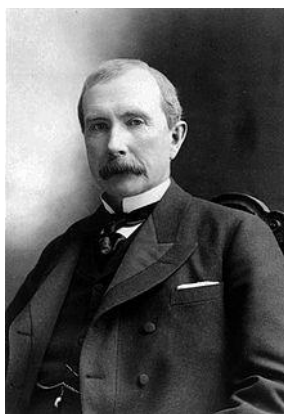


JOHN D. ROCKEFELLER, Sr. y Jr.

Igor Goñi Mendizabal
Igor Etxabe Iruretagoiena
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

John D. Rockefeller, Senior (Cleveland, 1839- Ormond Beach, 1937)



John Davison Rockefeller nació el 8 de julio de 1839 en la ciudad de Cleveland, Ohio. Sus padres fueron William Avery Rockefeller (1810-1906) y Eliza Davison (1813-1989), siendo John D. el segundo de los seis hijos del matrimonio. El padre de John D. era un vendedor ambulante de elixires milagrosos que, por las características de su trabajo, y por los pleitos por estafa en los que se vio inmerso, rara vez frecuentaba el hogar familiar. Así, John D. estuvo muy influenciado por la educación recibida de su madre, una persona estricta y severa, de fervientes creencias baptistas.

A la edad de dieciséis años, y una vez graduado, John D. Rockefeller decidió abandonar sus estudios y comenzar su andadura en el mundo de los negocios. Para ello empezó a trabajar como contable en la firma *Hewitt and Tuttle*, compañía dedicada principalmente al comercio de productos agrícolas. Ya en esta época de su vida John D. demostró una meticulosidad y disciplina en el trabajo que agradaba a sus patrones, que extendía también a su vida privada, pues llevaba un escrupuloso control de sus ingresos y gastos en un libro de contabilidad personal. En 1858 decidió establecerse por su

cuenta asociándose con Maurice Clark en la firma *Clark and Rockefeller*. Esta sociedad, que se dedicaba también al transporte y comercialización de carne, granos y otros productos agrarios, prosperó en el contexto de la Guerra Civil (1861-1867), acumulando importantes beneficios.

Por aquel entonces el negocio del petróleo, gracias a la creciente demanda de queroseno para la iluminación, estaba dando incipientes muestras de dinamismo en la región y en 1864 Samuel Andrews, un conocido de Maurice Clark con conocimientos técnicos, presentó un proyecto a la firma para introducirse en el negocio del petróleo. A pesar de las reticencias iniciales de John D., que temía que el petróleo fuera una moda pasajera, finalmente decidió participar en el negocio creándose así la firma *Andrews, Clark and Co.* dedicada al refinado y transporte de petróleo, sin abandonar por ello el negocio de los productos agrícolas, al que otorgaba mayor fiabilidad.

Los tres socios se distribuyeron las funciones del negocio. Andrews se encargaba de las cuestiones técnicas, Clark se centraba en la gestión de la adquisición del petróleo de los productores y a contratar su transporte, mientras que Rockefeller se dedicaba a la financiación y las ventas. El transporte desde las zonas petrolíferas de Pensilvania a las refinerías de Pittsburg, Nueva York o Cleveland estaba controlado por carreteros independientes, por lo que al poco tiempo la compañía decidió crear su propia flota de carretas para reducir sus costes. Del mismo modo, integró también en el negocio una tonelería para garantizar unos mínimos de calidad en los barriles utilizados, evitando así pérdidas en los trayectos. En poco tiempo su refinería se convirtió en la mayor de Cleveland, doblando la producción de sus competidores más importantes. Las discrepancias sobre el futuro de la compañía hicieron que Maurice Clark la abandonara en 1865, pasando a denominarse a partir de entonces *Rockefeller and Andrews*.

En ese momento de la vida, el nivel de prosperidad de que gozaba le permitió pensar en fundar una familia. En septiembre de 1864 se casó con Laura Spelman, una joven de Cleveland que pertenecía a una familia conocida por su actividad política. Cettie, como él llamaba a Laura, dio a luz a 4 niñas (Bessie, Alta, Edith y Alicia) y a un niño, John D. *Junior*, el heredero varón de la familia. Tanto John D. como su mujer inculcaron a sus hijos una educación acorde a sus creencias religiosas, por lo que en aquel hogar no se hacía ningún tipo de ostentación de la riqueza y se reprobaba el consumo de alcohol o tabaco. La meticulosidad con la que John D. había llevado el control de sus gastos personales la aplicó también a su vida familiar y la fomentó entre sus vástagos, obteniendo por ello cierta fama de tacaño. La fortuna de la familia era un regalo de Dios y, por tanto, no debía derrocharse. Así, por ejemplo, la ropa se aprovechaba al máximo (incluso John D. *Junior* utilizó ropa de sus hermanas) y obligó a

sus hijos a llevar un libro de contabilidad de sus actividades, estableciendo unas tarifas de ingresos por las acciones positivas que realizaran en la casa familiar, como tocar el violín o matar moscas.

Una vez casado, John D. Rockefeller volvió a entregarse con plena dedicación a los negocios. El reto más importante a corto plazo residía en racionalizar el tráfico ferroviario del petróleo, ya que la producción del crudo era muy desorganizada debido a la intensa competencia del sector. En este sentido, la firma de John D. fue el primer intermediario capaz de ofrecer un volumen de carga alto y constante a las compañías ferroviarias, obteniendo a cambio una buena rebaja en los precios. Esta posición privilegiada fue clave para la siguiente jugada maestra: logró «persuadir» a veintidós de las veinticinco empresas de la competencia (previo pago en efectivo o, en la mayoría de los casos, ofreciéndoles acciones del cartel) de la necesidad de unir sus fuerzas, ya que de lo contrario seguirían sufriendo las secuelas de una situación de competencia que les haría perder dinero. Así, en 1870 se fundó la *Standard Oil*, un consorcio que dominaba la mayor parte del petróleo que debía ser transportado de los pozos a las refinerías y podía, perfectamente, dictar los precios a las compañías ferroviarias.

Más tarde, John D. aplicó una técnica parecida para reducir la amenaza de la *Tidewater Pipe Company*, una compañía que había construido unos oleoductos para el transporte del petróleo desde el centro de Pennsylvania hasta la costa y que ponía en peligro la estructura del negocio de Rockefeller. Tras varios intentos infructuosos de doblegarla, consiguió adquirirla e incorporarla, finalmente, a la incipiente red de oleoductos de la *Standard Oil*, lo que permitió a ésta reducir su dependencia con respecto al ferrocarril. De esta forma, la *Standard* llegó a convertirse en principal vía de distribución de combustible de la economía americana, que poco más de una década después del término de la Guerra Civil, controlaba casi el 90 por 100 de todo el petróleo refinado en Estados Unidos.

Pero la cosa no terminó ahí: convencido del uso del petróleo como sustituto del carbón en los ferrocarriles, así como para las calefacciones de hoteles, fábricas y almacenes, decidió entrar también en el negocio de la producción del crudo. Tras el descubrimiento de nuevos pozos extraíbles en Lima, Ohio, John D. consiguió convencer a sus socios para que procedieran rápidamente a la adquisición de propiedades petrolíferas. En 1898 poseía ya una tercera parte de la producción total de crudo de Norteamérica.

El desarrollo del automóvil supuso una explosión de la demanda de petróleo, y el patrimonio de John D. crecía sin parar. Cuando Rockefeller se retiró de Standard en la última década del siglo XIX, su fortuna se cifraba en unos 200 millones de dólares; veinte años más tarde, en 1913, esa misma cantidad ascendía a mil millones. A pesar

de la afluencia de esa riqueza, John D., fiel a sus creencias religiosas, hizo todo lo posible por guardar la discreción y siguió gastando menos de lo preciso en sus necesidades personales.

Sin embargo, su predilección por el silencio y la modestia no pudo evitar que apareciera una gran cantidad de literatura crítica, incluso difamatoria, contra su persona debido a las prácticas utilizadas por la *Standard Oil*. Algunos autores le bautizaron como el monstruo del capitalismo tras la matanza de Ludlow, Colorado, en abril de 1914 en la que una docena de mujeres y niños murieron asfixiados durante la represión efectuada contra un campamento de huelguistas de la *Colorado Fuel & Iron Company*, de la que John D. era un importante accionista.

En 1911, como consecuencia de la aplicación de la legislación antitrust aprobada a finales del siglo XIX por el gobierno federal, la *Standard Oil* fue acusada de prácticas monopolísticas y obligada a descomponerse en 34 empresas de menor tamaño. A pesar de ello, John D. Rockefeller y otros importantes accionistas de la *Standard Oil* mantuvieron sus participaciones en todas ellas por lo que, en la práctica, el espíritu de colaboración del antiguo consorcio siguió estando presente.

Las múltiples obras de caridad y actos filantrópicos de John D. fueron otro de los aspectos destacados de sus últimos años de vida, convirtiéndose posteriormente, por obra de sus descendientes, en una de las señas de identidad de la familia. Entre las actividades de este tipo iniciadas por John D. destacan la creación del Instituto Rockefeller para la Investigación Médica o la Comisión de Enseñanza General, cuyo desarrollo y el de otras iniciativas posteriores correspondió en gran medida a su hijo Junior. Atendiendo a sus creencias religiosas, la beneficencia era considerada por Rockefeller como un deber en agradecimiento al favor recibido por parte de Dios al otorgarle el éxito en los negocios. A través de la filantropía se trató también de limpiar, de algún modo, la imagen pública de la familia que había sufrido un importante deterioro tras el proceso contra la *Standard Oil* y los sucesos de Ludlow.

Durante sus últimos años, a pesar de haber cedido la mayor parte del patrimonio familiar a su hijo, conservó un paquete de acciones, por el que continuó siguiendo la marcha del mercado de valores, pero de forma más relajada por su delicada salud y avanzada edad. John D. consideraba esta actividad bursátil como un entretenimiento más que compaginaba con su gran afición al golf, aunque fue fuente de algún disgusto, como durante el crack de 1929, en que vio reducidos los veinticinco millones de dólares con los que contaba en efectivo a sólo siete. No obstante, hablando en términos relativos, la cotización de la *Standard Oil* de New Jersey no sufrió un gran descenso, y el propio Rockefeller, mediante una declaración pública

dirigida a la nación norteamericana y la compra masiva de acciones junto a su hijo, trató de transmitir su confianza en la economía y lograr una recuperación de la Bolsa.

John D. Rockefeller falleció el 23 de mayo de 1937 en su residencia de Ormond Beach, Florida, a la edad de 97 años.

JOHN D. ROCKEFELLER, Junior (Cleveland, 1874- Maine 1960)



John D. Rockefeller Jr. nació el 29 de enero de 1874 en Cleveland, Ohio, y fue el quinto y último descendiente del matrimonio formado por John D. Rockefeller (1839-1937) y Laura Celestia Spelman (1839-1915). Al compartir el mismo nombre que su progenitor fue conocido durante toda su vida como Junior y al tratarse del único hijo varón del matrimonio se depositaron en él todas las esperanzas para la futura gestión de la fortuna acumulada por su padre. Durante su infancia se relacionó poco fuera del ámbito familiar, y sus padres le inculcaron desde muy pequeño los austeros valores de la iglesia baptista que profesaban. Una de las costumbres paternas que inculcó a sus hijos fue el mantenimiento de una estricta contabilidad de sus actividades personales. Por practicar con el violín, por ejemplo, Junior recibía de su padre 5 centavos a la hora, o por cada mosca que mataba, 2 centavos.

Una vez cumplidos los dieciséis años Junior se matriculó en la *Cutler School* de Nueva York, ciudad a la que se había mudado la familia unos años antes. Junior era un buen estudiante, pero muy perfeccionista, por lo que no se permitía un solo momento de buen humor y relajación. Esta presión pudo con él y pasó un año entero recluido en *Forest Hill*, su residencia natal de Ohio, para recuperarse. Tras ese paréntesis, pudo retomar los estudios con éxito, y posteriormente pasó dos años más en la *Browning School*. En 1893 inició su formación superior en la Universidad de Brown (Providence, Rhode Island), donde pudo relacionarse con otros jóvenes de su edad, jugar al rugby o asistir a bailes, actividades que antes le habían estado vedadas, aunque manteniéndose fiel a las creencias familiares absteniéndose del consumo de alcohol y tabaco.

Tras terminar sus estudios, su padre le otorgó puestos de responsabilidad y de la noche a la mañana pasó a ser directivo de diecisiete de las compañías financieras e industriales más grandes del país. El respeto y admiración que profesaba a su padre, y su menor afición por los negocios, hacían que Junior dudara de su idoneidad para ese tipo de cargos. A pesar de ello comenzó a trabajar como jefe contable de la sede central y,

tras familiarizarse con la rutina administrativa, empezó a realizar largos viajes en tren junto con el reverendo Frederick Gates, principal asesor de su padre e inductor de la obra filantrópica de la familia, para visitar las propiedades repartidas por todo el país. Pronto le destinaron la primera gran suma de dinero para realizar inversiones y participó en la fase negociadora de la exitosa venta de las minas de piritas de Mesabi (Minnesota) a la *U.S. Steel* de J.P. Morgan. La actividad religiosa ocupaba también una parte importante de su vida, ejerciendo como director y docente de los cursillos de Biblia en la Iglesia baptista.

En aquella misma época conoció a Abby Greene Aldrich, hija de Nelson Aldrich, senador por Rhode Island, con la que se casó en octubre de 1901. El matrimonio tuvo seis hijos: Abby (1903), Babs, la única niña; John D. III (1906), Nelson (1908), Laurance (1910), Winthrop (1912) y David (1915).

Junior, al contrario que su padre, mostró desde un principio un especial interés por participar directamente en la actividad filantrópica de la familia. Estas operaciones de los Rockefeller habían alcanzado una magnitud equiparable a las del ámbito empresarial, y desde su perspectiva era incompatible mantenerse simultáneamente a cargo de ambas. Junior consideraba las actividades filantrópicas como un medio para restablecer la imagen y el honor del apellido Rockefeller, que había sido dañado por las campañas difamatorias en contra de la *Standard Oil*. Desde su punto de vista, su permanencia activa y visible al frente de los negocios podía afectar negativamente a la credibilidad de sus acciones caritativas y filantrópicas. Por ello, tomó la decisión de dimitir de la vicepresidencia de la *Standard Oil* y de la *U.S. Steel* en 1910, no tardando en hacer lo mismo con sus cargos en los restantes consejos de administración en los que participaba.

Paradójicamente, una de las situaciones más complicadas a la que tuvo que hacer frente durante su vida tuvo que ver con su faceta empresarial. La *Colorado Fuel and Iron*, de la que poseía el 40%, era una empresa minera que estaba sumida en un conflicto sindical por los bajos salarios y la elevada tasa de accidentes. John D. Rockefeller Jr. no se implicó inicialmente en el asunto delegando su resolución en los directivos de la misma, quienes trataron de resolverla mediante la represión violenta. Como consecuencia de ello, se produjo un enfrentamiento armado en un campamento montado por los huelguistas en Ludlow (Colorado), y una docena de mujeres y niños murieron asfixiados al tratar de refugiarse en una zanja del fuego desencadenado durante la lucha.

La noticia conmocionó al país, y Junior tuvo que intervenir para defender el honor de la familia y de su padre, constantemente atacadas en la prensa. Contrató a Ivy Lee, un experto en las relaciones públicas, que publicó boletines donde mostraba la razonabilidad de las decisiones de la empresa, y describiendo a Junior como un simple accionista de la compañía, sin poder ejecutivo. Una vez recuperada parte de su credibilidad pública, incorporó como asesor a Mackenzie King, un político canadiense experto en relaciones laborales, quien le recomendó el restablecimiento de una comunicación cordial entre la dirección y los trabajadores. Para ello, el propio Junior se desplazó a Ludlow e incluso bajó a algunas galerías mineras como muestra de acercamiento de posturas llegando, finalmente, a un acuerdo con los trabajadores. La resolución satisfactoria del asunto de Ludlow hizo que la opinión de Junior sobre asuntos laborales adquiriera tal prestigio que en 1919 fue invitado por el presidente Wilson a participar en un simposio sobre la colaboración industrial en representación de la opinión pública, y no de la patronal. La intervención de los Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial fue también una oportunidad para mejorar la reputación del apellido Rockefeller, ya que Junior puso especial empeño en movilizar a las instituciones filantrópicas del país para participar en los socorros de guerra.

También fue Junior quien tuvo que hacer frente al desmembramiento de la *Standard Oil*, la empresa representativa de los Rockefeller, en 34 firmas menores en aplicación de la legislación antitrust por parte del gobierno estadounidense. A pesar de ello, la familia Rockefeller bien directamente o a través de sus fundaciones, continuó manteniendo una presencia importante entre los accionistas de las nuevas *Standard Oil*, antecesoras de las posteriores *Exxon*, *Mobil* o *Chevron*.

Aunque contaba ya con más de cuarenta años y asumía grandes responsabilidades, John D. Rockefeller Jr. carecía todavía de una verdadera independencia económica pues su padre, quien no fallecería hasta 1937, controlaba gran parte del patrimonio familiar. El incremento de la tributación de las grandes fortunas a partir de 1916 hizo que John D. Senior comenzara a transferirle su patrimonio. Para 1921 Junior había recibido un total de 500 millones de dólares, reservándose su padre veinte para su uso personal. Aun así, en la práctica, era incapaz de ejercer un control efectivo sobre esta fortuna debido a la omnipresente influencia de su longevo progenitor a quien consultaba muchas de sus decisiones. De cualquier modo, cara al público, figuraba a la cabeza de una agrupación de instituciones económicas, filantrópicas y culturales sin parangón en el país y con importantes ramificaciones en el ámbito internacional.

Como nuevo cabeza de la familia Rockefeller Junior procedió a la transformación física y organizativa de la sede de Nueva York, convirtiéndola en lo que a partir de entonces sería conocida como «La Oficina». En este centro, Junior, con ayuda de sus asociados, llevaría a cabo de forma coordinada la dirección de todas las operaciones empresariales y filantrópicas, creando para ello una estructura burocrática. Los asociados, que pertenecían al círculo íntimo de Junior, le asesoraban en la toma de decisiones, realizando la mayor parte del trabajo en su nombre. Él, por su parte, siguió ocupándose de proyectos filantrópicos más tradicionales como el arte, la beneficencia religiosa y la conservación de la naturaleza mientras que delegaba en sus asociados los proyectos más innovadores. Entre las iniciativas iniciadas y desarrolladas en esta época destacan por su relevancia la creación del museo MOMA (Museum of Modern Art), idea atribuida a su esposa Abby, gran aficionada al arte moderno; la preservación del Parque Nacional de Yellowstone, el más antiguo del mundo; y la construcción del Rockefeller Center en Manhattan, que se convertiría en uno de los principales negocios de la familia.

John D. Rockefeller, Senior, había sentido siempre cierta aversión hacia el sector financiero, pero en los años veinte era una actividad en crecimiento, por lo que Junior, apoyado por varios asesores de la familia, consiguió convencerle para adquirir una participación mayoritaria en el banco *Equitable Trust Company*, que bajo el control de los Rockefeller experimentó un gran crecimiento. Este banco, en el contexto de la crisis financiera de 1929, adquirió catorce entidades más pequeñas, convirtiéndose en uno de los bancos nacionales más fuertes. Más tarde, en 1930 presentaron una oferta de fusión con el *Chase National Bank*, maniobra que lo convirtió en el mayor banco mundial.

En 1934 Junior decidió legar la mayor parte de su fortuna a sus hijos mediante la constitución de unos fondos en custodia de 40 millones de dólares para cada uno de ellos, compuestos en su mayor parte por acciones de la *Standard Oil*. Esta decisión, ya prevista, se vio precipitada por la legislación fiscal aprobada durante el New Deal que penalizaba fiscalmente las sucesiones y que obligaba a los propietarios de más del 10% de las acciones de las corporaciones a declarar sus bienes. Durante esos años, una vez terminados sus estudios, sus hijos comenzaron a integrarse también en la estructura de las actividades empresariales y filantrópicas de la familia, constituyendo su propia fundación, la *Rockefeller Brothers Fund*, en 1940.

Tras la guerra, la participación de éstos fue incrementándose, a la vez que colocaban personas de su confianza en los puestos principales de la Oficina. En la década de los cincuenta Junior seguía manteniendo un patrimonio bursátil de 200 millones de dólares y visitaba la sede de Nueva York siempre que se encontraba en la ciudad. Tras el fallecimiento de su esposa en 1948, volvió a contraer matrimonio en

1951 con Martha Baird Allen, una mujer de 56 años, exconcertista de piano y viuda de un antiguo amigo de la universidad.

Durante los últimos años de su vida, casi completamente retirado, pasaba la mayor parte del año en la extensa finca familiar de Pocantico, Nueva York, desplazándose a Arizona en invierno y a la residencia veraniega de la familia de Seal Harbor, Maine, en el período estival. Siendo ya un hombre de edad avanzada su salud fue deteriorándose paulatinamente, falleciendo finalmente el 11 de mayo de 1960 a la edad de 86 años.

BIBLIOGRAFÍA:

- Collier, P. y Horowitz, D. (1987): *Los Rockefeller*. Tusquets Editores, Barcelona.
- Galbraith, J. K. (1976): *El crac del 29*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Kutz, M. (1975): *Rockefeller Power*. Editorial Euros, Barcelona.
- Landes, D. S. (2006): *Dinastías. Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*. Crítica, Barcelona.
- <http://www.rockarch.org/bio/jdrjr.php>

FAMILIA ROCKEFELLER

