



Foto: plan-delegate-manage.com

Management en el Séptimo Arte: Aprender Gestión de Don Vito Corleone

Guillermo de Haro

Profesor Asociado del IE Business School y Strategic Business Development Manager en Technicolor Entertainment Services Spain
www.ie.edu

El management, ¿es un arte o una ciencia? ¿El mánager nace o se hace? En un intento de arrojar algo de luz a esta disyuntiva, quiero “hacerles una propuesta que no podrán rechazar”: valernos de una de las obras maestras del cine, *El Padrino*, para intentar resolver estas dudas, además de aprender sobre gestión comparando los estilos de don Vito Corleone y de su hijo y sucesor, Michael.

¿Por qué esta obra? *El Padrino* es, en palabras de su director, Coppola, “una metáfora sobre el capitalismo en América” y acerca de las cuestiones del poder y la sucesión. Marlon Brando declaró que “no es en absoluto una película sobre la mafia. Es una película sobre la inteligencia corporativa. En cierto modo, la mafia es el mejor ejemplo de capitalismo que tenemos”. Parece evidente que podemos apoyarnos en ella para hablar sobre management. Además, la película presenta las diferencias entre padre e hijo de manera palpable, tanto en sus métodos de “gestión” como en las bases que los llevan a actuar a cada uno a su manera. Apoyados en esto podremos llevar a cabo nuestro análisis.

El principal trabajo de un directivo es tomar decisiones y asegurarse de que estas se conviertan en hechos, en definitiva, resolver problemas. Un directivo es una persona, y una empresa es un grupo de personas. Hay personas que tienen objetivos definidos en su vida y otras que no. Las primeras se valen de las segundas para conseguir lo que desean. Don Vito Corleone tiene claro lo que desea. Se niega a aceptar los dictados de la sociedad americana de principios del siglo XX, porque le sería imposible llegar a ser uno de los poderosos, de los que mueven los hilos. Por ello crea sus propias leyes y su propio código de valores. Empresarios del mundo real también han fundado

industrias nuevas desde cero a base de sus valores y visión. Ford y su producción en cadena cambiaron la sociedad y el mundo para siempre con el lema de “quiero que cada uno de mis empleados pueda comprar uno de mis coches”. Los valores de Ford se convirtieron en los de toda la sociedad, y se expandieron por el mundo.

Don Vito dirige una empresa familiar con varias líneas de negocio, que opera en un oligopolio.

Unas pocas empresas se reparten el mercado geográficamente, de modo similar a como las empresas de *utilities* eléctricas lo hacían antes de la liberalización. En su área de influencia gestionan a sus empleados y negocios, con importantes márgenes: a mayor riesgo mayor rentabilidad, y los negocios ilegales son muy arriesgados. La situación es estable, y don Vito es un mánager respetado empresarial y socialmente. Inmigrante y hombre de acción, comienza

La pregunta sobre si el mánager nace o se hace es uno de los elementos más importantes de la literatura de management actual.





Foto: aa-accounting.com

joven su negocio con dos socios; lleva a cabo operaciones en persona y aprovecha un entorno en crecimiento para volverse un rico empresario, apoyado en una importante capacidad de análisis estratégico del entorno. Familiar y entrañable, mantiene a sus socios de toda la vida con él, a los que demuestra lealtad. Don Vito es reconocido y respetado en la *Little Italy* como un benefactor de la comunidad, un hombre que obedece a un código de honor. Atesora una red de contactos políticos y sociales de gran valor, creada durante toda su vida mediante el mecenazgo y el dinero.

En 1947 todo cambia. Crecer en ese mercado es complicado, hay que "robar cuota de mercado" a la competencia (con los riesgos que conlleva). La aparición de un competidor con un producto nuevo de alto margen y gran crecimiento, que podría suponer un crecimiento sin problemas

de cuota de mercado, genera un conflicto. El Don no desea entrar en el negocio porque lo aparta de su estrategia de convertirse en el futuro en uno de los poderosos en el mundo legal. Esto implica algo parecido a una guerra de precios donde todos salen perdiendo. El poder del presidente, fundador y CEO de los Corleone, don Vito, queda debilitado y lo traspasa a su hijo menor.

La sucesión deja muchas cosas claras. Don Vito charla con su hijo Michael sobre los siguientes pasos a dar, acerca del futuro y el control de la familia, y le confiesa con tristeza que eso no es lo que deseaba para él. Que toda su vida se había enfrentado a los poderosos, y había querido que algún día su hijo se convirtiese en uno de ellos: senador Corleone, gobernador Corleone. Don Vito acababa de transmitirle, con toda la crudeza de un hombre en su despedida, la visión que tiene

sobre el mundo y su misión en la vida en relación con la familia. Lo ha hecho para que él continúe su obra: enfrentarse a la sociedad mientras intenta que su familia vuelva a ella en una posición de privilegio. Michael acepta el reto entendiendo perfectamente el porqué de la decisión.

Si los Corleone entran en el negocio sucio que propone Solozzo, reintegrar a la familia, el apellido Corleone, en la sociedad legal será prácticamente imposible. Por eso se niegan a entrar en él, a pesar de sus amplios márgenes e importantes perspectivas de crecimiento. Tomar una decisión así sin una motivación muy sólida detrás sería casi imposible. Don Vito tenía una visión y misión claras.

El nuevo Don es un hombre frío, calculador, casi autómatas a veces. Nada que ver con la fuerte y cálida presencia de don Vito, una mezcla de ternura (recordemos

el episodio con el gato) y firmeza en sus manifestaciones. Su carácter cambia: ya no es el chico sonriente de la boda de su hermana. Su motivación es distinta de la de su padre. No entra en la operación como aquel, ni se deja asesorar por su equipo, solo ordena con un aura de dureza y frialdad constante. Michael es un *businessman*, nada personal, solo negocios, un hombre en un puesto que no desea, pero que acepta por lealtad y amor a su padre, así como por el bien de su familia. Michael también es un buen estratega. La decisión de apostar por Las Vegas y el mercado del juego es acertada, lo que reporta beneficios mayores y menos riesgosos que el negocio que Solozzo proponía.

Aprovechando su experiencia militar, gestiona de manera totalmente distinta, haciendo crecer a la familia en lo económico, pero rompiéndola en los demás aspectos. Como decía Kenichi Omahe en *La mente del estratega*, "la estrategia de la empresa depende mucho del estado de ánimo del director general". Don Vito había creado un entorno favorable en este aspecto, pero Michael vive en uno hostil debido a la presión de su mujer, Kay, y los problemas con su hermano Fredo. Las cosas dan un vuelco en la familia. Dos *mánagers* diferentes y dos tipos de gestión distintas dan resultados dispares.

La pregunta sobre si el *mánager* nace o se hace es uno de los elementos más importantes de la literatura de management actual, pues determinar las características que definen a un buen *mánager* permite desarrollar mejores programas de formación o detectar mejor a potenciales candidatos para un puesto de dirección.

Daniel Goleman, en su libro *Inteligencia emocional*, encontró qué habilidades personales determinaban

el éxito como *mánager*. Las clasificó en tres tipos: técnicas, como la contabilidad; cognitivas, como la pericia analítica; y la inteligencia emocional, que prima sobre los demás factores, y comprende el conocimiento de uno mismo, el autocontrol, la empatía, la motivación y la habilidad social.

Don Vito tenía claros sus objetivos vitales; enseñaba autocontrol a sus hijos, como cuando regaña a Santino, "nunca dejes que un extraño sepa lo que estás pensando"; generaba empatía, hablando con Bonasera, quien "ni siquiera le llama Padrino"; tenía una motivación clara, su familia, tras el movimiento de sus hilos en el mundo legal; y había tejido una importante y valiosa red de contactos. Michael, sin embargo, es un joven sin las ideas tan claras (reniega

de su familia, pero luego acepta conducirla); atesora, sin embargo, un gran autocontrol. Su frialdad y manera de gestionar dificulta la generación de empatía, posee un estilo más militar, su motivación es frágil y nada vocacional (Napoleón decía que la motivación es una diferencia en fuerzas de 3 a 1) y su habilidad social va creciendo con el tiempo, pero inicialmente es bastante pobre y dependiente de la red tejida por su padre.

Viendo esto podemos comprobar que don Vito es un buen *mánager*, con gran *inteligencia emocional* pese a su pobre formación; mientras que Michael ha hecho carrera como militar (el ejército es fuente de muchos directivos en EE. UU.) y es héroe de guerra. Tiene puntos fuertes, que le permiten hacer crecer los ingresos de la familia, pero es más temido que respetado, y rompe el modelo y la armonía creadas por su padre. Podría parecer que el *mánager* nace y no se hace... pero en las siguientes películas comprobamos cómo Michael va corrigiendo sus errores y aprendiendo a mejorar su estilo de gestión para completar la misión que aceptó de su padre.

En las escuelas de negocios sabemos desde hace años que el talento es importante, pero en la misma medida lo son el esfuerzo y el aprendizaje. Como decía Jack Welch, ex CEO de GE, "Business is smell, feel and touch as much as or more than numbers". Porque el management, como cualquier disciplina que involucra personas, tiene una parte de ciencia y otra de arte. Y si no están de acuerdo conmigo, no me envíen a su Luca Brassi particular. Simplemente vuelvan a disfrutar de la película mientras realizan este ejercicio para llegar a sus propias conclusiones. ■

Este artículo se basa en su libro *Leciones de estrategia con El Padrino*.

