

La decana de la Drucker School of Management, Jenny Darroch, posa antes de intervenir en la conferencia organizada por la Fundación Madrid Vivo, el Instituto de Empresa y Humanismo y PwC.

La voz de la conciencia capitalista

JENNY DARROCH, LA DECANA DE LA DRUCKER SCHOOL OF MANAGEMENT, ADVIERTE QUE PARA MEJORAR LA SOCIEDAD HAY QUE EMPEZAR POR MEJORAR LA EMPRESA

POR **MIGUEL ORS VILLAREJO**
FOTOGRAFÍA **JAVI MARTÍNEZ**

"Nos preocupa la gente", dice Jenny Darroch. Es un mensaje muy congruente con su aspecto formal, casi de religiosa, que tan bien ha recogido el fotógrafo, y con su delgado hilo de voz, que tan mal ha recogido la grabadora. "¿Qué va a ser de todas esas personas que han perdido sus hogares en los incendios de California?", insistirá más adelante. Cualquiera diría que dirige una ONG, cuando es decana de una escuela de *management*. Lo que pasa es que no es una escuela cualquiera, sino la Drucker School of Management, un centro que pretende preservar el legado del fundador de la moderna teoría de la gestión.

"Drucker vivió en la Alemania de Weimar", me explica Darroch, "y su interés inicial se centró en la política".

"Lo único que hacía bien entonces", recordaría Drucker, "era observar lo que sucedía a mi alrededor y preguntarme qué significaba". Lo que sucedía a su alrededor era el auge del nazismo y no se entretuvo demasiado observándolo. Sus abuelos eran judíos y en 1933, tras presenciar un mitin de Joseph Goebbels, decidió marcharse a Inglaterra, donde se matriculó en una clase de John Maynard Keynes. En su Viena natal Drucker había alternado con Joseph Schumpeter, Ludwig von Mises y Friedrich Hayek. Los tres eran asiduos visitantes de las tertulias que organizaba su padre y sentía curiosidad por conocer al gran antagonista de la escuela austriaca. "En seguida me di cuenta de que Keynes y todos los brillantes estudiantes de aquella aula estaban interesados en el comportamiento de las materias primas, mientras que a mí lo que me interesaba era la conducta de las personas".

Le preocupaba la gente, como dice Darroch. En concreto, Drucker no entendía cómo tantas multitudes se habían dejado arrastrar por "las horribles visiones" fascista y comunista, entre las que no apreciaba gran diferencia. "Para mí estaba claro que Hitler acabaría matando a los judíos y que terminaría firmando un tratado con Stalin". Eran tal para cual.

La clave de aquella seducción fatal comenzaría a desentrañarla en *El fin del hombre económico* (1938). La persecución de la eficiencia a toda costa había deparado a Occidente un éxito espectacular en el terreno material. No había más que fijarse en la abundancia de bienes que había traído la Revolución industrial. Pero "había fracasado política, social y metafísicamente". Los valores humanistas se habían visto desplazados por el mero afán de producción. El capitalismo y el socialismo competían por el tamaño de las fábricas, por las toneladas de acero fundido y de cereal cosechado, por el parque de tractores.

Ese materialismo se había difundido rápidamente por todos los ámbitos porque las comunidades tradicionales (familia, pueblo, parroquia) se habían ido desdibujando mientras la empresa se erigía en la nueva unidad de socialización. Si se quería curar la sociedad había que empezar por curar la empresa.

ESTÚPIDA IDEA. "Las organizaciones sirven para algo más que para hacer dinero", replica Darroch cuando le digo que, para Milton Friedman, "la responsabilidad social de un negocio es incrementar sus beneficios". Así tituló un artículo del *New York Times* en 1970. Posteriormente, dos investigadores de la Universidad de Rochester, Michael Jensen y William Meckling, ampliarían la tesis en el *Journal of Financial Economics* y, hacia 1980, se había convertido en el paradigma dominante. Los directivos debían dejar de gastarse unos fondos que no eran suyos en "atender a la comunidad" y concentrar-

se en crear valor para el accionista. Y para garantizar que los intereses estaban debidamente alineados, Jensen y Meckling recomendaban generalizar la retribución mediante títulos de la compañía.

Este arreglo resolvía elegantemente el llamado problema del agente-principal. Ya no hacía falta que el propietario (el principal) montara un complicado mecanismo para controlar al consejero delegado (el agente). Bastaba con seguir la evolución bursátil. Si superaba la media del sector, estupendo, y si no, a la calle con el gestor. El mayor exponente de esta filosofía fue Jack Welch. En 1981, al acceder a la cúpula de General Electric, la corporación apenas alcanzaba los 14.000 millones de dólares de capitalización. Cuando se retiró dos décadas después, rozaba el medio billón.

Son unos números espectaculares, pero el avance en términos absolutos ocultaba un imparable deterioro de la rentabilidad. Si se pone en relación el beneficio con los recursos empleados (no ya de General Electric, sino de todas las firmas de Wall Street), se observa que un inversor de 1965 recibía 4,7 dólares por cada 100 que metía en la bolsa. En 2000 no llegaban a dos y en 2015 rondaban los 1,3, y cayendo (ver gráfico).

El propio Welch admitiría en 2009, después de ver cómo General Electric se desinflaba un 60%, que la idea de maximizar la cotización había sido "la más estúpida del mundo".

PLAZOS. Desde finales de los 60 la productividad del trabajo se ha duplicado en Estados Unidos, pero esta ganancia no ha ido a parar al bolsillo de los accionistas, cuyo capital rinde cada vez menos, como acabamos de ver. Tampoco se la han quedado los asalariados. En la conferencia que Darroch pronunció ante la Fundación Madrid Vivo expuso cómo los licenciados cobran hoy más o menos lo mismo que en 1990. ¿A dónde ha ido, entonces, esa nueva riqueza?

Un informe elaborado por el Centro Deloitte para la Vanguardia (traducción que se me ha ocurrido sobre la marcha de Deloitte Center for the Edge) sostiene que una parte de esa riqueza se la han embolsado los consumidores. La tecnología ha hecho más encarnizada la competencia. Cualquiera puede encontrar en internet la oferta más atractiva y esta transparencia impide a las empresas apropiarse de las mejoras de eficiencia.

Pero otra parte de la riqueza ha acabado en las cuentas nada corrientes de lo que Richard Florida llama los "trabajadores creativos". Igual que Cristiano Ronaldo o Messi perciben sumas fabulosas porque marcan la diferencia sobre el terreno de juego, un selecto grupo de profesionales lo hace en la vida civil. Son los programadores que desarrollan las aplicaciones más descargadas y los ingenieros que diseñan móviles ultrafinos, pero también los directivos. "La compensación de los consejeros delegados aumentó entre 1980 y 2004 a una tasa del 8,5% anual", señala Darroch. Si en 1965 obtenían 20 veces más que el asalariado promedio, en 2006 ese múltiplo se había disparado a 400.

Todos entendemos que Messi o el inventor de *Candy Crush* estén forrados, pero, ¿por qué cobran tanto los directivos?

Hay varias razones. La básica es "porque pueden", como escribe Adam Hartung en *Fortune*. Aunque los códigos de buen gobierno confían su remuneración a comités integrados por vocales independientes, estos son designados por el mismo CEO cuyo plan de opciones deben aprobar, y entre bomberos no nos vamos a pisar la manguera.

Una segunda razón es que los directivos son mercenarios. Su permanencia en el cargo es incierta y procuran realizar operaciones de maduración rápida, que engordan el tramo variable de su retribución, aunque sea a expensas de la rentabilidad futura.

¿Y cómo consienten los accionistas semejante comportamiento? En realidad, no lo consienten. Lo estimulan. "La creación de valor se ha convertido en la práctica en la búsqueda del rendimiento rápido", se lee en el informe de Deloitte. "Aunque Warren Buffet suele decir que su plazo de inversión favorito es para siempre, la mayoría opta por la gratificación inmediata. Desde 1960, el periodo de conservación de una acción ha pasado de ocho años a cinco días".

En este entorno tan apremiante, la única prioridad es el próximo trimestre y "una compañía", dice Deloitte, "puede cumplir todos y cada uno de sus objetivos trimestrales y, sin embargo, no ser viable a la larga".

ÍNDICE. "Necesitamos otro modo de evaluar la gestión que no sea el beneficio", dice Darroch. "Una organización tiene que proporcionar sentido y propósito, además de dividendos y sueldos".

"Para una empresa", apuntó en 1979 Kenneth Mason, el presidente de Quaker Oats, "ganar dinero es como para una persona comer": una condición de supervivencia, no un propósito, igual que "el propósito de la vida es algo más amplio y ambicioso que comer".

"Hace falta", coincide Deloitte, "una nueva mentalidad", y sugiere a los directivos formularse una serie de preguntas: "¿Qué induce a los clientes a relacionarse con nosotros? ¿Cómo pueden nuestros bienes y servicios atender los requerimientos actuales y futuros de una manera diferenciada? ¿Por qué se retiene el talento?"

Al final, se trata de poner en el centro a la gente, como defendía Drucker. "Solo conozco", escribe en *Management*, "una definición válida de propósito empresarial: crear un cliente". Ahí radica, y no en la cuenta de resultados, "el fundamento de un negocio, lo que justifica su existencia". Además, de puertas adentro, un buen gestor ayuda a crecer a sus empleados y no se desentiende del impacto de su actividad.

A partir de estas reflexiones, la Drucker School of Management ha elaborado una clasificación en la que, además de la fortaleza financiera, toma en consideración la satisfacción del consumidor, el compromiso con el desarrollo de la plantilla, la innovación y la contribución a la comunidad. La última edición la dominan los sospechosos habituales (Apple, Amazon, Microsoft), pero en el cuarto lugar se cuela un nombre menos conocido, como la multinacional del diseño gráfico Nvidia.

"Evaluar la aportación de una organización a la sociedad no es fácil", admite Darroch, "pero maximizar la riqueza del accionista no es la medida que precisamos". Aunque es intuitiva y transparente, como muy bien vio Friedman, no funciona. Hay que ampliar el foco. No se trata de ignorar la rentabilidad, sino de ir más allá. Los directivos actuales no pueden pensar, como los de la Alemania nazi, que la política no es asunto suyo, ni mantenerse impertérritos ante la pobreza, la desigualdad, la falta de vivienda, el deterioro del medio ambiente. "Todos tenemos el deber de preguntarnos qué hacemos por la comunidad", advierte Darroch.

De lo contrario, el éxito de las nuevas tecnologías en el ámbito material podría saldarse con otro fracaso social, político y metafísico.

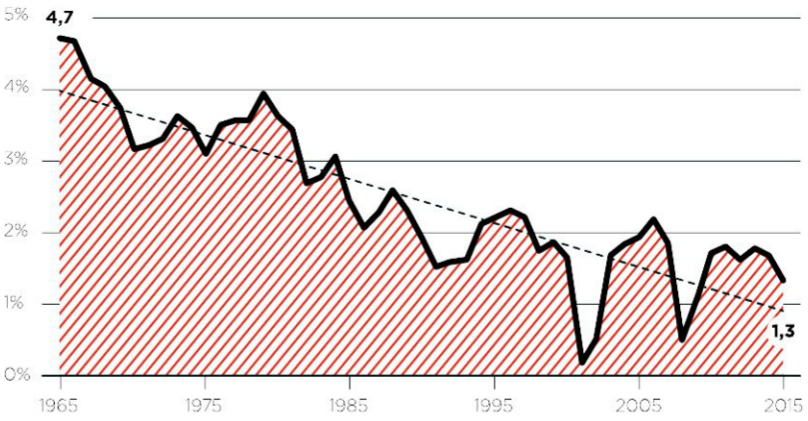
"La compensación de los consejeros delegados aumentó entre 1980 y 2004 a una tasa del **8,5%** anual", señala Darroch. Si en 1965 obtenían **20 VECES MÁS** que el asalariado promedio, en 2006 esa cifra se disparó hasta **400**



Las lecciones de Peter Drucker cambiaron el modo en que se entendía (y enseñaba) la gestión corporativa.

UN DECLIVE IMPARABLE

Evolución de la rentabilidad sobre activos de las empresas estadounidenses.



Fuente: "2016 Shift Index", Deloitte Center for the Edge.