

Walt
Bogdanich

Michael
Forsythe

LA CONSULTORA



CÓMO MCKINSEY DIRIGE EL MUNDO

PENÍNSULA

La consultora

Cómo McKinsey dirige el mundo

Walt Bogdanich
y Michael Forsythe

Traducción de Ana Camallonga

Título original: *When McKinsey Comes to Town. The Hidden Influence of the World's Most Powerful Consulting Firm*

© 2022 by Northwest Courier Corp and Hong Forsythe LLC

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el

91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: mayo de 2023

© de la traducción del inglés, Ana Camallonga Claveria, 2023

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2023

Ediciones Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición

Depósito legal: B. 7.631-2023

ISBN: 978-84-1100-168-7



Índice

Introducción: Cuando llega McKinsey	11
1. Hacerse rico sin sentirse culpable	33
2. Ganadores y perdedores	55
3. Jugar a dos bandas	83
4. McKinsey en la frontera	115
5. Amigos en el gobierno chino	139
6. De guardia en las puertas del Hades	165
7. Un plan para acelerar las ventas de opiáceos	193
8. «Cómo convertir una mina de carbón en un diamante»	221
9. Deuda tóxica	251
10. Las diapositivas secretas de Allstate	279
11. «Los Astros de Enron»	297
12. «Pan comido»	323
13. Al servicio del Estado saudí	351
14. Colegocracia	371
Epílogo	395
Una nota sobre las fuentes	399
Agradecimientos	403

Notas	411
Índice analítico	493

Hacerse rico sin sentirse culpable

Los valores de McKinsey

A los estudiantes universitarios más inteligentes y mejor preparados, un puesto de trabajo en McKinsey & Company puede parecerles una forma de conseguir dinero y prestigio, así como una oportunidad de demostrar su valía resolviendo los problemas más difíciles del mundo empresarial.

Como consultora de gestión, McKinsey no tiene rival, y actúa como tal. Cuando convoca plazas cada año, se presentan hasta 200.000 solicitudes, y contrata al 1 o al 2 por ciento. Trabajar en McKinsey, aunque sea poco tiempo, es un pasaporte de por vida al sector empresarial y gubernamental, gracias a la extensa red de exempleados de la firma que hay por todo el mundo.¹

Otras empresas de prestigio ofrecen buenos sueldos y el estatus que conllevan. McKinsey hace lo mismo, pero va más allá y ofrece a sus nuevos empleados² la posibilidad de usar su talento para un fin superior: hacer del mundo un lugar mejor. «El cambio que importa», les dice McKinsey a sus solicitantes de empleo, un argumento de venta para hacerse rico sin sentirse culpable. «Los valores son la base de nuestra organización», insiste la firma.³

Al presentarse como una consultora con corazón, no solo con afán de lucro, McKinsey atrae a muchos estudiantes jóve-

nes e idealistas preocupados por cuestiones como el calentamiento global, la desigualdad y la justicia racial. El suyo es un buen argumento de venta, uno que les dice de forma contundente a los futuros lobos de Wall Street que no hace falta que se presenten como candidatos a trabajar allí. Pero McKinsey también ofrece algo igual de embriagador: influencia.

Durante el pasado siglo, McKinsey ha construido metódicamente su consultora de bandera vendiendo su filosofía de gestión científica de las principales empresas del mundo. En un momento u otro la mayoría de las compañías de la lista Fortune 500 han pagado a McKinsey por sus servicios. Lo mismo ha hecho más de un centenar de organismos públicos de todo el mundo.

Como la firma no informa de quiénes son sus clientes ni revela lo que les recomienda, los estadounidenses y, cada vez más, los ciudadanos del resto del mundo desconocen en gran medida la profunda influencia de McKinsey en sus vidas, en aspectos que van desde el precio y la calidad de la atención médica que reciben a los trabajos que pagan la educación de sus hijos.

Una búsqueda en los registros escritos, entre ellos los documentos internos de la empresa,⁴ evidenció que la firma había asesorado a prácticamente todas las principales compañías farmacéuticas —y a sus organismos reguladores gubernamentales—, además de a aseguradoras médicas, compañías aéreas, universidades, museos, fabricantes de armas, empresas de capital inversión, casinos, casas de apuestas, equipos deportivos profesionales y medios de comunicación, incluido *The New York Times*.⁵ Muchos de sus consultores se sentían tan en su salsa asesorando a los altos cargos de Trump como a los de Obama.

Con una influencia que se extiende a más de 65 países, pueden susurrarle al oído a déspotas y líderes electos por igual. En 15 de esos países, la consultora ha asesorado al ejér-

cito, a la policía y a los ministerios de Defensa y Justicia. Sus consultores han opinado sobre el mantenimiento y la gestión de «vehículos blindados de transporte de personal, dragaminas, destructores y submarinos».⁶ Los gobiernos contratan a McKinsey para que les asesore con fondos soberanos de más de un billón de dólares. Los sustanciosos ingresos de la firma hacen posible que gestione un fondo de cobertura privado para sus socios sénior, con partes muy importantes de sus aproximadamente 31.500 millones de dólares en activos ocultos tras una maraña de empresas pantalla en un paraíso fiscal insular del canal de la Mancha.⁷

La reputación de McKinsey se ve reforzada por el éxito de sus exempleados, entre ellos Tom Cotton, senador republicano por Arkansas; Pete Buttigieg, secretario de Transporte de Estados Unidos; Bobby Jindal, exgobernador de Luisiana; Sheryl Sandberg, de Facebook; Lou Gerstner, de IBM y American Express, y James P. Gorman, de Morgan Stanley y Merrill Lynch. Fuera de Estados Unidos, los exempleados de McKinsey también han alcanzado posiciones de relumbrón, entre ellos Kirill Dmitriev, director del fondo soberano ruso; William Hague, exministro de Asuntos Exteriores británico, y Tidjane Thiam, ex consejero delegado de Credit Suisse.⁸

Aunque la consultora lleva el nombre de su fundador, James O. McKinsey, su líder espiritual fue Marvin Bower, que se incorporó a la firma en 1933 e inauguró una era de profesionalidad que bebía de lo que había aprendido en el prestigioso bufete de Cleveland del que venía. Bower, un hombre brillante pero intransigente, definió cómo debían trabajar y vestir los consultores. Insistía en que a McKinsey se la llamara «firma», no empresa; en que él dirigía un despacho, no un negocio, y en que la relación con los clientes era un compromiso, no un trabajo. Según la historia oficial de la empresa, y en palabras de uno de sus consultores, «la propia palabra “comercial”, cuando se le aplica a alguien en McKinsey, es el

equivalente a una blasfemia».⁹ Gracias a los principios de Bower —el principal, el de que el cliente es lo primero—, la consultora empezó a crecer.

Bower, graduado en Derecho y en Ciencias Económicas por Harvard, creía que a los consultores era mejor contratarlos jóvenes y formarlos en la propia empresa, porque «es más fácil y más efectivo enseñar a personas excepcionales en sus años de formación».¹⁰ No quería que los consultores prestaran ningún tipo de asesoramiento que pudiera estar contaminado por su experiencia empresarial previa o, peor aún, por su intuición.

Bower también estrechó el productivo vínculo de McKinsey con la Facultad de Ciencias Económicas de Harvard al reclutar sistemáticamente a sus prestigiosos becarios Baker, que eran los estudiantes que recibían honores académicos y estaban entre el 5 por ciento que sacaba mejores notas de su clase.¹¹ Duff McDonald, que ha escrito varios libros muy bien documentados sobre McKinsey y la Facultad de Económicas de Harvard, reveló que unos 500 graduados esa institución trabajaban para McKinsey en 2010, más que en Goldman Sachs, Google y Microsoft, los principales rivales de la consultora en materia de contratación.¹²

La reputación de la Facultad de Económicas de Harvard fue en aumento a medida que McKinsey contrataba a cada vez más de sus graduados, y McKinsey ganó visibilidad a través de la *Harvard Business Review*. Desde 1959, la revista concede los premios McKinsey a las mejores «reflexiones sobre gestión de carácter práctico e innovador» aparecidas en la publicación durante el año.

Si hubiera un premio por sacarle el máximo partido a sus clientes, McKinsey sería la favorita para ganarlo. Un socio sénior les contó a los empleados jóvenes que, cuando él empezó en la firma, un directivo de McKinsey se ofreció a darle un consejo sobre cómo trabajarse su relación con los clientes: «Hazte un hueco como sea y propágate como una ameba.

Cuando ya estés dentro, extiéndete por la organización y haz de todo». En otras palabras, les dijo el socio sénior, hay que actuar como «un caballo de Troya».¹³

Aunque su sede está en Nueva York, McKinsey funciona a través de oficinas semiautónomas distribuidas por todo el mundo. Si Nueva York es la ciudad que nunca duerme, lo mismo le pasa a McKinsey, porque hay personal técnico a todas horas dispuesto a ayudar a los consultores de las diferentes zonas horarias en la preparación de sus conclusiones en el formato estándar de la firma: las presentaciones de PowerPoint.

Los argumentos de venta de McKinsey convencieron a Rogé Karma, un graduado de la Universidad de Notre Dame. Eligió a la consultora porque hacía hincapié en que podía mejorar la vida de las personas. «No es lo que dice Goldman Sachs. No es lo que dice ExxonMobil», diría. Karma, que ahora trabaja en el pódcast de Ezra Klein, en *The New York Times*, lo vio como algo que podía servirle a largo plazo. «Trabajando en McKinsey adquieres una serie de herramientas, una forma de actuar que te ayudará a ser un agente del cambio cuando salgas al mundo. Da igual lo que quieras hacer, da igual el impacto que quieras tener: vas a contar con ese conjunto de herramientas.»¹⁴

Según un graduado universitario que trabajó en Goldman antes de hacerlo en McKinsey, la diferencia entre una y otra consultora no podía ser más acusada. En Goldman, «nunca, jamás, hubo un intento de ser algo distinto de lo que eran —“somos los tiburones y eso es lo que se nos da mejor, y todo el mundo quiere trabajar aquí porque somos los tiburones”— y eso es estimulante. Nadie se engañaba al respecto al irse a la cama por las noches».¹⁵

McKinsey se presentaba de otro modo. «Está más claro que nunca que tenemos que trabajar con nuestros clientes para tener en cuenta el impacto global de lo que hemos cons-

truido juntos, no solo desde el punto de vista de los resultados sino de la sociedad en su conjunto», diría el ex socio director Kevin Sneader en 2018. Con ese fin, McKinsey patrocinaba programas a favor de las mujeres, los jóvenes en situación de exclusión social y las personas de color, entre otras contribuciones sin ánimo de lucro.

Erik Edstrom entró en McKinsey para luchar contra el calentamiento global. Caitlin Rosenthal, graduada por la Universidad de Rice, se incorporó a la oficina de Houston sin saber qué esperar, pero la actitud de sus compañeros la sorprendió gratamente. «En mi primer día —recordaría—, yo dije: “No quiero trabajar para ninguna empresa petrolera”.» Anunció también que no quería trabajar para ninguna farmacéutica. McKinsey respetó ambas peticiones. «Mi primer proyecto fue trabajar para un museo local», diría Rosenthal, que ahora es profesora de historia en la Universidad de California, en Berkeley.

Hay otras compañías que predicán que es posible triunfar en los negocios haciendo las cosas bien. Google había llegado a tener un lema muy simple: «No seas malvado». Ese lema desapareció del preámbulo a su código de conducta en 2018, en la época en que su consejero delegado era Sundar Pichai, exconsultor de McKinsey.

Pocas compañías promueven los «valores» como herramienta de contratación con el fervor de McKinsey.

Ese discurso se introduce a menudo cuando a los candidatos a trabajar en la empresa se les pide en las entrevistas que resuelvan problemas como por ejemplo cómo mejorar la distribución de las vacunas en África, un asunto al que McKinsey se enfrentó, de hecho, en Nigeria. «Estaba todo pensado para que pareciera el tipo de trabajo que haría habitualmente en caso de incorporarme», diría Karma.

Un estudiante de Harvard aseguró que no había oído jamás hablar de McKinsey, pero que se presentó al puesto porque sus amigos lo hicieron. «Nadie sueña de pequeño con ser consultor de McKinsey», reconocería. Pero una noche, después de clase, mientras bebía vino de una taza de plástico, decidió rellenar una solicitud. Tras dos rondas de entrevistas, le hicieron una oferta. «Intentan por todos los medios que firmes al momento.» Y cuando lo haces, dijo, quienes te han reclutado abren una botella de champán.¹⁶

En su primer año en McKinsey, un graduado universitario puede llegar a ganar hasta 195.000 dólares, bonos incluidos, pero a menudo se espera de ellos que trabajen hasta altas horas de la noche y hagan viajes frecuentes.¹⁷ «Yo lo dejé al cabo de un año», explicaría Louis Hyman, profesor asociado de Historia de la Economía en la Facultad de Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Cornell. «Una de las cosas que me dijeron tras un encargo fue que yo era demasiado académico. No necesitamos académicos. Necesitamos atletas. Se trata de soportar el dolor, pero también de pensar solo en el equipo, en la victoria.»

Tras una breve explicación de cómo funciona todo, a los nuevos empleados les asignan proyectos coordinados por los responsables de la relación con el cliente, que a su vez supervisan los socios de la firma. Un novato que quiera ascender en el escalafón debe trabajarse la relación con los socios capaces de pasarle trabajo con clientes importantes y rentables, el tipo de trabajo capaz de llamar la atención de los socios sénior. Sin un padrino en la firma, los empleados acaban «haciendo pasillos», es decir, fuera de la circulación, ya sea a la espera de un encargo o intentando sacar adelante sus propios proyectos.

«Cuando yo era un asociado de primer año, vivía con mucha ansiedad estar haciendo pasillos mientras otros estaban hasta arriba de trabajo —recordaría un socio de McKin-

sey—. Ahora me reiría de mí mismo por llevar tan mal hacer pasillos cuando lo que estaba haciendo era trabajar para conseguir clientes.» Sin nuevos clientes, la empresa dejaría de existir.¹⁸

McKinsey da trabajo a unas 34.000 personas,¹⁹ muchas de las cuales abandonan la empresa o, en el lenguaje de la consultora, se van porque «se les recomienda que se vayan» tras una evaluación mediocre. Los que se quedan han demostrado no solo que valen para el trabajo, sino también su capacidad para arrimarse a personas importantes de McKinsey y abrirse el camino al ascenso. Un pequeño porcentaje acabará como socio o socio sénior, con un salario millonario.

Dejar McKinsey no es ninguna deshonra. Es más bien como graduarse en la universidad, con la ventaja de tener muy buenos contactos de cara a futuros trabajos. McKinsey sabe que sembrar el mundo empresarial de exempleados tendrá un retorno en forma de nuevos clientes.

El prestigio de McKinsey le permite involucrarse, sin que en la mayor parte de los casos se la critique, en prácticas que otros considerarían vergonzosas o inapropiadas. La consultora asesora simultáneamente a empresas que compiten en el mismo mercado, de modo que un grupo de consultores puede estar asesorando a la Compañía A sobre la mejor manera de dejar atrás a la Compañía B mientras que otro grupo de consultores puede estar diciéndole a la Compañía B como acabar con la Compañía A. McKinsey también asesora a los organismos oficiales encargados de regular a otros clientes de la consultora. Además de asesorar a la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés), McKinsey ha trabajado con al menos a 19 clientes del ámbito farmacéutico, todos ellos sometidos a la normativa de la FDA.²⁰

McKinsey defiende esas prácticas sobre la base de que existen salvaguardas suficientes para garantizar que la información confidencial no se comparte de forma inapropiada.

Los valores de McKinsey son más que una herramienta de marketing; son los ángeles guardianes de la firma, según una historia oficial de la empresa que no se ha puesto en circulación. «Siempre que la firma ha cometido errores o ha dejado que su ambición se desboque, sus valores han actuado a modo de freno —dice McKinsey—. Un sistema de valores es la base esencial del éxito institucional a largo plazo.»²¹

Para hacer hincapié en ello, a los empleados de McKinsey se les pide que participen en un «Día de los Valores» que organizan las oficinas de todo el mundo. Es una oportunidad para que los socios sénior hablen largo y tendido sobre cómo aplicar los valores de McKinsey en el trabajo cotidiano. En 2019, el socio director de Australia, John Lydon, señaló que, como mínimo, McKinsey no debería trabajar con clientes que hicieran daño o mataran a personas o engañaran a los consumidores.²²

Justo antes de su muerte en 1968, el presidente de la empresa, Gilbert Clee, hizo una reflexión sobre la importancia de esos valores. «Al margen del ámbito de intereses de un individuo o de lo que quiera hacer con su vida —manifestó—, creo que la firma ofrece otras dos grandes satisfacciones: poder mirarse al espejo cada mañana y decir “No tengo nada de lo que avergonzarme”.»²³

Son las palabras de un orgulloso directivo de McKinsey de otra época. Pero hay otros —muchos, de hecho— que se han mirado al espejo y a los que no les ha gustado lo que han visto. En los últimos años, las acciones de McKinsey a menudo han parecido traicionar su tan cacareado sistema de valores. Desde 2018, con la prensa revelando un escándalo tras otro, los directivos de McKinsey no lo han tenido fácil para contrarrestar lo que se ha convertido en la amenaza más grave

para la reputación de la consultora en toda su larga historia. Se han celebrado reuniones de emergencia, se han pedido disculpas, se ha nombrado un nuevo director general y se ha reforzado la política de gestión de riesgos.

Mientras la consultora investigaba los que había tras todos esos problemas, una explicación se perfilaba con claridad, tan evidente que era fácil pasarla por alto. Y resultaba estar en los mismos cimientos sobre los que Marvin Bower había levantado McKinsey.

Hasta hace poco, la web de McKinsey enumeraba 15 valores específicos que «configuran tanto nuestra estrategia a largo plazo como el modo en que trabajamos con a nuestros clientes en el día a día».²⁴ Muchos de esos valores son rutinarios y obvios, como «Establecer relaciones duraderas basadas en la confianza» y «Llevar la innovación en la práctica de la gestión a todos los clientes».

Algunos están pensados para crear un entorno en el que los consultores puedan ascender, como «Apoyar una meritocracia solidaria». Otro fomenta el librepensamiento: «Defender la obligación de discrepar».

Con el tiempo, se han ido actualizando algunos detalles de esos valores, pero el principal valor —el número uno de la lista— nunca ha cambiado: «Anteponer los intereses del cliente a los de la firma». En su día, McKinsey había llegado a adoptar un enunciado más amplio en el que se decía que los clientes eran lo primero, la firma lo segundo, el dinero lo tercero y el interés personal lo cuarto. Con el tiempo, la referencia al dinero desapareció, tal vez porque en un lugar obsesionado con la profesionalidad mencionar esa palabra sonaba indecoroso.²⁵

Los clientes se sentían cómodos con los valores de McKinsey. Y, desde su perspectiva, así debería ser, puesto que McKinsey cobra una prima por sus servicios. A una empresa de telecomunicaciones que necesitaba ayuda hace unos años le facturó más 120 millones de dólares en dos años.²⁶ Por esa cantidad de dinero, los clientes deberían recibir a cambio lo que quisieran.

Según Rosenthal, la consultora que empezó en la oficina de McKinsey en Houston, la máxima de priorizar los intereses del cliente suena muy altruista pero no debería confundirse con un servicio público. «El modo en que se habla del servicio al cliente hace que parezca que servir al cliente, en sí mismo, sea algo valioso, al margen de lo que haga esa empresa —diría—. A mí me pone un poco los pelos de punta que el servicio al cliente esté en lo más alto de la lista, y que no haya ninguna salvedad.»²⁷

Karma, el guionista de podcasts, ve una diferencia entre trabajar para una compañía que fabrica un producto y trabajar para McKinsey. En la primera, sostiene, «vas a sentir también cierta lealtad hacia el producto, y una cierta lealtad hacia la gente; el tipo de valores que tienes son otros». En McKinsey, «el único objetivo de tu trabajo es que los accionistas ganen más dinero».²⁸

Todo ello trae a colación el segundo valor²⁹ de McKinsey, el imperativo de «respetar unos estándares éticos elevados». ¿Sugiere con ello que los consultores, entre otras cosas, no deberían trabajar para clientes con un comportamiento dañino o que anteponen sus beneficios al bienestar de sus empleados? No es una cuestión menor para una consultora que ha dicho a menudo que su principal activo, además de su personal, es su reputación.

¿Qué ocurre si un cliente vende productos adictivos que se sabe que provocan la muerte o niega a los inmigrantes un trato adecuado o apoya a gobiernos corruptos y antidemocráticos? No son preguntas hipotéticas. En todos esos casos, McKinsey

pudo escoger, y se puso del lado de los clientes. «Si quieres llevar a cabo un trabajo ético, si esa es una prioridad para ti, entonces tienes que estar dispuesto a rechazar oportunidades de ganar dinero. Nunca tuve claro que McKinsey tuviera intención de hacerlo», diría Rosenthal.³⁰

Seth Green, que se incorporó a McKinsey recién salido de la Facultad de Derecho de Yale, comparte su preocupación. «En este tipo de negocio, si no hay un propósito moral, el propósito acaba siendo inevitablemente el cliente, y lo que sea que el cliente trate de conseguir», reflexionaría Green, ahora decano en la Universidad de Chicago.³¹ En un artículo publicado en *Fortune*, Green se preguntaba: «¿Decirle a una empresa tabaquera a la que no le va muy bien que emplee estrategias de marketing más ambiciosas sería un ejemplo de nuestros valores en acción? Si lo es, ¿podemos llamarlos valores?». ³²

Garrison Lovely se incorporó a McKinsey en parte para encontrar formas de reducir la violencia en las cárceles. «Empecé a trabajar como consultor en McKinsey con la esperanza de cambiar el mundo desde dentro y creyendo que la mejor manera de avanzar es ejerciendo algún tipo de influencia en quienes manejan las palancas del poder —escribiría Lovely en un artículo de 2019—. En lugar de ser un agente del cambio, vi que formaba parte de las fuerzas más dañinas que asolan al mundo: la resurgencia del autoritarismo y el continuo avance subrepticio del mercado en todos los ámbitos de la vida.»³³

En décadas anteriores, la firma ha escapado en gran parte del escrutinio público —la excepción más notable sería el papel de McKinsey en la debacle de Enron—, en parte por el obstáculo que supone otro de los 15 valores de la consultora: «Preservar la confidencialidad de los clientes». El público y sus representantes gubernamentales no están en posición de juzgar nada si no saben lo que hace McKinsey, ni qué dice o a quién.

No fue hasta 2018, cuando los medios de comunicación, encabezados por *The New York Times* y ProPublica, empezaron a investigar a fondo los asuntos de la consultora, que muchos de los jóvenes empleados de McKinsey supieron por primera vez que la interpretación que ellos hacían de los valores no era la misma que la de la empresa. *The New York Times* dijo: «En un momento en el que las democracias y sus valores básicos se ven cada vez más atacados, la icónica firma estadounidense ha ayudado a elevar el perfil de gobiernos autoritarios y corruptos de todo el mundo, en ocasiones de formas contrarias a los intereses de Estados Unidos».³⁴

Son clientes de McKinsey gobiernos corruptos en Rusia, Sudáfrica y Malasia, empresas rusas sancionadas por la Organización de Naciones Unidas (ONU) como castigo al presidente Putin por apoderarse de Crimea y compañías chinas de titularidad estatal que proporcionan a Xi Jinping, el poderoso dirigente del país, no solo apoyo económico sino también militar. Un Xi Jinping que definitivamente no respeta la «obligación de discrepar» de McKinsey.

A aquellas polémicas les siguieron otras, entre ellas la revuelta que estalló en la oficina de McKinsey en Washington D. C. por el papel de la firma en la dura política migratoria del presidente Trump y una protesta global de más de 1.100 consultores por lo mucho que estaba trabajando la firma para los mayores emisores de gases de efecto invernadero.

Aunque la revelación más sorprendente, no obstante, fue la decisión de McKinsey de ayudar a determinadas compañías a vender más opiáceos cuando el abuso de esos fármacos había matado ya a miles de estadounidenses. Dos socios sénior habían estado debatiendo la posibilidad de purgar los registros escritos, supuestamente para ocultar su implicación. McKinsey accedió a pagar más de 600 millones de dólares en acuerdos para acabar con las investigaciones de decenas de fiscales generales sobre la contribución de la firma al fomento

de la epidemia de los opiáceos.³⁵ La consultora publicó también una poco habitual disculpa y despidió a los dos socios, pero mantuvo que no había hecho nada ilegal.

«Es la banalidad del mal en su versión MBA —diría Anand Giridharadas, exconsultor de McKinsey y autor del libro *Winners Take All: The Elite Charade of Changing The World*—. Sabían lo que estaba pasando. Y encontraron la manera de pasarlo por alto, por debajo y por los lados, para contestar a las únicas preguntas que les interesaban: cómo hacerle ganar más dinero del cliente y, cuando el cerco se estrechó a su alrededor, cómo protegerse a sí mismos.»³⁶

Según un ex socio sénior, el fiasco de los opiáceos se debía a deficiencias en la estructura directiva de la firma. Alegaba que McKinsey era ya demasiado grande para seguir funcionando con un sistema de socios, que, en su opinión, se basa fundamentalmente en la confianza. «Era una gran firma, y digo “era” porque ya no estoy seguro de lo que es hoy.»³⁷

La situación de McKinsey acabó siendo un problema en las primarias presidenciales demócratas de 2020. Cuando Pete Buttigieg, exalcalde de South Bend, empezó a subir en las encuestas, los titulares que la consultora había protagonizado en los últimos tiempos suscitaron preguntas sobre un asunto que Buttigieg raras veces mencionaba: su trabajo como consultor en McKinsey.³⁸ En un principio, Buttigieg no quiso contestar a esas preguntas, acogándose a un acuerdo de confidencialidad que firmó con la empresa. Pero cuando su silencio amenazó con hacer sombra a los temas de su campaña, Buttigieg pidió permiso a McKinsey para hablar de su paso por la empresa.

La consultora, incómoda ante el poco habitual escrutinio al que estaba siendo sometida, tomó la inusual decisión de permitir que Buttigieg hablara de sus proyectos en McKinsey, que resultaron ser bastante prosaicos. El candidato le contó a *The New Yorker* que estaba orgulloso de su trabajo

en cuestiones como el precio de los comestibles y la energía renovable. «Fue una fantástica oportunidad de aprendizaje», diría.³⁹

Pero las informaciones sobre la conducta inapropiada de McKinsey —acerca de la ayuda prestada a la industria de los opiáceos y a determinadas naciones autocráticas— habían sido para él motivo de indignación. «Es un escándalo que un dictador asesino pueda ampararse en la legitimidad de la consultora occidental, especialmente si es la más prestigiosa que existe, para impulsar sus objetivos.» En una entrevista con *The New York Times*, Buttigieg se pronunció también de forma contundente en contra de la obsesión de McKinsey con el valor accionarial. «No es suficiente en un momento como este, en el que estamos viendo cómo la economía sigue haciéndose cada vez más desigual, y en el que estamos viendo cómo muchos comportamientos empresariales que son técnicamente legales son también inaceptables.»⁴⁰

Hubo una respuesta más emocional de uno de los más célebres exconsultores de McKinsey —y frecuente crítico de la empresa—, Tom Peters, coautor de uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos, *En busca de la excelencia*.⁴¹ «Es vomitivo —diría, en referencia al trabajo de McKinsey en la industria de los opiáceos—. No doy crédito. Estoy horrorizado y cabreado.»

Peters señaló que hasta que no supo que McKinsey había recomendado «darle un acelerón» a la venta de opiáceos, seguía estando «vagamente orgulloso» de poder incluir a la empresa en su currículum. «Pero ya no. ¿Cómo haces eso y luego finges ser una compañía en la que los valores son lo primero? ¿Cómo puedes tener un Día de los Valores y hacer esas mierdas? Es increíble.»

Un problema aún mayor, diría Peters, es la «desinversión en las personas» a cambio de una mayor rentabilidad. «Creo de verdad que todo eso de maximizar el valor accionarial ha

hecho más daño que quizá ninguna otra cosa en este país. Es la semilla de la desigualdad, y la desigualdad es la semilla de Trump.»⁴²

Varios exconsultores reconocerían que les costó entender cómo una consultora en la que trabajaban personas tan simpáticas y solícitas podía aceptar clientes tan despreciables. Green, el decano universitario, calcula que nueve de cada diez de sus compañeros no trabajaría para una tabacalera o para un gobierno que no fuera democrático, pero en cambio sí les prestaban sus servicios a través de McKinsey.

La firma permite que los consultores rechacen los proyectos que no encajan con sus valores. Las empresas tabacaleras y las dedicadas a la minería del carbón suelen encabezar esa lista. Pero, según varios veteranos de la empresa, eso solo hace que las decisiones morales y éticas recaigan en los asociados de menor nivel, en lugar de los directivos de la compañía. Y rechazar un trabajo puede suponer recibir malas evaluaciones y que te aconsejen abandonar la firma.

«Había una valoración moral que yo vi en la cúpula, y me refiero al modo en que hablábamos de los socios que mejor trabajaban y del número de clientes que aportaban, y yo veía cómo se los alababa por proyectos que, en el mejor de los casos, eran cuestionables», diría Green. Según él, si te hacías cargo de esos clientes desprestigiados tenías más oportunidades de ascender. «Al cliente se le rinde cuentas de todo; a la sociedad, de nada.»

Karma, el guionista de pódcast, aseguró que su momento transformativo se produjo cuando lo enviaron a ayudar a un cliente a despedir a 1.500 de sus empleados en todo el mundo, y «no porque le estuviera yendo mal, sino porque quería ganar más dinero». Le pidieron que consiguiera «que salieran por la puerta de la forma más rápida y eficiente posible, y que no hubiera demandas». Aquello señaló el final para Karma. «No podía ir a trabajar cada día sabiendo que todo por lo que

había trabajado durante toda mi vida se estaba utilizando para que la vida de otras personas fuera a peor.»⁴³

A los consultores de McKinsey se les dice una y otra vez que son muy inteligentes, y los mejor preparados para solucionar los problemas más complejos de cualquier compañía, lo que puede hacer que se sientan infalibles. Las hojas de cálculo —vitales para los consultores de McKinsey, dedicados en cuerpo y alma al procesamiento de datos— pueden distanciarlos más aún de las personas que podrían verse perjudicadas por sus decisiones.

McKinsey no tiene ningún interés en hacer pública su reputación como la consultora más prolífica a la hora de destruir empleo. El manual de presentación para los nuevos empleados trata confidencialmente ese aspecto del negocio al tiempo que subraya que ese folleto ha sido «escrito e impreso de forma privada para ser leído solo por el personal de McKinsey & Co.».⁴⁴ Su autor, Manish Chopra, que en la actualidad es socio sénior, explica que poco después de empezar en McKinsey le tocó trabajar para una empresa que fabricaba piezas de automóvil cuyo nuevo consejero delegado quería hacer recortes en la plantilla, una decisión que a Chopra le pareció problemática. No entendía por qué la empresa no intentaba obtener más ingresos, en lugar de ahorrar en nóminas. «Me parecía poco ético buscar formas de echar a gente, y era deprimente ir a la sede de la empresa con los empleados sabiendo por qué estábamos allí.»⁴⁵

De modo que Chopra se puso a pensar en maneras de incrementar la rentabilidad del cliente a través de una política de precios más razonable. Aquello, sin embargo, derivó en «incontables» discusiones con su supervisor. «Estaba furioso, creía que no les daba lo que me habían pedido.» Chopra estaba convencido de que su carrera en McKinsey había llegado a su fin, pero, para su sorpresa, no fue así. «Lo bonito de los valores de nuestra firma es que no solo tienes permiso para

discrepar, sino que estás obligado a hacerlo. Si crees que algo está mal, no puedes no decirlo.»⁴⁶

Puede que fuera así, pero, según Carl Pechman, director del Instituto Nacional de Investigación Reglamentaria, otros consultores de McKinsey no eran tan reacios a la hora de recomendar recortes de plantilla. Pechman cuenta así su encuentro con McKinsey:

No olvidaré nunca el día en que un novato de McKinsey entró en mi despacho de la Comisión de la Administración Pública de Nueva York y me explicó, con mucho entusiasmo, la reestructuración que estaban llevando a cabo en una de las empresas de servicios públicos con problemas económicos. Yo le dije: «¿Estás hablando de echar a gente?». Él respondió que no eran despidos, que era una reestructuración. Yo le dije que esperaba que él tuviera el placer de ser reestructurado. Por resumir: esos idiotas reestructuraron a los instaladores de líneas con memoria institucional —eran los que sabían dónde estaban realmente las líneas— y la empresa de servicios públicos tuvo que volver a contratarlos como asesores.⁴⁷

En febrero de 2018, McKinsey anunció que 560 socios sénior habían elegido a Kevin Sneader, de Glasgow, nuevo socio director global de McKinsey. Sneader se convirtió en el duodécimo socio que dirigía la firma desde su fundación.⁴⁸

McKinsey aprovechó el anuncio del nombramiento de Sneader para pregonar sus logros más recientes, como haber duplicado el número de socios en una década —superaba ya los 2.000—, y haber reforzado las áreas de «transformación digital, análisis avanzado, diseño e implementación». También había absorbido una decena de empresas, y fundado una organización sin ánimo de lucro para combatir el desempleo juvenil.

«McKinsey, nombrada una y otra vez la consultora de más prestigio del mundo, sigue ofreciendo el mejor asesoramiento en gestión [en la que] los dirigentes llevan confiando desde hace casi un siglo», alardeaba McKinsey. La empresa ya no solo se dedicaba a la asesoría, sino que trabajaba «codo con codo con los clientes, en todos los niveles de sus organizaciones, como un “socio de calidad” que los ayuda a desarrollar sus capacidades y ejecutar sus estrategias».

Sneader sabía que iba a tener que reestructurar la oficina de McKinsey en Sudáfrica, diezmada por su vinculación con un gran escándalo político, uno que le había costado el cargo al presidente del país. McKinsey había facturado más de un millón de dólares en honorarios, pero más adelante cedió ante la presión y aceptó devolver el dinero.⁴⁹ Sin embargo, más allá de aquel asunto, el resto de los problemas parecían manejables. «Nuestro compromiso con los valores fundamentales de McKinsey sigue intacto —declararía Sneader—. Esta que veis hoy es la McKinsey de siempre, pero lo que somos capaces de hacer por nuestros clientes y el impacto que tenemos en ellos continúa redefiniendo el oficio de la consultoría de gestión.»⁵⁰

Sneader también se dio cuenta de que la empresa tenía que replantearse su forma de trabajar. Así que el 11 de mayo de 2019, McKinsey adoptó un nuevo código de conducta profesional en el que sobre todo se abordaba la selección y el comportamiento de los clientes. «Todos nosotros tenemos la obligación de mantener los más altos estándares profesionales en nuestro servicio al cliente; crear un entorno de trabajo en el que nuestros empleados se sientan respetados, inspirados y motivados; *tener en cuenta las consecuencias de nuestras acciones en la sociedad, y estar a la altura de la reputación de la empresa.*» (La cursiva es nuestra.)⁵¹

Ese mismo año, en una sesión de preguntas y respuestas en las oficinas de McKinsey en Washington D.C., Nora

Gardner, una socia sénior y miembro del comité interno a la que se le había encomendado la tarea de evaluar a los nuevos clientes, presentó un informe de la situación. Los consultores, dijo, eran ahora más conscientes de la necesidad de seleccionar con más rigor los clientes, y había aumentado un 30 por ciento el número de los que se sometían a revisión institucional. «Aproximadamente la mitad de esos proyectos, aproximadamente el 50 por ciento, se debaten, se discuten y luego se dice: “Lo vemos bien, adelante”. En el 35 por ciento, o así, se pone alguna salvedad. “Por favor, reformúlese de otro modo” o “Mantengámonos lejos de esa parte del negocio”, etc. Y en torno al 15 por ciento han sido un “No, no vamos a encargarnos del proyecto”.»⁵²

McKinsey no mencionó el nombre de los clientes rechazados.

No es tan fácil, no obstante, desprenderse de los viejos hábitos. McKinsey lo descubriría en enero de 2021.

La consultora, «cumpliendo con nuestra responsabilidad con la sociedad», había hecho hincapié en un comunicado en la importancia de los derechos humanos. «Nuestro compromiso con los derechos humanos determina para quién trabajamos y sobre qué asuntos, y no asumiremos ningún proyecto que apoye o permita violaciones de los derechos humanos.»

Pero cuando en Moscú se organizaron manifestaciones por el trato brindado al opositor del Kremlin Alekséi Navalni, víctima de envenenamiento, McKinsey prohibió de repente a sus empleados que apoyaran las protestas. «De acuerdo con nuestra política habitual, los empleados de McKinsey no deben mostrar su apoyo a ninguna actividad política, ni en público ni en privado», anunció la consultora en un mensaje a los empleados, según la web de noticias online *The Moscow Times*.⁵³

La orden no sentó bien a los miembros de la oficina de McKinsey en Moscú, que la filtraron a personas ajenas a la

empresa. La presión pública obligó a la consultora a dar marcha atrás y a decir que lamentaba haber enviado el mensaje. «El comunicado de nuestra oficina de Moscú no es en absoluto representativo de nuestras políticas y valores», declararía un portavoz de la firma. «Los empleados de McKinsey, a título personal, son libres de ejercer su libertad de expresión, lo que incluye participar en actividades cívicas y políticas.»⁵⁴

Desde el punto de vista de las cifras, las polémicas no han perjudicado a la contratación de nuevos empleados, según Brian Rolfes, el socio a cargo de ese ámbito a escala mundial. El 3 de febrero de 2021, en un comunicado colgado en la página web de la empresa, Rolfes compartió buenas noticias: «Aspiramos a contratar a más empleados este año que en ningún otro año en la historia de la firma».

Los recién llegados, sin embargo, tendrían que salir adelante sin Kevin Sneader, el socio director que impulsó los cambios. En febrero de 2021, por primera vez en 45 años, los socios sénior de la empresa destituyeron al socio director tras un único mandato de tres años.⁵⁵

Siete meses después, Sneader se incorporó a Goldman Sachs.⁵⁶