

¿QUÉ APORTA CLINT EASTWOOD AL MANAGEMENT?

La figura de Clint Eastwood ha sido estudiada con creciente interés especialmente a partir de mediados de los ochenta cuando hasta los críticos otrora más detractores empezaron a percatarse de sus virtudes. Los análisis se han circunscrito al ámbito cinematográfico, pero, en este caso, abordando sus principales facetas cinematográficas (actor, director y productor), se reflexiona sobre aquellas características del último mito viviente del cine norteamericano que son extrapolables al mundo del *management*.

Enrique de Mora Pérez,

Socio Director de Excelltia.



En enero se estrenó en España *"Banderas de nuestros padres"*, la primera de las dos películas que ha dirigido Clint Eastwood sobre la batalla de Iwo Jima que enfrentó a estadounidenses y japoneses durante la Segunda Guerra Mundial. Y en pocos meses se estrenará la segunda película, *"Cartas desde Iwo Jima"*. Esta nueva contribución cinematográfica del cineasta californiano es una buena oportunidad para reflexionar sobre las claves que conducen las diferentes facetas de su brillante y atípica carrera cinematográfica e intentar trasladarlas al *management* en forma de competencias directivas.

Desde sus casi insultantes 76 años, el currículum cinematográfico de Eastwood se puede condensar en sus 46 películas como protagonista, 27 como director y 22 como productor, y los innumerables premios recibidos. Hoy en día, no sólo la mayoría de sus estrenos son reconocidos como obras maestras, propias de un cineasta profundamente maduro y con un sello muy personal, sino que Eastwood es uno de los últimos mitos vivientes del cine. Eso sí, con la peculiaridad de que durante muchos años tuvo que soportar prejuicios ideológicos ya que era considerado



Aunque como actor no desplegaba un gran abanico de registros interpretativos, sus sucesivas películas fueron evidenciando que, en su caso, no era la capacidad interpretativa lo que contaba, sino su presencia escénica)

por una parte de la crítica como un abanderado de posturas reaccionarias, no porque defendiera personalmente planteamientos de esa índole, sino simple y llanamente porque algún personaje interpretado por él podía quizá identificarse con ellos.

Para poder enfocar empresarialmente el análisis de la trayectoria de Eastwood abordaremos ésta última a través de tres dimensiones diferentes:

- Eastwood empleado (actor).
- Eastwood directivo (director).
- Eastwood empresario (es decir, productor).

Nos queda una cuarta dimensión fundamental, la persona, que estará presente en la reflexión y conclusiones de las tres primeras dimensiones citadas.

CLINT EASTWOOD, EL EMPLEADO

En 1964, un desconocido director llamado Sergio Leone ofreció a Clint Eastwood –tras verle en una teleserie del Oeste– el papel protagonista de un *western* cuyo rodaje estaba previsto en España (Almería) y cuyo título definitivo sería “Por un puñado de dólares”. Eastwood aceptó y encarnó por primera vez el papel del “hombre sin nombre”, un pistolero solitario, de pocas palabras, moral escurridiza y dotado de una calma infinita.

A partir de ese primer y rotundo éxito europeo, Eastwood rodó en Almería a las órdenes de Sergio Leone “La muerte tenía un precio” (1965) y “El bueno, el feo y el malo” (1966), *westerns* que, junto con el primero, conformarían la llamada trilogía del dólar y supondrían su consagración como “el hombre sin nombre”, ese impagable pistolero de ceño siempre fruncido, que, por cierto, data de 1964, 35 años antes de que Naomi Klein publicara “Nologo”, un alegato contra la dictadura de logos y marcas...

En la década de los 70, el Eastwood actor saltó del *western* al *thriller* policíaco, reemplazando la iconografía del primer género por la del segundo: el pistolero fue sustituido por el policía, la frontera por la ciudad, el caballo por el coche, el poncho por la americana y el revolver por el *Mágnam* 44. En definitiva, “el hombre sin nombre” dio paso a “Harry el sucio”, apodo del inspector de policía Harry Callahan, de carácter solitario, individualista, frío, autoritario y amoral. Éste se dio a conocer a través de la película del mismo nombre (“Harry El Sucio”, 1971) dirigida por Don Siegel, el otro director fetiche de Eastwood, con quien ya había trabajado anteriormente.

Sin lugar a dudas, “El hombre sin nombre” y “Harry el sucio” marcaron la primera etapa interpretativa de Eastwood. Ese arquetipo de hombre duro creaba adicción entre gran parte del público. El propio actor

entendía la atracción por sus personajes como referente de la libertad individual: “Creo que en la cabeza de cada hombre existe el sueño de comportarse como un individuo libre, pero es cada vez más difícil conseguirlo... Para algunas personas represento una individualidad en peligro de extinción”.

Ambas producciones no sólo encasillaron a Eastwood como amante de los papeles individualistas, violentos y duros, sino también, a ojos de la crítica más crítica, como un actor de registros limitados, que se interpretaba a sí mismo... Así, convivió largos años con cierta estigmatización y el encasillamiento por parte de la crítica, si bien lo hizo sin aspavientos ni justificaciones, lo que dejó traslucir otros aspectos característicos de su personalidad: la paciencia, el auto-control y la no necesidad de justificarse. Simplemente, proseguía con paso firme su carrera, manejándola a su libre albedrío, y permitiéndose el lujo de ir destapando el tarro de sus esencias gradualmente, mostrando facetas desconocidas en cada nuevo paso.

Hace algunos años, en una ceremonia de entrega de los Oscars, Eastwood, que tenía que entregar el premio a la mejor película, fue requerido urgente y subrepticamente por la organización para sustituir a Charlton Heston como presentador del acto, dado que Heston estaba atrapado en un atasco. El parco Eastwood se encontró imprevisiblemente con un guión trufado de bromas tópicas con el que debía ameni-



El Eastwood productor (empresario) es un ejemplo de rigor y profesionalidad. Rodó "Sin Perdón" con 62 años, casi diez después de haberse enamorado del guión, precisamente para interpretar con más verismo al veterano pistolero retirado)

zar la gala. Salió bien del paso, explicando la situación y bromeando con el hecho de tener que afrontar las largas parrafadas inherentes a la conducción del acto precisamente él, de quien los críticos habían afirmado que "era un actor que había pronunciado menos de diez palabras en sus última quince películas". Al día siguiente, los periódicos norteamericanos publicaban titulares como "Clint Eastwood también puede ser divertido".

Aunque como actor no desplegaba un gran abanico de registros interpretativos, sus sucesivas películas –como la anécdota de los Oscars– fueron evidenciando que, en su caso, no era la capacidad interpretativa lo que contaba, sino su presencia escénica, y eso sigue siendo así hoy en día. La expresión del Eastwood actor sugiere personajes introspectivos y misteriosos, de cuyas emociones ocultas aflora la fuerza que les caracteriza. Hace ya mucho tiempo que la crítica coincide en considerar que no actúa, sino que simplemente *está*, y que es su presencia la que produce la magia...

CLINT EASTWOOD, EL DIRECTIVO

Del mismo modo que ser un buen comercial no garantiza ser un buen director comercial, ser un actor de éxito no garantiza tener dotes de director. Eastwood dio el "salto" y ha triunfado con creces como director. En una ocasión declaró: *"No comprendo que un actor se despreocupe del resto de aspectos de una película. En esta industria todos dependemos de todo. Es un trabajo en equipo que debe funcionar a la perfección en todas las partes de la cadena. Me gusta reconocer el trabajo de cualquiera de los que participan en un rodaje, desde el director de fotografía hasta el electricista."*

Desde su debut como director ("Escalofrío en la noche", 1971), fue brindando diversas obras que sorprendían y contrastaban con el es-

tereotipo que se había creado sobre su persona. Un buen ejemplo de las dificultades no sólo de la crítica sino también del público en captar su versatilidad fue la mala acogida que tuvo "El aventurero de medianoche" (1982). Esta película, dirigida y protagonizada por el californiano, a pesar de ser un excelente trabajo, fracasó comercialmente por el rechazo de parte de su público habitual al contemplar a un personaje débil física y psíquicamente, un alcohólico y moribundo cantante de country, bien alejado de sus interpretaciones de hombres duros y solitarios.

La crítica europea, y la francesa en particular, fue seducida por el Eastwood director desde su primera película, bastante antes que la crítica norteamericana. En la actualidad, cosecha reverencias allá dónde pisa, pero todavía en los primeros 80 debía asumir –probablemente con sorna– que el reconocimiento a su trabajo pasaba mucho más por la taquilla que por la crítica. Obviamente, su filmografía como director también incluye películas menores o puramente *nutritivas* –como decía el gran Buñuel sobre algunas de sus obras–, como "Duro de pelar", "La gran pelea" o "Firefox".

Clint Eastwood empezó a ser reconocido y tomado definitivamente en serio tras la presentación de "El jinete pálido" en el Festival de Cannes de 1985. En febrero de ese año, el prestigioso "New York Times" publicó un artículo titulado "Clint Eastwood seriously" que reflejaba bien a las claras el cambio de actitud que la crítica norteamericana experimentó respecto al cine del californiano. Eastwood se ganaba definitivamente los primeros retazos de esa vitola de respetabilidad de la que goza ahora...

Con el reconocimiento universal, se produjo entre la crítica otrora menos amistosa un fenómeno muy visible y risible: sus películas más criticadas dejaron de ser considera-

A través de sus propias películas emprendió una inteligente, pausada y trabajada labor de *deconstrucción* de su primera imagen cultural, que le identificaba con el prototipo del pistolero solitario o del inspector de policía fascistoide)



Estos años pusieron también en evidencia su desbordante capacidad de trabajo, al dirigir y estrenar en ese periodo ocho películas, compaginando las labores de dirección con su consabida y permanente faceta de actor. Esta productividad como director se mantuvo en los 90 y sigue intacta en la actualidad. En los 90, Eastwood dirigió siete películas, entre ellas, "Sin perdón" (1992); "Un mundo perfecto" (1993) y "Los puentes de Madison" (1995). En el nuevo siglo, ha estrenado ya seis películas, contabilizando las dos sobre Iwo Jima y, por supuesto, auténticas lecciones de cine como "Mystic River" (2003) y "Million Dollar Baby" (2004).

das propaganda de corte fascista para ser interpretadas como parodias y ataques a esa imagen. Todo lo que anteriormente habían sido prejuicios y críticas se trocaron –mediante un grotesco revisionismo– en elogios retroactivos. ¡Sin comentarios!

Otra característica destacada del Eastwood director es que, a diferencia de la mayoría de directores, va realizando la labor de montaje sobre la marcha, lo que le permite no sólo tener un visión clara y global sobre el material ya rodado, sino también ahorrar tiempo y dinero. "Procuro no rodar ni un metro de celuloide más del necesario para que una escena funcione correctamente; hacer lo contrario es desperdiciar tiempo y dinero". Visión global y óptima utilización de recursos...

"Sólo hay dos formas de arte genuinamente americanas: el jazz y el western", acostumbra a decir Clint Eastwood. En ambas ha dejado una

huella imborrable: en el western con obras maestras como "Sin perdón" y "El jinete pálido" (y antes, "El fuera de la ley", 1976, e "Infierno de cobardes", 1973) y en el jazz con su película "Bird" (1988), la biografía del saxofonista Charlie Parker, e, incluso, la composición de bandas sonoras propias.

Fue definitivamente en la década de los 80 cuando mostró al mundo su riqueza y versatilidad cinematográfica, abordando en diferentes películas el mundo de la música, el del lejano oeste, el de la guerra e, incluso, el del propio cine, recreando el rodaje de "La reina de África". En esta última película ("Cazador blanco, corazón negro", 1989), pone en boca del protagonista (alter ego del director John Huston), la siguiente frase: "No dejaré que ocho millones de comedores de palomitas me digan lo que debo hacer", en una reivindicación total de la libertad de creación.

CLINT EASTWOOD, EL EMPRESARIO

Si no son muchos los casos de profesionales del cine que compaginan la interpretación con la dirección, la nómina se restringe más todavía a la hora de añadir una tercera faceta, la producción. El más ilustre antecesor de Eastwood en esas triples lides es Charles Chaplin.

Desde muy pronto, Eastwood tuvo la ambición de llegar a poseer el mayor control posible sobre su carrera cinematográfica, lo cual irremisiblemente pasaba por disponer de su propia productora. Pudo concretar su deseo en 1968, fundando "Malpaso productions". A lo largo de sus casi 40 años de existencia (¿cuántas empresas llegan a esa edad?), Malpaso ha sido un ejemplo de empresa rentable y coherente, produciendo películas de bajo presupuesto y alta calidad que se suelen transformar en beneficios millonarios.

Malpaso Productions refleja a la perfección el carácter austero de Eastwood, quien desde su insistencia en gastar el mínimo dinero posible y siempre en cosas necesarias, creó una empresa no sólo eficaz (consigue sus objetivos), sino eficiente (alcanza sus metas ajustando los recursos, incluido el tiempo de rodaje) y exitosa (excelentes resultados de taquilla y de crítica).

Malpaso conjuga excelentemente en sus producciones el equilibrio entre las exigencias del cine comercial y los deseos de su creador de explorar los límites de su estilo e imagen. Eastwood ha dicho: *“Nunca he tenido miedo de asumir riesgos y nunca he dejado de hacer algo que me pareciera interesante, al margen de los resultados –unos buenos, otros no tanto–. Y siempre me he dejado llevar por mi instinto”*.

La capacidad de trabajo de Eastwood tiene mucho que ver con la pasión por su profesión (*“He sido bendecido con la suerte. Soy un tipo afortunado por haberme desarrollado a lo largo de los años en una profesión que me produce el mayor placer”*) y el sentido del compromiso (*“Desde que me convertí en profesional, he estado dedicado a mi trabajo y a mi familia. He hecho de mi profesión un sacerdocio”*).

En resumen, el Eastwood productor (empresario) es todo un ejemplo de rigor y profesionalidad. Y como ilustración de ello podemos destacar el hecho de que realizara *“Sin Perdón”* con 62 años, prácticamente diez después de haberse enamorado del guión, precisamente para interpretar con más verismo al veterano pistolero retirado.

EPÍLOGO

Con 76 años a sus espaldas, la trayectoria de Eastwood, de la que simplemente hemos recogido algunos retazos, permite apreciar un amplio abanico de cualidades, que nos

Cuadro 1. CUALIDADES DE LAS TRES DIMENSIONES DE EASTWOOD

COMO ACTOR / EMPLEADO

- Poco sensible al qué dirán. Encaja con estoicismo las adversidades.
- Estilo propio. Presencia escénica.
- Contención. El auto-control es una cualidad propia, no sólo de sus personajes más conocidos.
- Sobriedad. Poco dado a las florituras (no sólo en la interpretación sino en su modo de interpretar la vida).
- Atracción por la simplicidad, la “descomplicación”. Rehuye los intelectualismos.

COMO DIRECTOR / DIRECTIVO

- Capacidad de crear y de adaptar.
- Apertura, ganas de explorar nuevos territorios, asumiendo riesgos.
- Profundo sentido de la libertad, de la no sujeción a terceros.
- Perseverancia y paciencia.
- Sentido del humor (socarronería) y de la provocación.
- Visión global y dirección de personas.
- Voluntad de aprender.
- Versatilidad.
- Claridad de retos y objetivos.
- Capacidad de trabajo.
- Eficiencia.
- Pasión y compromiso.

COMO PRODUCTOR / EMPRESARIO

- Emprendedor. Iniciativa.
- Visión global del oficio y profundo dominio de las diversas facetas.
- Austeridad. Óptima utilización de recursos.
- Rigor y profesionalidad.
- En constante evolución.
- Apuesta por la combinación de valores seguros (por ejemplo, Gene Hackman), y por jóvenes valores (por ejemplo, Hillary Swank).

Fuente: Excelltia, 2007.

parecen muy trasladables al *management* (Cuadro 1).

Las características que nos muestran las tres dimensiones analizadas nos dan pistas fiables respecto a la cuarta dimensión, la persona: desde la perspectiva actual, la trayectoria de Clint Eastwood nos brinda el conocimiento de un auténtico apasionado del cine y de la vida. Es un cineasta (y persona) heterodoxo, que

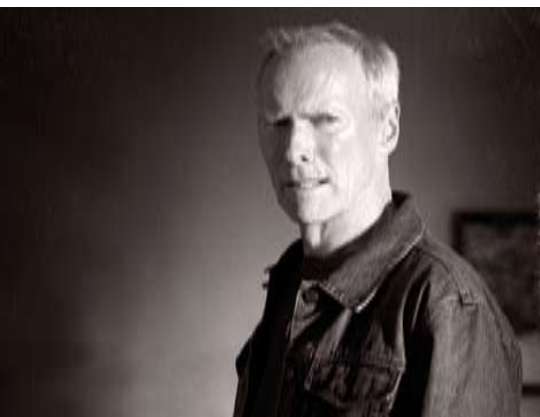
explora permanentemente nuevos territorios cinematográficos pero que, al mismo tiempo, no “ataca” la ortodoxia, e, incluso, recupera y reivindica códigos clásicos del séptimo arte. La mayoría de sus obras encierran una explosiva combinación de tradición e innovación. Rescata tradiciones y las fortalece (por ejemplo, resucitando todo un género como el *western*) a través de la innovación formal.

DECÁLOGO DE LAS ACTITUDES GERENCIALES DE UN ACTOR-DIRECTOR

A partir del análisis realizado, podemos establecer un decálogo de aquellos rasgos de Clint Eastwood especialmente aplicables al *management*.

- Auto-control, contención y sobriedad. Domina el arte de callar.
- Apertura, ganas de explorar nuevos territorios, asumiendo riesgos.
- Identidad y estilo propio. Presencia escénica.
- Atracción por la simplicidad y la "descomplicación".
- Emprendedor, iniciativa. Capacidad de crear y profundo sentido de la libertad (creadora).
- Sentido del humor. Capacidad de observar las situaciones desde la distancia, "neutralizando" las conflictivas a través de la ironía y la socarronería.
- Voluntad de aprender y evolución constante.
- Claridad de retos y objetivos, complementada con escrupulosa planificación y control.
- Gran capacidad de trabajo, sostenida y sostenible, no sólo alimentada de rigor y profesionalidad, sino también de eficacia y eficiencia.
- Pasión y compromiso.)

Fuente: Excelltia, 2007.



Eastwood se ha revelado como alguien que intenta ser profundamente coherente consigo mismo, en el ámbito profesional y personal. A lo largo de su vida ha demostrado su sentido de la libertad, especialmente el de la libertad de creación y de comportamiento –suya y de los demás–. Tuvo que "enfrentarse" a todo tipo de estereotipos y cábalas superficiales sobre su ideología, y, en lugar de enzarzarse en desmentidos, declaraciones y justificaciones, optó simple y llanamente por construir calladamente una de las más sólidas carreras de la historia del cine. Lo que sí parece claro es que a través de sus propias películas emprendió una inteligente, pausada y trabajada labor de *deconstrucción* de

su primera imagen cultural, aquella que le identificaba con el prototipo del pistolero solitario o del inspector de policía fascistoide.

Aunque es un manifiesto seguidor del "vive y deja vivir", Clint Eastwood, en lo que a él mismo se refiere, ha demostrado reiteradamente sus elevados niveles de auto-exigencia, austeridad, sobriedad, estoicismo y contención. Todo ello entronca con otro rasgo fundamental de Clint Eastwood, que aplica a rajatabla tanto en su vida profesional como personal: la necesidad de control sobre su persona y sus circunstancias. No se trata de control en un sentido fiscalizador, sino del control casi como valor moral,

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Trashorras. "*Clint Eastwood*". Ediciones JC, 1994.
- Carlos Aguilar. "*Sergio Leone*". Ediciones Cátedra, 1999.
- Gabriele Lucci. "*Los Diccionarios del Cine: Western*". Editorial Mondadori Electa, 2005.
- Luis Miguel García Mainar. "*Clint Eastwood, de actor a autor*". Editorial Paidós, 2006.

sobre sí mismo, tanto en su profesión como en su vida privada. Esa capacidad de control la ejerce hasta sobre la biología, sobre el inevitable proceso de envejecimiento, que casi parece no ir con él, gracias a que come sano, hace ejercicio y se mantiene permanentemente en actividad.

Por supuesto, nuestro personaje tiene sus puntos débiles (no es precisamente un gran comunicador; aunque sea un buen director de equipos, su figura destila una tendencia hacia el individualismo,...), pero repasen el decálogo en cuestión y pregúntense si les gustaría disponer de colaboradores, compañeros o jefes que cumplieran las características descritas...

La carrera de Clint Eastwood está jalonada de excelentes resultados y todos sabemos que los resultados son la consecuencia de hacer las cosas bien. Las claves analizadas y el decálogo que resume sus cualidades "gerenciales" más destacadas pueden ayudar a entender cómo ha ido fraguando sus éxitos. Dado que Eastwood desafía abiertamente las leyes biológicas del envejecimiento, esperemos que le quede cuerda para rato. El propio Eastwood es terminante respecto a la vejez: "*Lo mejor es no tomársela en serio, eso es lo que yo hago*". Y eso parece explicar que siga trabajando a un ritmo más propio de otras edades...)