sino de «ejércitos» organizados y remunerados para propagar mentiras; el que sean burdas y difíciles de asumir no frena a los «emisores», conscientes de que en parte de la población cala su mensaje.

Los populismos, con sus frases hechas, simplificación de las ideas y quimeras, han prosperado en una sociedad poco crítica. Les resulta fácil la fabricación de falsedades que, revestidas de ropajes emocionales, hacen que suenen como verdades. En una época de titulares y frases hechas, es difícil sustraernos a ellos, elaborar juicios rigurosos y transmitirlos de forma precisa, más aún cuando se descalifica a quienes se manifiestan en contra de las tesis dominantes. Podemos estar honestamente equivocados, pero no ser reos de las mentiras de los demás o tergiversar los hechos. A veces algunos partidos tradicionales asumen algunas conductas populistas.

Hemos de orillar lo contingente, que desdibuja lo esencial, y centrarnos en los principios que determinan la conducta de las personas y entidades, buscando las razones de nuestras motivaciones; debemos defender la autenticidad, el rigor y la verdad, que fortalecen la convivencia. Uno de los peajes que pagamos por la especialización es que se ha debilitado una concepción humanista e integral de nuestra identidad y de las relaciones interpersonales.

Las empresas han evolucionado y debemos contribuir a que vayan en la buena dirección, por ser actores esenciales en nuestra sociedad; deben ser competitivas, crear puestos de trabajo, actuar con transparencia, participación, valores, cooperación y compro-

miso cívico. Si operan éticamente, respetan los derechos y no son cortoplacistas su actuación será fructífera para la comunidad.

Es complejo articular una sociedad equitativa; en nuestro entorno no hay dos países que coincidan en sus sistemas impositivos ni en las prestaciones a sus habitantes. Deseamos vivir en una sociedad que dé respuesta a nuestras expectativas; esto solo es posible con un compromiso generoso, individual y colectivo, asumiendo que si la sociedad cambia, también debemos hacerlo nosotros y las prioridades. Un exceso de estado del bienestar desincentiva a los ciudadanos y perjudica el funcionamiento de la sociedad; un exceso de liberalismo da lugar a desigualdades. Entre ambos está la sociedad del bienestar, fruto de la conjunción de los intereses del Estado y los de la sociedad civil; todos somos imprescindibles para construirla y no podemos ser indiferentes a ello.

Han transcurrido muchos años desde que se pusieran las bases de la Seguridad Social por el canciller Bismark (Alemania, 1815-1898) que, en los años 80 del siglo XIX, estableció un sistema «paternalista» para resolver las necesidades de los estratos sociales más desfavorecidos, que después se convirtió en un instrumento para universalizar la protección social para pobres, clases medias y altas, con unos costes progresivos. Con posterioridad, el barón Beveridge (Gran Bretaña, 1879-1963) manifestó que «el Estado, al establecer la protección, no debe sofocar los estímulos, ni la iniciativa, ni la responsabilidad».

El sistema debe dejar margen a la acción voluntaria de cada individuo para que pueda conseguir más para sí mismo y su familia. En algunos países esto se ha desvirtuado por la aparente «generosidad» de los poderes públicos o por las excesivas demandas de los ciudadanos que, a veces, no se responsabilizan de sus necesidades. En España ha faltado una reflexión profunda y carecemos

de proyectos de previsión social que tengan un contenido global; en consecuencia, hay que actualizar las políticas colectivas y las decisiones personales en relación con la protección social. Estamos ante el dilema de si optamos por gastar hoy o ahorramos para el futuro.

En España, con una sanidad gratuita universal, diez millones de ciudadanos cuentan con un seguro privado de asistencia sanitaria y más de nueve millones de trabajadores complementan sus pensiones públicas con fondos de pensiones, a pesar de lo cual, los españoles dedicamos a nuestra jubilación una parte de nuestra renta que es el diez por ciento de lo que ahorran en otros países, fruto de una excesiva confianza en las prestaciones públicas o de una falta de «previsión».

La prestación de desempleo debe ser revisada ante los cambios en la organización del trabajo. En la actualidad todavía se jubilan personas que han trabajado cincuenta años en la misma empresa, algo impensable en el futuro, al ser más frecuentes los cambios de empresa y los trabajos temporales. Hay que hacer frente a esta situación que afecta a la formación, residencia, prestaciones, etc., con imaginación y flexibilidad. La sociedad civil está llamada a desarrollar un papel relevante, porque una de sus funciones es contribuir a formar criterios para eliminar las causas de los problemas sociales; históricamente siempre ha ido por delante de las iniciativas de los poderes públicos.

La seguridad y la eliminación de la incertidumbre son demandadas por el ser humano, por ello han sonado las alarmas cuando la crisis ha afectado al estado del bienestar, dada la imposibilidad del Estado de satisfacer unas crecientes demandas de la sociedad; solo pueden lograrse con un proyecto en el que participen libremente personas y entidades.

La protección social debe llegar a los más necesitados (en torno al 20 % de los españoles vive en situación de marginación) para lograr la inclusión de todos sus miembros y garantizar la igualdad de los ciudadanos a fin de que tengamos los mismos derechos y obligaciones. No se progresará con soluciones cortoplacistas, ni defendiendo posiciones ideológicas, ni ignorando que el entorno ha cambiado y que debemos ser imaginativos en las soluciones.

Ello requiere potenciar los fundamentos morales; poner el foco en el *homo humanus* y no en el *homo economicus*; conservar los principios, cambiando la forma de enfrentarnos a los problemas; trabajar con rigor y compromiso. Debemos construir una sociedad más justa, formada y creativa; podemos lograrlo si generamos un círculo virtuoso en el que estén presentes los valores, la libertad y la responsabilidad. El verdadero avance económico beneficia a toda la humanidad.

DEMOGRAFÍA

A veces se olvidan temas vitales como la demografía; el fin de la sociedad son las personas y si no se las tiene en cuenta se producirán desequilibrios. Hay países, como España, donde los fallecimientos superan a los nacimientos, consecuencia de que la tasa de natalidad es de 1,2 hijos, una de las más bajas del mundo, pues en diez años hemos disminuido la natalidad el 40 % y se augura que vamos a necesitar cinco millones de emigrantes, al tiempo que se anuncia un paro estructural elevado.

Ha disminuido el tamaño de la familia al reducirse el número de matrimonios y aumentar las monoparentales. Posiblemente, una de las causas de esta situación es el bajo nivel de protección a la familia, inferior al de otras naciones de nuestro entorno; del

gasto social dedicamos el 5,3 % a la familia, cuando la media de la UE es el 8,1 %. Su protección contribuye a fomentar la natalidad, a la estabilidad social, a garantizar la pervivencia de la sociedad y de nuestra civilización. Las crisis y el paro no han tenido efectos devastadores gracias a la familia, que ha prestado un soporte irremplazable. La familia es la célula de la sociedad, pero para que esté viva necesita reproducirse; estamos en los dos extremos, a la cabeza de la esperanza de vida y los últimos en natalidad.

En la generación de mis abuelos se tenían de ocho a diez hijos; en la de mis padres eran frecuentes las familias con cuatro o cinco hijos; en la mía estaban en torno a tres y, en la actualidad, poco más de uno. Cuando se pregunta a los matrimonios sobre el reducido número de hijos la contestación más frecuente es que las condiciones de vida actuales no les permiten tener más y esto suele ser con más de 30 años. Si la persona tiende a reproducirse y los hijos dan más satisfacciones que disgustos, parece que las condiciones de vida evolucionan a peor, lo que es preocupante.

Esta es una de las situaciones a las que no encuentro una respuesta que me deje satisfecho; las condiciones de vida son subjetivas y temporales; hay que profundizar en las causas, ya que las económicas no son una explicación suficiente, que nos llevarían a pensar que en la posguerra se vivía mejor que ahora. En los países con más renta per cápita se tienen más hijos que en España, pero en aquellos que es inferior también se produce esto. Posiblemente está presente la crisis de valores.

La natalidad incide sobre la identidad de los pueblos y condiciona los flujos migratorios. Los españoles somos iberos, celtas, cartagineses, romanos, godos, moros, etc., y no se justifica sobrevalorar una identidad que permanentemente ha evolucionado por el cruce de razas; no obstante, hay pueblos que no asumen nuestras ideolo-

gías y valores (los de la Declaración de la ONU de 1948). La labor llevada a cabo en Iberoamérica hace cinco siglos retorna en forma de personas que con una misma cultura están resolviendo algunas de nuestras carencias poblacionales.

CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Los países y las empresas, para permanecer en el mercado, deben innovar, mejorar su productividad, desarrollarse digitalmente, ofrecer comercio a distancia, etc.; triunfarán si conocen a sus clientes y prevén sus necesidades. Gestionar esto requiere de personas con visión estratégica y asumir que la competencia incrementa la calidad y reduce precios. Los avances de la ciencia generan cambios, que no siempre son buenos; el mundo científico debe atender a los dilemas éticos, morales y jurídicos que se plantean, e informar a los ciudadanos de los efectos de sus logros.

Se abren alternativas que hemos de valorar en función de que contribuyan a que la persona desarrolle su proyecto de vida. Las tecnologías son ambivalentes, pues pueden usarse para humanizar o deshumanizar; el reto no es disponer de conocimientos, sino el sentido en que se manejan. Se requieren nuevos saberes y la participación de las humanidades para resolver las cuestiones ontológicas y antropológicas de la persona.

Cabe ser optimistas sobre los beneficios de la ciencia, pero el mercado y la lógica de los negocios por sí mismos no aportarán soluciones justas, como evitar desigualdades y revalorizar a las personas. Los países no pueden ser ajenos a ello y deben prestar atención a la investigación e innovación; los medios son limitados y hay que darles el destino más útil para la sociedad.

Con motivo de la pandemia han aparecido en los medios intervenciones de científicos españoles arraigados en otros países en los que han alcanzado un gran prestigio; es lamentable que no puedan desarrollarse en España y emigren, consecuencia de una grave irresponsabilidad de nuestros gobernantes que, aunque digan lo contrario, menosprecian la investigación, donde podríamos ocupar un puesto relevante. Contamos con buenos profesionales en el CSIC, las universidades y muchas empresas. La innovación y la investigación son indispensables para progresar en un mundo globalizado; es difícil generar riqueza y empleo cuando hay una competencia feroz; tenemos que reinventarnos para construir una sociedad en la que sus miembros tengan resueltas las necesidades básicas.

Si las naciones pobres se posicionan en el mercado por precio, las intermedias por calidad y las desarrolladas, es nuestro caso, por el talento y la innovación, es preciso superar inercias y pasar a la acción. Innovar requiere nuevas ideas y cambios, pues las empresas y países adquieren ventaja competitiva cuando innovan antes que la competencia, situación poco frecuente en España. No profundizamos en las causas de nuestro atraso, como el reducido tamaño de las empresas, trabajadores poco formados, tardía industrialización y baja consideración social de la I+D+I, que no es la primera preocupación de los políticos. El contar con el sector agroindustrial, el turismo y el empleo generado por las administraciones, que nos permiten sobrevivir, ha debilitado el impulso creador.

Los once países de Europa con mayor índice de innovación son nórdicos y centroeuropeos; España ocupa uno de los últimos puestos y ha de mejorar el nivel medio de la población, aprovechar la ventaja competitiva del idioma y reorganizar sus estructuras. Avanzar requiere políticas firmes y un entorno favorable, libertad

y unidad de mercado, dinamismo de la Administración, reducción del absentismo, financiación, inversión, impulsar las patentes, facilitar los proyectos empresariales, etc.

Con esto se incrementará la competitividad, que en España es mejorable, pues siendo la cuarta economía entre los países europeos, ocupa el puesto 18, como resultado de una legislación obsoleta, la economía informal (el 23 % del PIB, superior en diez puntos a la media), la burocracia y la presión fiscal para sufragar ineficiencias. Antes de la crisis de los 70 éramos la novena economía del mundo, ahora la decimocuarta.

La pérdida de importancia de nuestra industria debilita el clima de innovación; todos los sectores deben desarrollar la tecnología y la informatización, consustanciales con la creatividad. En los años 60 el peso de nuestra industria en el valor añadido era el 31 %, ahora es el 17 %; la consecuencia es un desarrollo desequilibrado. Mientras esto se resuelve debe contarse con prestaciones de desempleo (a diferencia de las básicas del estado del bienestar —salud, educación y pensiones—, la del desempleo tiene su origen en una defectuosa gestión).

Europa está siendo superada por otras economías, por ello su futuro depende del talento de las naciones que la integran. España no puede perder la batalla en competitividad; países con menor potencial han alcanzado mayores logros y si no actuamos disminuirá nuestro nivel de bienestar.

DIGITALIZACIÓN

Debe ser otro de nuestros objetivos, aunque no es un remedio para todos los males; hay sectores como la banca que han invertido cantidades inmensas en ella, lo que no impidió que numerosas

entidades desapareciesen al no atender otras áreas más críticas, estratégicas y de gestión.

A las tecnologías hay que darles la importancia correcta, son un medio para conseguir un fin; la máquina mejor no es la más rápida, ni la más cara, sino la que resuelve una necesidad concreta a un coste asumible. Se repite que quien no las domine no podrá integrarse en la sociedad; esto requiere matizarlo. En una «máquina» hay dos actores: los grandes expertos que la conciben y diseñan, y los usuarios, que se benefician de ellas, aunque ignoren su tecnología. No es justo reconocer a las personas por sus habilidades digitales y no por sus valores.

Ser usuario está al alcance de la mayor parte de los seres humanos que conducen un coche, manejan la televisión o un móvil; llevamos siglos utilizando tecnologías (electricidad, teléfono, radio, lavadoras, etc.) y no he escuchado que sea necesario conocerlas en profundidad para no quedar desfasado, y se han manejado con naturalidad. Dentro de unos años sorprenderá lo primitivo de nuestra tecnología a la que hoy rendimos pleitesía, cuando su obsolescencia está programada.

La transformación digital tiene incidencia en la sociedad y son admirables los avances científicos que reflejan la capacidad de la persona para crear y explorar nuevos conocimientos que pueden ponerse al servicio del bien o usarlos de forma lesiva. No me asombro cuando un niño de tres años maneja un ordenador, ya que nuestras habilidades evolucionan; me maravillaré el día en el que discuta sobre filosofía, lo que requiere conocimientos. Debemos estar atentos a la formación de quienes han crecido relacionándose con máquinas que utilizan un lenguaje binario, para que transiten con éxito a los conceptos complejos/abstractos. El *software* no puede reemplazar al *logos*.

La tecnología debe estar al servicio de la persona; la razón moral debe anteponerse a la razón técnica, pues no todo cuanto puede

hacerse en un laboratorio es ético. Es preciso contar con límites universales, pues de poco sirven los nacionales en un mundo sin fronteras. Me refiero a continuación a algunas consecuencias de la explosión tecnológica:

- La incidencia en el trabajo: se está produciendo una sustitución de las personas por robots y debemos cuidar que no haya excluidos del mercado laboral. Hay que proteger los derechos de los trabajadores más que los puestos de trabajo.
- La lectura: cada vez cuesta más leer un libro o un artículo largo, fruto del hábito de navegar por numerosos temas sin profundizar. Un modo diferente de leer genera una forma distinta de pensar; si la lectura es de calidad, dará lugar a un pensamiento inteligente. Paralelamente, cada vez nos comunicamos con un menor número de palabras, lo que conduce a la superficialidad. Los «buscadores» ofrecen enormes facilidades que afectan al modo por el que accedemos al conocimiento y a la información; ahora es más rápido, pero es discutible que sea más riguroso, y no profundizamos en cómo afecta a nuestro proceso intelectual.
- La adicción a la tecnología: el uso exagerado de las redes sociales, la comunicación, la información, etc., tiende a absorbernos y a crear una dependencia de la que no somos conscientes, como ocurre con otras adicciones que restan libertad e impiden que se hagan cosas más importantes, como desarrollar las relaciones humanas directas.
- La tecnología no es neutra: si se utiliza mal contribuye a homogeneizarnos y a aislarnos. Los macrodatos pueden devaluar el pensamiento y la persona parece el resultado de una

operación algorítmica. El objetivo no puede ser reemplazar las destrezas propias por impresoras 3D. A veces la comunicación se limita a intercambiar información y los contactos personales se sustituyen por conexiones. Hay que escuchar y mirar al otro para darse cuenta de su presencia o caeremos en el narcisismo.

AUGURIOS

La atención a lo que hacemos hoy no puede llevarnos a desconocer, aunque sin distraernos, hacia dónde miran los augures. Hay un ingente potencial económico y humano al servicio de macroproyectos y se avanza en la creación de superordenadores, en ingeniería genética y en generar superhombres. La ciencia ficción puede ser una realidad, un sueño cumplido para algunos y una inquietud para otros.

Se especula mucho sobre los avances científicos, pero cuando el futuro se convierte en presente advertimos que los problemas que más nos inquietan son los sociales (paro, populismos, nacionalismos, migraciones, etc.). La esencia del ser humano (vida, muerte, sufrimiento) y sus sentimientos (amor, miedo, egoísmo, felicidad) son permanentes y conviven con las grandezas más sublimes y las mayores perversiones. Comento algunas áreas en las que se mueven las predicciones:

- La célula es objeto de investigación, se han producido avances y se incrementarán. Otro tanto ocurre con el genoma humano, que aspira a curar las enfermedades genéticas, si bien los progresos en el diagnóstico se han adelantado a las posibilidades terapéuticas. Uno de sus efectos es una eugenesia ne-

gativa, al eliminar a quien pueda ser portador o tener predisposición a una enfermedad que no se sabe curar. La clonación humana es otra de las áreas de trabajo.

- Las neurociencias, usando tecnologías que permiten «ver» el cerebro en acción y conocer su estructura, trabajan en el estudio de sus aplicaciones a la salud, en el deterioro cognitivo causado por el envejecimiento y en la simulación del funcionamiento del cerebro.
- La inteligencia artificial se orienta a supermáquinas a las que confiar las grandes decisiones y a superhombres en los que potenciar sus habilidades a un nivel superior al del ser humano real.
- El transhumanismo trata de mejorar la especie humana en lo físico, emocional y cognitivo, y luchar contra la vejez y la muerte. Pretende un futuro dominado por el placer para hacer posible un mundo sin dolor, unido a un pensamiento lúcido, erradicando nuestras emociones primitivas. El poshumanismo da un paso más en el diseño de una nueva humanidad, al pretender fabricar una nueva especie, un híbrido de hombre-máquina, dotado de una potente inteligencia, que vivirá trescientos años.

Los avances científicos no siempre contribuyen a construir el mundo que deseamos, pues la tecnología tiene límites éticos en relación con la manipulación de la naturaleza, y la persona no es una máquina. Pueden implantarse instrumentos en el cerebro para potenciar su funcionamiento y enseñar habilidades para mejorar la calidad de vida en la vejez, pero sin sobrepasar las barreras naturales. La esencia de lo que nos hace humanos debe orien-

tar las investigaciones, sin considerar que somos un complicado robot viviente. La evolución de nuestra especie no puede dejar de lado a la naturaleza y ser arrastrada por la ingeniería genética y la nanotecnología para incrementar nuestras capacidades físicas e intelectuales.

Hay instrumentos que actúan en nuestro cuerpo y erradican enfermedades; otros inciden en nuestra esencia genómica; finalmente, algunos pretenden actuar sobre nuestra personalidad, la parte inmaterial y espiritual, pudiendo ser una amenaza al convertir a las personas en mascotas, a suplantarlas, a predecir decisiones y manipular deseos. Los avances de la ciencia están lejos de replicar al ser humano porque es *soma* y *psique*, lo que le hace radicalmente diferente, ya que su raíz se encuentra en su dimensión espiritual y, si se olvida, solo atenderemos a su bienestar físico o emocional, perdiendo nuestra identidad y nos deshumanizará.

RELACIONES CON LA NATURALEZA

La Tierra es nuestra «casa común», pero la persona es el ser del planeta con mayor capacidad para destruir el medio en el que habita y del que vive, a pesar de que la naturaleza nos devuelve las agresiones que le infligimos. Los problemas de la persona con sus congéneres se remontan a los albores de la historia, pero sus conflictos con el planeta Tierra son más modernos.

Heráclito dijo que «la naturaleza está a nuestra disposición no como un montón de desechos esparcidos al azar», por lo que debemos usarla de modo inteligente, no instrumental y arbitrario. También están las palabras de San Francisco de Asís, quien en 1979 fue nombrado patrono de la ecología; y la carta atribuida al indio Noah Sealath, dirigida al presidente Franklin Pierce en 1854,

donde dice que los blancos no respetan la naturaleza; se refería a la tierra, agua, aire, ruido, residuos, animales y a la hermandad entre los hombres.

Debemos promover que el medio en que vivimos sea favorable a la persona en su integralidad. El aire y los alimentos penetran por la nariz y la boca, pudiendo perjudicar nuestro *soma*; cuanto vemos y escuchamos lo incorporamos por los ojos y oídos, afectando a nuestra *psique*, aunque esto último no recibe la importancia que merece. Nuestra conducta está condicionada por la moral y la educación; es contradictorio pedir respeto al medio ambiente si no nos respetamos a nosotros. El desprecio de los principios envilece a la persona, trastorna el medio y daña a la sociedad.

Hemos de compatibilizar el desarrollo de la persona con el entorno natural, respetando la «solidaridad ecológica»; nuestra responsabilidad es custodiar y hacer productivo el planeta para resolver las necesidades de la población. No podemos dilapidar la «bioherencia» recibida y debemos hacer frente a los «biodesafíos» que se presentan. En la Tierra hay lugar para todos si actuamos solidariamente y «firmamos» una alianza entre el ser humano y la naturaleza, ya que su degradación empobrece a sus habitantes, dando lugar a los «migrantes climáticos» expulsados de sus países por el deterioro del entorno.

A veces parece que las personas individualmente consideradas somos los culpables de todos los males que nos auguran. He tratado de poner mis granos de arena en la solución del problema y creo que, al igual que mis conciudadanos educados y responsables, tenemos poca culpa, pues utilizamos los combustibles que nos ofrecen, no generamos productos contaminantes, etc. Los avances tecnológicos y una acertada normativa son factores decisivos.

MUNDO GLOBALIZADO

Nuestro entorno se ha ampliado desde la pequeña extensión en que vivía la tribu a todo el planeta, lo que tiene trascendencia socioeconómica y cultural; la humanidad, que asimila con rapidez los avances de la ciencia, tarda más en asumir los cambios sociales. Se ha producido un estallido de interdependencia planetaria, cuyo alcance no era previsible hace 50 años, surgido en los países desarrollados que, con el avance de las comunicaciones y la información, se extiende a todas las naciones. Estamos ante una globalización heterogénea y dinámica; se mantienen las diferencias norte/sur en cada país y se ha desplazado el eje del poder, que hace 2000 años estaba en el Mediterráneo, después en el Atlántico y ahora en el Pacífico.

Esta situación no encontrará una respuesta si nos limitamos al plano económico, desconociendo el moral; debemos luchar contra la pobreza y las consecuencias del cambio climático. Hoy solo el 15 % de los habitantes del planeta vive como la media de la Unión Europea, algo que no puede mantenerse. Si las crisis son globales, las respuestas también han de serlo; debemos impulsar la solidaridad y la cooperación individual y colectiva, eliminando las grandes diferencias sociales. La redistribución de la riqueza es compatible con un nivel de vida digno de los países desarrollados y un mayor bienestar para los desfavorecidos.

Hemos de relacionarnos como parte de un todo sin limitarnos a vivir unos junto a otros; si estamos más cercanos hemos de ser más solidarios, evitando el proteccionismo, que conduce a nuevas formas de colonialismo. La supresión de fronteras, en su dimensión ética, representa mayor unión de la humanidad; ello exige dar una solución a las migraciones mediante la colaboración entre los países de procedencia y destino.

La globalización será lo que hagamos de ella; hemos de fomentar la tolerancia, el intercambio entre culturas y el diálogo entre países, respetando sus identidades, pero sin exacerbarlas, algo que conduce a un individualismo que olvida lo importante que tenemos en común (nuestra condición humana), sobreestimando lo accidental (la lengua y las costumbres). Tenemos que convertir lo presuntamente irreconciliable en compatible; los países pobres no tienen que permanecer en un estado de subdesarrollo, dependiendo de la filantropía de los ricos.

Las nuevas colonizaciones no emplean la fuerza, no buscan el bien de los colonizados, sino el poder, implantar ideologías, etc. El primer mundo no puede cerrar los ojos a la pobreza mundial, al cambio climático, al suicidio demográfico, etc., ya que si los ignora se socavarán las raíces de la civilización. Debe preocuparnos una globalización descontrolada, con actuaciones carentes de responsabilidad ética y con crisis de los valores que deben encauzar nuestras conductas; frente a problemas globales, las respuestas nacionales son insuficientes.

Normalmente pensamos más en nuestros derechos que en nuestros deberes; mientras unos reivindicamos derechos superfluos, otra parte de la humanidad no disfruta de los fundamentales. Nos encontramos con la oportunidad de lograr una solidaridad universal superando «fronteras» (son creación del ser humano y nos separan). Es necesario tener una visión amplia, aunque nuestro objetivo personal sea modesto.

Hemos de posicionarnos sobre cómo impulsar una cultura de la solidaridad y de acogida, favorecer foros de diálogo y promover normas que salvaguarden los derechos. El futuro tiene que ser sólido en sus principios y dinámico en sus objetivos y formas. Los habitantes de la Tierra formamos parte de la «raza humana», hecho

más trascendente que las fronteras; esta pertenencia otorga una ciudadanía universal, respetando las diferencias locales —que con frecuencia sobreestiman lo accidental— siempre que no se pretenden imponer al conjunto de la sociedad.

El dilema es optar entre generosidad o egoísmo, presente en los nacionalismos que rechazan a los demás al buscar solo su bienestar. Debemos comprometernos en relación con la injusticia, la discriminación, la violencia, etc.; no podemos caer en la incoherencia de denunciar estas situaciones en nuestro país, pero ignorarlas en otros. Si queremos más justicia social, tendremos que compartir la riqueza sin limitarnos a dar algo que nos sobra.

El entorno es planetario y nuestros propósitos no pueden desconocerlo; es ilusorio pretender afrontar nuestros problemas económicos, sociales y medioambientales encerrados en nuestras fronteras; antes competíamos con nuestros vecinos, ahora también con los antípodas; esta complejidad nos desborda y genera temores. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible patentizan los problemas globales y pretenden avanzar en su solución; para llegar a ella hemos de operar como agentes de transformación a fin de mejorar la convivencia planetaria. Para obtener resultados es preciso establecer alianzas entre los actores sociales, superando el egoísmo presente en las relaciones internacionales; esto requiere asumir valores, eliminar las raíces de los problemas y construir cimientos sólidos. El objetivo siempre es la persona considerada en su individualidad.

COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN

Los proyectos humanos requieren de la comunicación entre sus miembros y contar con información para formar criterios. Nuestro depósito de saberes se nutre con nueva información que, a veces,

pretende inducirnos al error o provocarnos emociones. No es posible atinar sin contar con un «mapa» fiable, ello requiere desbrozar cuanto nos llega y averiguar la realidad.

En la actualidad, las ideas importan menos que unas imágenes fácilmente manipulables, sin que nos inquieten las mentiras que nos colonizan. Hace años se abrió paso la posverdad (concepto caído en el desuso), que es la «distorsión deliberada de una realidad, que manipula creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en actitudes sociales. Los demagogos son maestros de la posverdad» (definición de la RAE de diciembre de 2017); antes se utilizaba la de Oxford: «los hechos objetivos influyen menos a la hora de modelar la opinión pública que los llamamientos a la emoción y a la creencia personal».

Nos movemos más en el mundo de las sensaciones primitivas que en la realidad, anteponiendo las emociones y sentimientos manipulados a los hechos y a la razón. Pudiera pensarse que antes estábamos en la «verdad», si bien la mentira y el relativismo siempre existieron, al igual que los totalitarismos y populismos. Ahora la mentira está más «organizada» y globalizada, por lo que hay mayor riesgo de que nos intoxique al ser más vulnerables, nos convierta en desconfiados y, paradójicamente, más permisivos con los engaños de los políticos.

Hoy cala más la noticia anónima, inculta y falsificada, que la información rigurosa, verificada y responsable que busca la verdad y se mueve en el pensamiento abstracto/complejo. La primera suele ser más atractiva y algunos comunicadores se apuntan a ella potenciando lo irrelevante. Una persona puede ser influyente transmitiendo mensajes cortos sin una idea profunda ni haber realizado actos que le avalen.

Las noticias falsas desprestigian, manipulan e invaden la intimidad, ocupando los primeros lugares del *ranking* de lectura. El li-

derazgo del saber ha dejado paso a la vulgaridad y a la banalidad de contenidos, dificultando discernir la verdad de la mentira; la sociedad ha de diferenciar la noticia (algo que surge), la información (requiere profundizar) y la opinión (visión personal de quien la firma).

Si no somos beligerantes nos desbordará este problema; debemos buscar la verdad desde la libertad, que es fruto de una moral universal. La comunicación masiva mezcla opinión con noticias no contrastadas y se fundamenta en lo verosímil, nos desborda y falsea los hechos; la prensa, radio y televisión transmiten rumores. Solo debemos dar crédito a lo veraz, que emana de fuentes rigurosas.

La participación compulsiva en las redes sociales contribuye a que los temas candentes generen una torre de Babel hasta convertir cualquier acontecimiento en un «asunto del momento» de corta duración. Hoy una mentira se propaga con mayor velocidad y difusión que en ningún otro tiempo. Las redes son más útiles para difundir emociones y temas sencillos, por personas que no los dominan, que para tratar materias complejas; debieran haber sido un instrumento útil, pero se han convertido en un basurero en el que cualquiera puede verter lo peor de él mismo sin responsabilidad. En todos los basureros pueden aparecer plantas hermosas.

Se dice que quien no está en las redes está fuera del mundo; esto lo pregonan quienes hacen negocio con ellas y quienes las necesitan para manejar personas. ¿Qué me he perdido o qué he conocido tarde que me haya perjudicado por no estar en las redes? No he encontrado nada. Con el sumario de dos telediarios, lectura de dos periódicos en papel y otros tantos digitales es posible estar al día y contrastar las noticias para conocer los hechos relevantes. Entre ellos no están los relativos a los famosillos, cuya vida me interesa

lo mismo que a ellos la mía, pero a los que se dedica más espacio que a personas ejemplares.

Para comunicarnos no debemos caer en eslóganes y frases hechas que no se cree quien las pronuncia y minusvaloran la inteligencia de quienes las escuchan. Lo primero es hablar de hechos ciertos, en una sociedad en la que opinamos de todo; los periódicos a veces no informan de algunos hechos importantes y les dan la relevancia que les interesa. Es inquietante que no se informe a los ciudadanos con ética.

Cuando leemos un periódico impreso somos consumidores de una publicidad genérica; hoy han reducido su tirada, pero llegan a más personas a través de ediciones digitales, con noticias seleccionadas y una publicidad orientada a las necesidades de compra del lector. Dice un aforismo latino relativo al derecho: *Da mihi factum, dabo tibi ius* (Dame el hecho y te daré el derecho). Nuestro objetivo debe ser precisar el hecho.

Hoy no se demanda que los «pensadores» con experiencia y sin pontificar contribuyan al razonamiento lógico (el *logos* aristotélico); ha decaído la publicación de libros de filosofía y ensayo. Debemos preguntarnos sobre las causas de cuanto ocurre y sobre los efectos de los cambios culturales y científicos que, a veces, no sabemos encarar. Se está abandonando el pensamiento abstracto y la lectura de calidad, que se sustituyen por locuciones superficiales. El juicio profundo, crítico y la credibilidad moral (el *ethos*) son el mejor antídoto contra los populismos, que son aceptados porque la cultura de masas se nutre de la televisión y las redes sociales.

En una época de titulares y frases hechas es difícil elaborar conceptos rigurosos desde la libertad intelectual y la verdad, transmitiéndolos de forma precisa; tenemos que sustentarnos en principios que no sean una creación propia, sino fruto de la experiencia

de la sociedad, o caminaremos sin rumbo y con modelos inconsistentes. A veces es suficiente con denominar a la realidad por su nombre. Hay muchas personas, empresas, Gobiernos, partidos políticos, etc., que nos saturan de noticias, porque para ellos son una fuente de ingresos o de poder. Según nos informemos y razonemos se configurarán nuestros valores.

Hay una obsesión por estar informados, aunque no se sepa para qué. Solo es urgente aquello a lo que, con nuestra actuación, podemos dar una respuesta o exige nuestra presencia; lo demás (casi todo) puede esperar mientras dedicamos nuestro tiempo a hacer algo provechoso sin que nos marquen el paso; al atiborrarnos de información podemos perder nuestro norte por el contenido ideológico y manipulador de muchas noticias. Para ser libre y sobrevivir con coherencia es preciso asumir unos valores y aplicarlos con rigor.

La comunicación nos hace más personas si su contenido es ético y no tiene como objetivo causar un daño gratuito. Este sentimiento me aleja de los medios que son voceros de personas sin principios ni escrúpulos cuyo objetivo es desprestigiar, deteriorar la convivencia y fomentar el frentismo.

PANDEMIA

Cuando empecé a escribir este libro no preveía que pudiera aludir a una pandemia; mis vivencias durante la misma son parecidas a las de otros españoles. Nos ha aportado enseñanzas: los grandes acontecimientos nos sorprenden, la persona es débil y las situaciones límite son la mejor fuente para conocer al ser humano, que tiende a mostrarse como es.

Los Gobiernos han incurrido en errores de gestión en función de sus capacidades, valores, conocimiento de las personas, preocu-

pación por el bien común y sus condicionamientos económicos, políticos o ideológicos. Se ha dicho que la pandemia nos ha desconcertado; en parte se debe a que los países suelen situarse en el centro del mapa y minusvaloramos cuanto ocurre en otros continentes.

La covid ha afectado gravemente a los países desarrollados; se ha producido en un momento en el que los avances tecnológicos y las especulaciones sobre el transhumanismo y poshumanismo hacían que nos sintiéramos no como dioses, sino dioses capaces de prolongar la vida, transformar personas, fabricar una nueva especie, etc.; abandonando a un Dios Misericordioso, sustituyéndole por numerosos becerros de oro esclavizadores. El orgullo, que conduce al individualismo, nos ha ofuscado, y mientras algunos científicos y augures se dedicaban a elucubrar sobre un futuro idílico (en su opinión), nos habíamos olvidado de las amenazas del presente. La naturaleza tiene más poder que la ciencia y periódicamente nos lo recuerda.

Se ha trabajado para encontrar tratamientos y vacunas que nos protejan frente al virus, con una celeridad que no existió cuando las víctimas eran de países subdesarrollados. Nuestro reto no es solo vencer al virus, sino reflexionar sobre el entorno para hacer frente a otras amenazas materiales e inmateriales. Parece que hemos olvidado algo que hace 2400 años tenían claro los filósofos griegos: la persona es *soma* y *psique*, y su felicidad no se limita al bienestar físico, sino que afecta a la integralidad de la persona.

Se ha especulado sobre si la pandemia va a cambiar nuestras vidas; en el corto plazo se ha producido un incremento de las enfermedades psicológicas, en parte por la debilidad de las personas para hacer frente a las adversidades. Durante las cuarentenas y los confinamientos hemos perdido espacio y ganado tiempo, que hemos podido dedicar a tomar conciencia de que somos frágiles y vul-

nerables, así como a descubrir las falsas seguridades sobre las que construimos proyectos. Nuestra personalidad, individual y colectiva, está maquillada para disimular nuestra blandura y nos regimos más por eslóganes que por principios.

El coronavirus ha demostrado algo obvio: no somos autosuficientes, sino interdependientes, y necesitamos de la ayuda mutua para sobrevivir y progresar. Tenemos que optar por la cooperación, no por el conflicto, buscando la inclusión como prueba de que nos importamos los unos a los otros. Nos sentíamos fuertes y capaces de todo por disponer de avances tecnológicos a los que personalmente nada hemos aportado y que nos crean dependencia. Habíamos perdido conciencia de las miserias que nos rodean y permanecíamos indiferentes ante las injusticias; posiblemente no hemos sido suficientemente solidarios con quienes han vivido momentos dramáticos como consecuencia de la pandemia.

Vivimos con prisas que conducen a ninguna parte y hemos de serenarnos para encontrarnos a nosotros mismos, asumiendo que la solidaridad y la esperanza dan sentido a nuestra vida, y tenemos que abrirnos a nuevas formas de fraternidad y descubrir a personas anónimas admirables que viven eclipsadas. Se habían debilitado las raíces que nos fortalecían como sociedad y civilización, quedándonos indefensos frente a la adversidad, que podemos vencer al igual que lo hemos logrado a lo largo de nuestra historia.

El riesgo cero no existe (supondría negar la muerte) y permanentemente asumimos riesgos para nuestra integridad física y mental, incluso actuando con sensatez: los desplazamientos, el tabaco, el sedentarismo, los excesos de alcohol, sal, azúcar y grasas saturadas, la contaminación, etc., son «pseudovirus» que pasan su factura. Durante la pandemia, en ocasiones, se ha exacerbado la prudencia, solicitando garantías de que no se va a producir un con-

tagio. Hay que cumplir las normas, pero un exceso de precaución puede ser negativo.

No se ha tenido en cuenta que el virus y la naturaleza ignoran fronteras e ideologías; si las estrategias son nacionales, en lugar de supranacionales, vamos por el mal camino. En relación con la prevención de la pandemia, parafraseando el dicho latino *si vis pacem, para bellum*, puede decirse: si quieres vencer la pandemia, prepárate antes.

En la prestación de la asistencia sanitaria los hospitales se saturaron al no contar con camas suficientes, generando una situación dramática por cuanto el profesional sanitario, que no es culpable de ella y no puede hacer milagros, tiene que realizar el triaje (elegir entre cuidar a unos y desatender a otros). En ocasiones se ha pospuesto la atención de las personas mayores. La dignidad de las personas es la misma durante toda su existencia, desconocerlo supone abrir una brecha de alcance imprevisible. La conciencia social ha evolucionado hacia un utilitarismo que valora a las personas, instituciones, conocimientos, etc., en función de su rentabilidad económica.

Para aprender hemos de analizar cómo se ha gestionado el entorno social. Los Gobiernos, al adoptar medidas, deben tener una visión global de la sociedad, en la que los actores principales son las personas. No pueden juzgarse los sentimientos ajenos, si bien algunos gestos permiten pensar que los responsables de la *res publica*, en relación con los afectados y sus familias, no han tenido suficiente empatía, mejor dicho, compasión.

Los poderes públicos no pueden resolver todos los problemas, por ello deben contar con la sociedad civil, que siempre ha estado donde existía una necesidad, demostrando su generosidad. Parte de los ciudadanos no ha demostrado civismo y sensibilidad en re-

lación con la salud de sus vecinos, actuando de forma irresponsable; hemos de reflexionar sobre las causas de estas conductas. Sería lamentable que entre ellas estuviera la pérdida de confianza en el sector público.

También cabe una consideración sobre la actuación y sentimientos de quienes son cumplidores de las normas y actúan solidariamente con los demás. Cuando el ser humano no tiene explicación a cuanto sucede en la naturaleza o en su entorno, le dominan los miedos y las conductas ilógicas. Estos temores ante lo desconocido se soportan mal y la sociedad se vuelve hipocondríaca al atemorizarla la enfermedad; conocemos la existencia del coronavirus, pero no sabemos cuándo ni dónde atacará y esto activa la intranquilidad al no poder neutralizar al enemigo. Hemos seguido la pandemia por televisión y el exceso de información ha generado más miedo al coronavirus que al cáncer, al ver amenazados nuestra salud, bienestar económico y hábitos de vida.

La lucha contra las consecuencias de la pandemia o de cualquier desastre requiere la colaboración de todos. En situaciones de emergencia, una nación solo sale adelante si cuenta con un proyecto asumido por sus ciudadanos, conscientes de que exigirá sacrificios. Para lograrlo, el sector público, políticos y funcionarios deben ganarse la confianza de los ciudadanos; esto requiere ejemplaridad y empatía. A veces los Gobiernos aprovechan para aumentar su campo de acción perjudicando a los demás actores sociales y a la ciudadanía.

El Estado ha de tomar conciencia de la importancia de la salud pública y de la prevención de los riesgos para la salud adoptando medidas. Vivimos en un mundo complejo en el que todos contribuimos a complicar las cosas; es necesario verlas tal como son, enfrentándonos a los problemas unidos, con carácter, sin debilidad, con serenidad y determinación.

EL FUTURO, OBRA DE TODOS

Para construir un futuro mejor no es suficiente con acertar en los objetivos, se necesita la colaboración de las instituciones y las personas, dialogar sosegadamente, escuchar a los demás y exponer nuestras ideas con argumentos sólidos. No podemos permanecer pasivos y esperar a que otros lo construyan; los ciudadanos tenemos que contribuir a levantar el edificio, y si nos desinteresamos, no estaremos legitimados para lamentarnos.

Debemos ocuparnos en aquello que está a nuestro alcance, con más componente social que tecnológico; tenemos que contribuir a reducir la pobreza, el paro, la desigualdad, la violación de los derechos humanos y a mejorar la educación, el medio ambiente, etc. Una persona difícilmente puede crear un hospital o una universidad, pero tiene la posibilidad de realizar infinidad de actos que, sumados, dejen una huella en la comunidad. Los españoles somos privilegiados si miramos a otros habitantes del planeta, pues hemos recibido numerosos talentos y hemos de rentabilizarlos. Quienes creemos en las personas y en la solidaridad obtendremos resultados, pues superamos a quienes actúan guiados por su egoísmo.

Para hacer posible un proyecto común se requiere rigor conceptual, precisión en el lenguaje, eliminar cuanto distorsione nuestros criterios y comunicarnos con claridad, en una época en la que predominan los tertulianos y comentaristas. Tenemos que contrastar ideas antes de emitir juicios, sin considerar que somos poseedores de «la verdad», aunque nos diferencia el tesón con el que la buscamos. Tenemos que referenciarlos a principios que no sean una elaboración propia, sino fruto de la experiencia colectiva. Debemos evitar caer en las «formulaciones retóricas», liberarnos de la tiranía de las frases hechas y conquistar ámbitos de libertad intelectual.

Vivimos en una sociedad que da mucha importancia a lo externo y superficial, sobrevalorando lo que piensan los demás.

Hemos de relacionarnos con un lenguaje que nos permita entendernos sin desnaturalizar los conceptos ni empleando palabras sobreutilizadas a las que a veces se les da un significado incorrecto. El lenguaje cabal hace posible el pensamiento libre y creativo, el construir razonamientos articulados y expresar cuanto pensamos. Hemos de comprometernos con ideas consistentes y sostenerlas con valentía frente a los manipuladores, rebelándonos frente a la superficialidad dominante y situarnos a la altura que se espera de los seres racionales.

No podemos circunscribirnos al rigor conceptual; de nada sirven las palabras si nuestras obras no concuerdan con ellas y no actuamos con autenticidad y ejemplaridad. Aunque los políticos mientan, sin recibir el merecido reproche social, los ciudadanos tenemos que permanecer fieles a la verdad. Mejorar la sociedad requiere eliminar sus problemas estructurales.

La responsabilidad es la piedra angular de nuestra conducta y de la convivencia social, orientada a uno mismo y a la sociedad; hay actuaciones que aparentemente afectan solo a nuestra vida, pero también inciden en los demás, como ocurre con la «salud». Su cuidado es mejorable, sin caer en la obsesión; una alimentación equilibrada, ejercicio periódico, evitar riesgos innecesarios y eliminar las adicciones, son conductas saludables. Lo contrario perjudica a la persona, a su entorno y genera costes; a veces somos sensibles cuando las actuaciones ajenas nos perjudican, pero no pensamos en el efecto de nuestros actos en los demás.

Nuestra responsabilidad nace de que somos seres interdependientes, así, sobre la hipótesis de una persona que viva 85 años, durante los primeros 25 lo hace con la ayuda de sus padres; durante

los siguientes 40 trabaja para subsistir, reproducirse, alimentar a sus hijos y pagar las pensiones de sus padres y abuelos; finalmente, durante los últimos 20 años percibe la pensión que le pagan sus hijos y nietos. La sociedad funciona por la solidaridad.

ESPAÑA

Finalizo la mirada al futuro dirigiéndola a España y a los españoles. Si analizamos la parte positiva de nuestra historia podemos sentirnos orgullosos y, aunque restemos lo negativo, el saldo es muy favorable. Por ello sorprende que seamos un país que tiende a la desunión y a la autocrítica destructiva, alimentada por envidias externas y egoísmos internos.

Cuando una nación se convierte en un imperio y lleva su cultura a un continente, genera enemigos que se vengan con manipulaciones como la «leyenda negra» que algunos han asumido o avivado internamente; existe ignorancia de nuestra historia e irreflexión al repetir eslóganes inventados por nuestros enemigos. Ello nos ha llevado a ser hipercríticos con lo nuestro, nos ha debilitado y admiramos lo ajeno con papanatismo. Solo los pueblos unidos crean bienestar para sus ciudadanos.

Me siento heredero de mis predecesores que, a lo largo de milenios, han construido una civilización de la que me encuentro satisfecho y orgulloso, fruto de las aportaciones de numerosos pueblos, especialmente Grecia y Roma. Tengo una deuda con ellos por los dones recibidos que han configurado mi identidad y espero aportar algo a mis descendientes, a quienes en algunos aspectos legaré menos de lo que recibí.

Estoy satisfecho de la época en la que he nacido, ya que ha sido una etapa crucial en nuestra historia moderna; la generación del

1942 (la G-42 o la «gloriosa», según un amigo que nos reúne periódicamente a un grupo de los nacidos en dicho año) hemos pasado de todo y conquistado libertad, aunque me inquieta que se haya utilizado mal.

La preocupación por España ha sido una constante en mi vida y por ello he emprendido o me he sumado a iniciativas que contribuían al bien común y he defendido planteamientos integradores, desde el sector público, la empresa privada, las fundaciones y asociaciones. Aunque no he estado en la política —un foro para mejorar el país—, cuando tenía algo que decir lo he manifestado, aunque no coincidiera con quienes estaban en el poder. Me preocupa mi país por razones históricas, sentimentales y prácticas (con mi trabajo e impuestos contribuyo a sostenerlo y, en contrapartida, recibo los servicios esenciales).

Para opinar con acierto, votar, orientar mis actividades, decidir, etc., he observado cómo somos, qué hacemos y dónde vamos. Últimamente, la política es desbordante y parece que lo demás es secundario; es deseable que las organizaciones sociales tengan la relevancia que se merecen. Existe una interrelación entre todo lo que ocurre; la política no es ajena a ello, debiendo construir una sociedad sólida, sin descalificaciones, insultos, corrupción, abuso del poder, etc. Debemos desarrollar los derechos de las personas.

Los españoles nos merecemos un entorno con menos tensión y que no fomente la división ; posiblemente todos contribuimos a ello, pero tienen mayor responsabilidad quienes ostentan el poder o controlan los medios de comunicación. Cuando leo algún *ranking* en el que estamos en el pelotón de cola en temas importantes, para animarme pienso que también tenemos grandes profesionales, investigadores, excelentes empresarios y directivos de empresas, al-

gunos ocupando los puestos de alta responsabilidad en multinacionales, magníficos médicos, escuelas de negocios que están entre las más reputadas del mundo, etc.

Carecemos de una estructura que haga posible que la suma de muchas partes valiosas configure un todo excelente. Es un problema al que trato de encontrar sus causas, entre las que está la carencia de determinados valores, el engaño y la mentira de quienes debieran actuar con ejemplaridad. Cuando la conducta no está presidida por la ética, su lugar lo ocupa el relativismo, la ideología personal, el ansia de poder y los caprichos individuales; la consecuencia es la desorientación y la desconfianza de los ciudadanos.

Al referirme a los valores he mencionado la ejemplaridad, que defiendo como algo a lo que hay que tender, pues todos tenemos fallos, si bien cuando son clamorosos deben dar lugar a la dimisión; los españoles somos reacios a dimitir, posiblemente porque algunos de los que deberían hacerlo se quedarían en el paro. Cuando algo nos disgusta no debemos convertirnos en tertulianos de café, que nada resuelven, sino que hemos de actuar, pues nadie ajeno va a arreglar nuestros problemas.

Si fracasamos en los objetivos comunitarios perderemos nuestra identidad, lo que debilita el impulso y el deseo de luchar por lo común frente a quienes nos atacan. Nos sentimos amenazados y en manos de unos políticos que producen desconfianza y perdemos la seguridad que da tener una patria común, a lo que han contribuido quienes han minado nuestra seguridad fomentando una nación polarizada y enfrentada. La historia de España muestra que hemos caído muchas veces y que otras tantas nos hemos levantado cuando el pueblo ha tomado conciencia de su responsabilidad. Hemos de saber dónde queremos ir; en un mundo que se mueve deprisa no

se puede perder tiempo para no quedarnos rezagados. No podemos renunciar a nuestro destino y ponerlo en otras manos. Tenemos motivos para la esperanza si nos lo proponemos.

20. EPÍLOGO

He leído lo escrito para comprobar si reflejaba mis vivencias y valores; considero que la imagen es aceptable, en consonancia con mis objetivos al redactar estas páginas. Me he puesto en el lugar del lector que haya llegado hasta el final —gracias por su paciencia y generosidad— y pienso que he podido abrumarle al acumular experiencias y reflexiones que reflejan certezas y dudas, planteando algunas preguntas sin dar respuestas. Me he observado desde la distancia y he corroborado que mi dimensión personal solo se entiende como parte de un todo.

Ignoro si he transmitido una visión optimista o pesimista de lo vivido; nada me he planteado al respecto y he tratado de ser espontáneo desde mi optimismo nato. A veces dramatizamos el momento en que vivimos, aunque no seamos responsables, olvidando que el entorno y nosotros mismos somos un átomo en el universo y solo cobramos sentido desde la trascendencia.

Nuestra aportación a la sociedad no es lo que pensamos ni los valores que asumimos, sino nuestros actos, grandes y pequeños, por cuanto en la vida no todo son acontecimientos importantes. Un gestor de entidades tiene como instrumento la acción, condicionada por valores, conocimientos, juicio, raciocinio y la búsqueda de los principios y las causas.

Al repasar mi caminar personal/profesional/solidario, compruebo que he desarrollado actividades variadas y tal vez me sea aplicable el refrán «quien mucho abarca poco aprieta», aunque, a veces, la

menor profundidad se compensa con la mayor extensión. He vivido cambios económicos, sociales y políticos, algunos fundamentales, adaptándome a los nuevos entornos.

Las vivencias, en su mayor parte, no obedecen a un «plan de vida», pues son fruto de casualidades y otras circunstancias (podría haber rechazado propuestas de colaboración con fundaciones y asociaciones, pero no sé negarme cuando alguien me reclama para una buena causa). Me ha sorprendido todo lo que he recordado sin más ayuda que mi memoria, al carecer de sentido investigar en el pasado si el objetivo era manifestar lo que permanece. He puesto pocas fechas, a veces aproximadas, y escasas cifras, en consonancia con mi propósito de evocar experiencias y no escribir una biografía.

Al recordar mi actividad profesional en MAPFRE/FREMAP, compruebo que no supimos transmitir a la Administración nuestra idea de la «gestión integral del riesgo profesional»; no la asumieron, con perjuicio para los trabajadores y la Seguridad Social, pues podríamos haber prestado mejor servicio. No fue por falta de interés por mi parte; mantuve relaciones cordiales con los ministros, secretarios de Estado, directores generales, etc., de los que dependían las mutuas, con las que les faltó empatía.

Profesionalmente, solo me he dedicado a una entidad, MAPFRE/FREMAP, cosa frecuente en el siglo pasado. Creo que esto era bueno, al menos lo fue para mí, pues tuve la oportunidad de disfrutar de numerosas experiencias bajo las mismas siglas y en ninguna ocasión me encontré con el dilema de optar entre obedecer o actuar de acuerdo con mis principios, lo que fue un privilegio.

Nunca busqué un nuevo trabajo y el mercado solo me «tentó» una vez, con insistencia e importantes presiones de amigos que no comprendieron que rechazase una oferta que multiplicaba varias

veces mis ingresos. Si me valoraban y me ofrecían un puesto de responsabilidad era por cuanto había llevado a cabo, aunque en realidad solo era la cara más visible de la obra de muchas personas a las que me sentía unido y agradecido, por lo que no era correcto abandonarlas (algunos se habrían alegrado).

Tampoco el mercado se aproximó a mí con «tentaciones comerciales» deshonestas; se decía que en el mundo empresarial eran frecuentes y que algunos se han enriquecido con ellas. Tal vez esto tiene algo de mito, como el de los «bebedores sociales», pues el trabajo nunca me puso en la necesidad de ingerir alcohol.

En relación con la política solo tuve una propuesta formal de un ministro, le agradecí su ofrecimiento, que rechacé; siempre he estado convencido de que no era lo mío. No puedo ser persona de partido porque se exige disciplina, tal vez necesaria para su buen funcionamiento, y nunca he estado dispuesto a sacrificar mi libertad y dejar de manifestar mi opinión. Además, no me considero capaz de dar un mitin, vociferar contra el adversario y decir lo que «toca» ese día (todas mis intervenciones las escribo personalmente y solo puedo hablar sobre algo que me motive). Mi responsabilidad cívica la he encauzado en el sector solidario, donde he visto tanta generosidad que ha fortalecido mi confianza en el ser humano.

He trabajado bastante —quitando mucho tiempo a la familia, de lo que me arrepiento—, si bien nunca me faltó su apoyo y colaboración para que pudiera desarrollar mis actividades, lo que ha sido decisivo en mi vida. En casa, solo excepcionalmente he hablado de temas de trabajo, para desconectar y porque es difícil comprender asuntos a los que se es ajeno; tampoco he sido partidario de que las familias participen en las empresas (en MAPFRE/FREMAP contaban con unos excelentes servicios médicos cuando los necesitaban).

No tuve grandes preocupaciones o disgustos, más allá de los que acompañan la adopción de decisiones duras, fruto de desencuentros profesionales o de tener que lamentar el fallecimiento de buenos amigos. Posiblemente por falta de perspicacia y porque la mayor parte de las personas son buenas, no tengo nada que perdonar, pues no me he sentido atacado ni que me hayan puesto zancadillas. Una carta amenazadora de ETA, con petición del impuesto revolucionario, la mantuve en secreto y no me turbó.

A lo largo de los años he pulido aspectos de mi personalidad, profundizado en lo importante y orillando lo accidental. He reflexionado sobre el uso del poder cuando no se tiene suficiente experiencia; en cierta ocasión llamé la atención a una empleada del Centro de Rehabilitación por haberse demorado en una gestión, acción que más tarde consideré injusta (no tuve oportunidad de pedirle perdón); el responsable del retraso fue quien la sobrecargó de trabajo y después la reprendió. No tiene sentido, y hasta es una cobardía, ser duro con los subordinados (se les orienta, corrige, forma, etc.); desde hace años solo recuerdo «tensiones», a veces fruto de mi vehemencia, con mis iguales y superiores.

No tengo un *curriculum vitae* completo por falta de datos y de necesidad de elaborarlo, tampoco dispongo de una relación de mis presidentes. He tenido en torno a 150 y a todos les agradezco haberme soportado. Nunca he podido estar en una reunión sin participar y decir lo que sentía (espero que sin faltar el respeto a los demás); esto, a veces, es incómodo para quien preside. Aprendí de todos ellos, de unos más que de otros, y con algunos me unió una buena amistad. En ocasiones no fui ajeno a su nombramiento y no siempre acerté.

En mi modo de razonar y decidir he seguido la que llamo «la ley de la gravedad» (para Newton: ley de gravitación universal). Si

dejamos caer una manzana llegará al suelo a una velocidad igual a la de cualquier otro objeto. Aunque el comportamiento del ser humano es aleatorio en función de su personalidad, hay sentimientos comunes y reacciones semejantes, pues las personas habitualmente actuamos según la recta razón, la lógica y el sentido común, siendo previsible nuestra conducta (hipotéticamente, hay un diez por ciento de personas que se alejan de estos parámetros). Hay sentimientos naturales (felicidad, temor, dolor, amor, solidaridad, piedad, etc.) que condicionan el comportamiento del ser humano, que cambia poco con el paso del tiempo y tiene capacidad de distinguir entre el bien y el mal, lo verdadero y lo falso y, si no está mediatizado, sigue los dictados de su conciencia.

Para acertar al establecer objetivos y adoptar decisiones he buscado la «ley» que regía cada situación y que previsiblemente aplicarían las personas que participaban en ella; este criterio me ha dado buenos resultados. Otra de mis certezas es que para que una entidad triunfe es imprescindible la ejemplaridad (*verba movent exempla trahunt*; las palabras mueven, los ejemplos arrastran) de quienes ostentan el poder y de todos los integrantes de la organización.

Si tuviera que definir mi estilo de gestionar, destacaría que he pensado en las personas y he optado por lo natural, lo inmaterial y lo sencillo. Me considero un humanista que entiende la sociedad a partir del ser humano, sin subordinarme a ideologías ni teorías económicas. Para lograr los objetivos no he sido partidario de tactismos y estrategias complejas, me he basado en la ética y en el esfuerzo continuado. Esto ha sido posible porque siempre he colaborado en «proyectos comunes» en los que cada uno hemos aportado lo mejor de nosotros; los éxitos siempre han sido colectivos.

En aras a mi acendramiento intelectual he eliminado mucho de aquello que nos impide ver las cosas como son para centrarme en lo importante. He aplicado la integralidad para aproximarme a las diferentes realidades a través del conocimiento y la verdad. La vida es más sencilla de lo que parece; en el trabajo nos abruma las normas y procedimientos que son instrumentos, algunos prescindibles, y nos olvidamos de los valores cuya aplicación no requiere trámites y producen satisfacciones.

He tratado numerosos temas, algunos con pasión; he defendido aquello que considero es bueno para la sociedad ; mis posiciones, acertadas o equivocadas, son de buena fe. Se dice que para transmitir una idea hay que exponerla de forma breve, inteligible y reiterarla, a fin de que sea asumida; no he pretendido «vender» las mías, aunque he tratado de ser claro.

Ahora me corresponde mirar al futuro y disfrutar de nuevas vivencias en esta etapa que inicié hace catorce años y desarrollo en el sector solidario. Ello depende de mi salud y de que pueda ser útil a alguna entidad; el trabajo intelectual es saludable y lo ejercito a diario. Aprovecho la oportunidad y el privilegio de disfrutar de la familia, aunque sin recuperar el tiempo perdido y, como siempre en mi vida, tengo proyectos pendientes de desarrollar, por lo que es previsible que continúe sin conocer el aburrimiento. Será lo que Dios quiera.

He tenido la tentación de condensar mis vivencias y valores. El judaísmo recogió su doctrina en el Antiguo Testamento, pero para concentrarla recibió diez mandamientos en las Tablas de la Ley que Yahveh entregó a Moisés en el monte Sinaí, en torno a 1200 años a. de C. Por si eran demasiado largos, Jesucristo los resumió en dos: amar a Dios sobre todas las cosas y al prójimo como a uno

mismo, para mejorar la convivencia entre los habitantes de nuestro planeta, lo que a pesar de su sencillez no practicamos. Renuncio al resumen.

Durante siglos, en la última página de los libros solía ponerse «*Laus deo*» y una fecha, a veces coincidente con una festividad, en la que se habían acabado de imprimir. Sobre este puedo decir que empecé a escribirlo poco antes de la pandemia de 2020, que tanto dolor nos ha causado, y lo terminé cuando la vacunación generalizada nos había inmunizado.

Carlos Álvarez Jiménez
Noviembre de 2021

