



# Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en *Invictus*

## *A transformational and exemplary leadership: the image of Nelson Mandela in Invictus*

RECIBIDO: 25 DE SEPTIEMBRE DE 2013 / ACEPTADO: 10 DE OCTUBRE DE 2013

### PABLO ECHART

Director del Máster en Guión Audiovisual de la Universidad de Navarra  
pechart@unav.es

### JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

Director del Máster en Comunicación Política y Corporativa de la Universidad de Navarra  
jvirgili@unav.es

**Resumen:** Este artículo analiza las cualidades que conforman en *Invictus* el liderazgo de Nelson Mandela, en tanto que la reconciliación nacional de Sudáfrica pivota sobre su acción transformacional. El texto examina las habilidades y modos de hacer que le permitirán modificar las posturas *a priori* irreconciliables de las poblaciones de razas blanca y negra. Las peculiaridades de su discurso, su gestión de lo simbólico, su inteligencia emocional y una ejemplaridad labrada en su conducta, entre otros aspectos, le permitirán liderar a una nación en torno a la misión común de la cohesión social, algo que parecía imposible con anterioridad a su mandato.

**Palabras clave:** Liderazgo, *Invictus*, Mandela, Ejemplaridad, Cine, Política.

**Abstract:** This article explores the leadership qualities Nelson Mandela shows in *Invictus*, as far South Africa's national reconciliation relies on his transformational action. The text examines the abilities and behavior which will allow him to modify what seemed to be irreconcilable positions of white and black population. The peculiarities of his speech, his management of the symbolic, his emotional intelligence, and an exemplary behavior, among other things, will allow Mandela to lead a nation around the common mission of social cohesion, something that seemed impossible before his mandate.

**Keywords:** Leadership, *Invictus*, Mandela, Exemplarity, Film, Politics.

*Invictus* (Clint Eastwood, 2009) constituye un relato biográfico que despliega las cualidades de liderazgo reconocibles en la figura de Nelson Mandela tras su llegada a la presidencia de Sudáfrica en 1994. La película se hace eco de este ejemplo de sobresaliente liderazgo democrático, gracias al cual fue posible un extraordinario logro social –la superación de la discriminación ra-





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

cial— por el que se distingue el advenimiento de la nueva Sudáfrica. El marco de este artículo se ciñe al análisis del personaje fílmico (y por extensión al fresco social que se plantea de Sudáfrica) dibujado en *Invictus*. Aunque el film contribuye a realzar la virtuosa imagen de Mandela comúnmente compartida, queda fuera del objetivo de este texto contrastar el personaje de Mandela con su referente histórico, así como abordar la compleja situación social que aún vive Sudáfrica<sup>1</sup>.

*Invictus* expresa de manera poética los rasgos definitorios del presidente Mandela en ese momento crucial de la reciente historia sudafricana, y el objeto de este artículo es dar cuenta de ellos a través de una exposición de carácter analítico. Dejando de lado las rígidas taxonomías y encontrando apoyo metodológico en el canónico estudio de Nye, se analizarán las cualidades que, en *Invictus*, refrendan la imagen de Mandela como un ejemplar líder transformacional<sup>2</sup>; esto es, un dirigente inspirador y con dotes pedagógicas capaz de enseñar a sus seguidores la necesidad de un cambio y de aglutinarlos en torno a un objetivo común superior a los intereses particulares. Como Nye señala, el liderazgo transformacional se distingue sobre todo por su eficiencia: por la capacidad del líder para, con el apoyo de los seguidores, ocupar un papel protagonista en la gestación de destacados cambios históricos. En este artículo haremos hincapié en esta cuestión, pero también en el valor ejemplar de Mandela, aspecto ético que puede portar, o no, el líder transformacional: como es sabido, la transformación de la Historia no siempre ocurre en términos positivos<sup>3</sup>.

Los recursos de caracterización del personaje en el film de Eastwood son fieles a su imagen real como uno de los “grandes líderes del poder blando”<sup>4</sup> del siglo XX, es decir, como un dirigente persuasivo capaz de orientar, movilizar, y ganarse el corazón y la mente de un país a través de su dominio de aptitudes como son la inteligencia emocional, la comunicación y el carácter visionario<sup>5</sup>.

Para alcanzar el propósito indicado, el artículo se abre con una justificación metodológica que establece la pertinencia del análisis fílmico para los estudios políticos y de liderazgo empresarial. A continuación, se contextualiza

---

<sup>1</sup> Realidad que Eastwood no desconoce: “La tierra es ciertamente bonita, pero el país está en una necesidad extrema de crecimiento. Hay una disparidad tremenda de bienestar, una tremenda cantidad de crimen, y una tremenda cantidad de desempleo”. Wilson, M.H. (2010), p. 216.

<sup>2</sup> Nye, J.S. (2011), pp. 75-81.

<sup>3</sup> Nye, J.S. (2011), pp. 136-138.

<sup>4</sup> Nye, J.S. (2011), p. 153.

<sup>5</sup> Nye, J.S. (2011), pp. 82-89.





UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE  
NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

la película dentro de la filmografía de Clint Eastwood, perspectiva desde la cual se alumbra –revelador es el contraste con personajes de su primer cine– un espacio fértil para la acción del líder. En el siguiente epígrafe se desgranar las cualidades del liderazgo de Mandela en el filme, tan en sintonía con las estrategias de atracción y simpatía vinculadas al mencionado “poder blando”. Y por último y en estrecha continuidad, el artículo se concluye con una aplicación de las virtudes del líder Mandela a la esfera de la política y la empresa.

## I. CINE, POLÍTICA Y LIDERAZGO

La actual desafección política es un fenómeno extenso y bien documentado<sup>6</sup>. La desconfianza en los políticos cuenta con múltiples causas, entre ellas la supuesta falta de liderazgo de los dirigentes. Sin entrar en la validez de tal afirmación, la presencia en los medios de comunicación del debate sobre la clase política ha impulsado el clásico y relevante tema del liderazgo. Politólogos, economistas y psicólogos han analizado las “cualidades del líder” con variedad de perspectivas, metodologías y fuentes, pero con un enfoque ecléctico de gran interés<sup>7</sup>. El cine no ha permanecido ajeno a este análisis<sup>8</sup>.

El Séptimo Arte y la política mantienen una relación que viene de antiguo. De hecho, puede afirmarse que el género político nació con la película *El caso Dreyfus* (*L’Affaire Dreyfus*, 1899), de Georges Méliès. Cada vez más, el cine refuerza su presencia en la cultura política de las sociedades occidentales. El cine no deja de ser un lugar de propuestas de representaciones culturales e imaginarios sociales, que conforman, en última instancia, la realidad política cotidiana<sup>9</sup>.

William Gamson señaló tres fuentes para el conocimiento de la política: la experiencia personal, los medios de comunicación y la sabiduría popular. El cine permite aglutinar estos tres aspectos. El espectador, a través de la gran pantalla o la televisión, puede vivir de manera vicaria en situaciones distintas,

<sup>6</sup> En España, los ciudadanos perciben a los políticos como parte del problema y no como parte de la solución. Se constata esta afirmación con los datos que ofrece el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en sus Barómetros mensuales. Pero los datos no son muy diferentes en otras democracias, como puede comprobarse con las encuestas recogidas, por ejemplo, en el Eurobarómetro, el Latinobarómetro o en los datos ofrecidos por institutos de opinión como Ipsos-mori, Gallup o Pew Reseach.

<sup>7</sup> Véase Nye, J.S. (2011).

<sup>8</sup> Véase Arnal Canudo, M. (2012).

<sup>9</sup> Véase Trenzado, M. (2000).

<sup>10</sup> Véase Gamson, W. y Modigliani, A. (1989).





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

planteándose cómo actuaría en esas circunstancias<sup>10</sup>. Y una película, para tener éxito, debe conectar con la sabiduría popular, es decir, con aquellas claves culturales, con los conocimientos adquiridos y compartidos por una sociedad.

El cine supone una visión complementaria de la información política y encierra un enorme potencial para explicar fenómenos políticos<sup>11</sup>. Puede mostrar, por ejemplo, el proceso de toma de decisiones o la vida de un presidente, de manera que se permita a la audiencia ir más allá del resultado de sus actuaciones, cuestión a la que suelen limitarse las informaciones en los medios de comunicación. En palabras de Whitebrook, la ficción audiovisual “ofrece un realismo diferente y más completo”<sup>12</sup>, capaz de dar una comprensión más profunda de la política.

Además, el cine puede presentar una cierta idealización de la política al poder referirse a su deber ser. Frente a las informaciones que versan sobre lo sucedido puede contraponerse una ficción que habla sobre lo posible. Esta capacidad de la ficción permite a su vez realizar una pedagogía política sobre los modelos y los referentes de la vida pública. El género *biopic* –acrónimo de *biographical picture*– se presta especialmente a esta opción, porque, como señala Sánchez Noriega, uno de los esquemas más recurrentes del *biopic* es el “modelo de vida ejemplar con diverso grado de heroicidad en un devenir biográfico que convierte la vida en un drama humano de crecimiento, lucha, evolución, derrotas parciales... hasta el triunfo final como recompensa por tanto esfuerzo”<sup>13</sup>. Este esquema abarca una filmografía amplísima en la que tienen cabida políticos, deportistas, empresarios, artistas o militares, entre otros muchos.

En esta línea de las posibilidades pedagógicas del cine, es frecuente la formación en cuestiones de liderazgo a través del cine<sup>14</sup>. Sirva como ejemplo el libro de Fernández Aguado *La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial*, en el que veintiséis largometrajes se relacionan de forma directa con el asunto del liderazgo<sup>15</sup>. *Invictus* –ya se ha anunciado– se mantiene en esa senda, y en la imagen que construye de Mandela cristalizan muchos de los rasgos que contribuyen a definir un liderazgo ejemplar. Para ilustrar esta afirmación podemos seguir la “aproximación tentativa” realizada por Puhle al responder a la pregunta de qué es un buen líder<sup>16</sup>. Así, en el personaje Mandela

<sup>11</sup> Rodríguez Virgili, J.; Sádaba, T. y López-Hermida, A. (2010), pp. 37-54.

<sup>12</sup> Whitebrook, M. (1991), p. 5.

<sup>13</sup> Sánchez Noriega, J.L. (2012), pp. 60-61.

<sup>14</sup> Gorrochotegui, A. (2012), pp. 103-116.

<sup>15</sup> Véase Fernández Aguado, J. (2001).

<sup>16</sup> Puhle, H.-J. (2012), pp. 39-42.





UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE  
NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

apreciamos cualidades como: una ética de la responsabilidad; determinación en la definición de la agenda y en la toma de decisiones; dirección con sentido común, firmeza y ánimo; intuición para llevar a cabo la visión transformadora en el momento adecuado; capacidad para comunicarse, motivar y movilizar; proyección hacia el futuro; habilidad para cambiar el estado de ánimo de la gente y alentarla a participar en un esfuerzo común; y organizar equipos de manera efectiva. De estas y otras cualidades del líder, en nuestra exposición haremos hincapié en aquellas que la película resalta.

## II. LA FIGURA DE MANDELA: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA FILMOGRAFÍA DE CLINT EASTWOOD

*Invictus* se constituye como un *biopic* hagiográfico de Nelson Mandela, el presidente sudafricano que ha pasado a la Historia por ser el principal artífice de la abolición del *apartheid*, por delante de figuras como el arzobispo Desmond Tutú o los presidentes Pieter Botha y Frederik de Klerk. El largometraje de Eastwood, adaptación de la crónica novelada *El factor humano* del periodista John Carlin<sup>17</sup>, ilustra una figura de gran ejemplaridad moral, dotada de sólidos principios éticos, y magnánima en su firme compromiso con la búsqueda del bien común. Esta ejemplaridad, lejos de abocar a Mandela al aislamiento, suscita resonancias muy eficaces y positivas en el plano social: *Invictus* subraya la centralidad de la figura de Nelson Mandela como autoridad que hizo posible superar las enormes desigualdades existentes entre una minoritaria población blanca y una población negra víctima durante décadas de un genocidio moral.

Esta capacidad del líder para modificar las mentalidades fuertemente arraigadas de un país entero denota en la película de Eastwood un modo de actuar que se sitúa en el reverso del individualismo extremo, e incluso del solipsismo, que caracterizó la imagen fílmica de sus primeros protagonistas. El espectador atento a la carrera de Eastwood percibirá que su interés por la figura de Mandela se encuentra en sintonía con la progresiva evolución en su modo de entender el heroísmo. Esta evolución implica una mutación de valores que resulta especialmente nítida en su última década, y que encuentra en el personaje de Mandela su expresión más radical.

---

<sup>17</sup> Carlin, J. (2009).





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

Si bien de manera somera, resulta así útil tomar como punto de referencia la filmografía previa de Eastwood para adentrarse en el análisis de la imagen fílmica de Mandela. En ella, el arquetipo más representativo –aunque no el único– es el del justiciero vengador, encarnado tantas veces por personajes “individualistas, torpes, antisociales, enajenados, viciosos, crueles, egoístas, pasivos, violentos, obtusos, anacrónicos y autodestructivos”, los cuales respetan, sin embargo, la condición heroica en tanto que “comparten la protección y el servicio hacia los demás como brújula moral de comportamiento”<sup>18</sup>. Es evidente que, en *Invictus*, el personaje de Mandela comparte con ellos la vocación heroica, si bien sus cualidades personales y su manera de actuar son diametralmente opuestas a las aquí indicadas.

El personaje de Mandela representa, en efecto, la antinomia del personaje eastwoodiano por excelencia: Harry Callahan o Harry el Sucio. De acuerdo con Bou y Pérez, “el modelo más popular de policía políticamente incorrecto que ha dado nunca Hollywood”<sup>19</sup> estaría definido por actuar siempre en los márgenes de la ley, por sus expeditivos códigos violentos y por hacer gala de un individualismo visceral. Frente a esta cosmovisión, Mandela respeta y hace respetar la legalidad vigente; no contempla la venganza como una opción para que se realice la justicia y se palie el mal recibido, y en cambio apuesta por el perdón. En consecuencia, rechaza cualquier forma de violencia, la cual constituye por definición un fracaso de las relaciones personales y comunitarias; y frente al individualismo extremo del vengador, que se opone –incluso valiéndose para ello de la humillación– a la figura de un aprendiz que lo acompañe, Mandela sabe que el éxito de su objetivo pasa por el ejercicio de una acción mentora: como se verá después, hay en la película una organización “en cascada” de las relaciones interpersonales, dándose por descontado que el líder, en solitario, nunca podría acometer el logro de sus propósitos. El suyo será, por tanto, un liderazgo participativo y aglutinador.

La imagen fílmica de Mandela constituye una *rara avis* en la filmografía de Eastwood, donde la acción de los héroes solitarios se explica precisamente como alternativa a una autoridad corrupta, pervertidora de los valores comunitarios e ineficaz a la hora de establecer justicia<sup>20</sup>. También está en sintonía con la progresiva evolución que se percibe en sus filmes –y probablemente de manera especial en la década pasada– hacia el reconocimiento de la alteridad. Ya en *Ejecución inminente* (1999) se percibe una humanización del luchador so-

<sup>18</sup> Sangro, P. y Huerta, M.A. (2007), p. 196.

<sup>19</sup> Bou, N. y Pérez, X. (2000), p. 194.

<sup>20</sup> Wilson, M.H. (2010), pp. 12 y 14.





UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE  
NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

litario que se articula sobre el descubrimiento de la amistad. *Mystic River* (2003) deja entrever las limitadas satisfacciones que depara una “ética de la venganza” y la tragedia derivada de la falta de confianza en el otro. *Million Dollar Baby* (2004) es, a su vez, un relato sacrificial donde el yo se somete a la voluntad del ser querido. Este interés por la alteridad encuentra un paso destacado más en el díptico de Eastwood sobre la II Guerra Mundial: *Banderas de nuestros padres* (2006) y *Cartas desde Iwo Jima* (2006). Si la primera desenmascara la agenda oculta de las autoridades estadounidenses en la gestión de la guerra, la segunda ensalza la condición humana del enemigo nipón al concederle el punto de vista desde el que se cuenta el relato, en lo que constituye además un rechazo frontal de la convención habitual del cine bélico estadounidense de diferenciar de manera maniquea la catadura moral de los bandos enfrentados, en la que unos (los estadounidenses) son presentados como los “buenos”, y otros (los nipones) como los “malos”. Por último, el film anterior a *Invictus*, *Gran Torino* (2008), constituye otro avance sobresaliente en el universo ideológico y moral de Clint Eastwood, y en su descripción de las figuras heroicas. Como *Invictus*, la película supone una relectura crítica de la propia imagen cinematográfica del cineasta, que conlleva el rechazo de la venganza violenta como modo satisfactorio de aplacar las tensiones interpersonales y étnicas. La llamada al entendimiento entre las culturas diferentes que conviven en Estados Unidos se anticipa a *Invictus*, film en el que se hace explícita la necesidad de contener la venganza incluso cuando la víctima se encuentra en la posición de un “odio justificado”.

### III. EL LIDERAZGO DE MANDELA EN *INVICTUS*

La primera secuencia del film muestra una Sudáfrica completamente dividida en dos en el momento en el que Nelson Mandela es liberado de la cárcel. El objetivo de Mandela no es otro que superar esta confrontación nacional que amenaza con desembocar en una guerra civil y conseguir una unidad real de todos los ciudadanos. Su misión no es sencilla: con su llegada al poder, la población de raza blanca cree asistir al comienzo de la decadencia del país, y observa el cambio político con recelo y desconfianza; la población de raza negra, por su parte, contempla cómo Mandela porta un ideario político que difiere de lo previsto, pues apuesta por la reconciliación en lugar de la venganza. Algo que no es fácil de comprender y de asumir para esta raza tras cinco décadas del *apartheid*: una segregación racial a la que no escapó el propio Mandela, encarcelado durante veintisiete años. Por tanto, para ejercer su liderazgo





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

y llevar a buen puerto su misión, Mandela tiene como primera tarea ganarse la confianza de los ciudadanos sudafricanos de ambas razas.

Para conseguirlo, la ejemplaridad en la acción es el valor supremo del líder<sup>21</sup>. Mandela ilustra que la confianza en el líder se sustenta sobre la coherencia que exista entre sus actos y sus palabras. Fiel a su afirmación de que “la paz comienza aquí”, en su propia persona y en su círculo inmediato, constituye un equipo de Gobierno que incorpora profesionales vinculados a la etapa anterior, en lugar de hacer *tabula rasa*. Mandela también es consciente del valor simbólico de sus acciones, sean éstas de apariencia mayor o menor: ordena que no haya gente armada a su alrededor, se rebaja el sueldo al asumir la Presidencia, y el ejercicio del poder no le impide hacerse la cama todos los días. La ejemplaridad tiene un efecto contagioso, como se advierte en el equipo de Mandela, que siente el deber de no cesar en su trabajo al comprobar la enorme laboriosidad de su superior.

Un aspecto crucial en la constitución de Mandela como líder es la inteligencia emocional que muestra a la hora de relacionarse con los demás. Pronto llama la atención su trato cercano: para él nadie es “invisible”. Muestra una preocupación real por las personas con las que coincide, y así las conquista concediéndoles su atención (las atiende por su nombre, está pendiente de aspectos de su vida extralaboral, tiene detalles con ellas), tratándolas como iguales y dándoles el agradecimiento que merecen. Mandela se muestra sensible ante los demás y se gana con ello la empatía. Pero, como se verá, un líder no es aquel que solamente entiende y comprende los problemas de los demás, sino que también es capaz de mejorar a los demás, es decir, de animar a las personas a creer en sí mismas para lograr el cambio.

Esta cercanía se manifiesta especialmente en el trato que Mandela mantiene con el equipo de rugby nacional, de mayoría blanca y hasta entonces símbolo del *apartheid*: los Springboks. Con ellos, Mandela aspira a ganar la Copa del Mundo que se celebra en su país. El eje narrativo del relato descansa en este hecho, pues Mandela –también visionario– es sabedor del trascendente valor simbólico y estratégico que esta gesta puede tener como hito de unificación de su país: blancos y negros sudafricanos encuentran aquí, y en especial en la final contra el equipo de Nueva Zelanda, la oportunidad de hacer un

<sup>21</sup> Sendagorta, E. de (2008), p. 31.

<sup>22</sup> Efectivamente, en un plano subliminal el rugby se convierte en un campo de batalla –y así lo ilustra gráficamente la *haka*, el baile tribal de guerra que interpreta el equipo neozelandés antes de cada partido– en el que se canalizan “las abultadas pasiones políticas y toda la sangre que deliberadamente Mandela no derrama sobre su querido país”. Vaux, S.A. (2011), p. 193.



UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE  
NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

frente común ante un enemigo poderoso y temible<sup>22</sup>. Si los líderes procuran aglutinar a todos alrededor de una gran empresa, el propósito de Mandela es unir al país; y aprovecha la oportunidad del campeonato del Mundo de rugby para plasmar la viabilidad de esa unión.

Para lograr el éxito en esta empresa deportiva, la cual sienta las bases de una nueva convivencia social<sup>23</sup>, Mandela establece diversas estrategias para “ganarse” a los jugadores y hacerles creer en sus potencialidades. Así, en primer lugar, Mandela “estudia” sus partidos y sigue sus estadísticas. A continuación, Mandela invita a tomar el té al capitán del equipo, François Pienaar, en un encuentro que sienta las bases de un proceso de identificación mutuo que se seguirá desarrollando durante el resto del relato.

En esta secuencia clave, Pienaar y Mandela tratan asuntos de liderazgo: cómo fortalecer a aquellos que lideras. “Esta conversación implica que un líder puede unificar un cuerpo híbrido que está compuesto de muchos organismos heterogéneos para funcionar con suavidad y armonía, tanto si ese equipo compuesto es un equipo o una nación”<sup>24</sup>. En esta conversación Mandela explica su filosofía del liderazgo, basada en lograr que los demás crean que son mejores de lo que ellos se consideran: “para construir nuestra nación, todos debemos superar nuestras expectativas”. De esta manera, se hace también patente la capacidad persuasiva del líder, dado que al concluir la entrevista y en una escena inmediatamente posterior, Pienaar comprende que Mandela le ha propuesto ganar la Copa del Mundo, lo que ni él mismo creía posible unos minutos antes.

Con posterioridad a esta secuencia crucial, Mandela se aprende los nombres de cada uno de los jugadores –el nombre es lo que permite individualizarlos, tomarlos en su consideración única–, y este aprendizaje lo pone en práctica cuando los visita en un entrenamiento. Después realizará nuevas apariciones estratégicas y empleará recursos de identificación simbólicos con el equipo, como cuando saluda a los jugadores minutos antes de que comience el partido de la final ataviado con la gorra de la selección y la camiseta que lleva el número de Pienaar.

De acuerdo con las leyes del relato, el triunfo de los Springboks –un equipo mediocre en su etapa anterior a la presidencia de Mandela– sólo es posible gracias a la acción benéfica que el líder ejerce sobre él. Es el ejemplo más

<sup>23</sup> Así se hace ver en las secuencias que se intercalan entre los partidos, en las que se enfatiza un sentido creciente de comunidad: “personas que habitualmente no socializarían juntamente, ocupan un mismo espacio social por el mismo propósito: ver el partido”. Hinsman, A. (2012), p. 129.

<sup>24</sup> Hinsman, A. (2012), pp. 127 y 128.





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

claro de la identificación y la formidable capacidad de empatía que el personaje Mandela muestra en todos los ámbitos. Así, cuando al comienzo del mandato percibe que su capacidad puede ser cuestionada por sectores de la población blanca, no actúa a la defensiva ni se siente agredido, sino que reconoce como legítima esa preocupación. Esta capacidad para ponerse en la piel del otro – virtud que será enfatizada en el relato igualmente en la figura de Pienaar, capitán de los Springboks– también le predispone a adoptar una actitud muy tolerante. Su respeto de la libertad ajena es genuino, lo que supone –entre otras cosas– aceptar las críticas (a veces en forma de preguntas agresivas o de pitidos) o evitar caer en tentadores abusos de poder (la posible concepción de listas negras).

Aunque se muestra firme cuando es preciso, Mandela es presentado como un líder eminentemente persuasivo. Busca ganarse a los demás en lugar de obligarlos a seguir por un camino marcado. De manera análoga a su función de *coaching* con los jugadores de rugby, Mandela aprovecha su tiempo en prisión para conocer en profundidad al supuesto adversario social, del que aprende su lengua y su Historia.

De acuerdo también con el giro copernicano registrado en la evolución fílmica de Eastwood, *Invictus* supone una firme reivindicación del perdón como única vía posible para alcanzar la paz y la cohesión de la comunidad. Mandela, después de casi tres décadas de encarcelamiento, se muestra magnánimo, y es esta actitud virtuosa la única capaz de abrir un futuro en paz para Sudáfrica: “La salida del régimen del *apartheid* no puede entenderse sin un principio nuclear: la búsqueda de la reconciliación. Ya no se trataba sólo de suspender las leyes injustas o de liberar a los presos: era preciso además cerrar todas las heridas del pasado y poner a cero el cronómetro de la Historia. El rencor y los agravios históricos eran incompatibles con el futuro”<sup>25</sup>. Ilustrativa es en este sentido la escena en la que Mandela le dice a su hija que con rencor no se ayuda a la nación, porque el rencoroso sólo se ocupa de sus propios sentimientos.

El Mandela de *Invictus* parece comprender la radicalidad del siguiente refrán: “¿Quieres ser feliz un momento? Véngate. ¿Quieres ser feliz siempre? Perdona”. Como ha explicado Burggraf, el perdón es un arte terapéutico y liberador tanto para quien recibe como para quien realiza una ofensa<sup>26</sup>. Para la persona que padece un mal recibido, el resentimiento supone una herida que

<sup>25</sup> Rivas, P. y Marrodán, J. (2010), p. 12. En esta dirección trabajó la conocida Comisión para la Verdad y la Reconciliación, cuya acción tuvo el respaldo público del arzobispo y Nobel de la Paz Desmond Tutú.

<sup>26</sup> Burggraf, J. (2005).





#### UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

la mantiene presa del pasado, que le impide avanzar y ser feliz. O, como dice otro conocido refrán: “El que busca venganza debe cavar dos tumbas”. Por el contrario, el perdón, que supone un acto voluntario y generoso puesto que actúa en el ámbito a donde no llega el castigo, libera a quien lo concede, pero también al autor de la ofensa. Apoyándose en la célebre frase de Albert Camus a los nazis “Y a pesar de ustedes, les seguiré llamando hombres”, Burgraff recuerda que cada persona está por encima de sus peores errores y que, al ser perdonada, se le libera de su carga y se le da la oportunidad de crecer.

La ejemplaridad en la acción de Mandela se complementa con las virtudes que atesora al manifestarse ante los demás. Como comunicador, además de decantarse por la sugerencia sobre la imposición, y de mostrarse firme cuando la ocasión lo requiere, Mandela demuestra tener grandes dotes como orador. Sus discursos improvisados le permiten lograr su objetivo en –al menos– dos momentos tempranos del relato: cuando invita a los trabajadores gubernamentales de De Klerk a mantenerse en sus puestos, y cuando evita que la comisión deportiva modifique el himno y el uniforme de los Springboks. Además, Mandela destaca por mostrarse siempre optimista y sereno: controla sus emociones, encara con aplomo los retos y las dificultades, y la sonrisa no se desdibuja de su rostro.



#### IV. CUALIDADES DEL LÍDER APLICABLES A LA POLÍTICA Y LA EMPRESA

La figura de Mandela en *Invictus* ofrece nuevas virtudes aplicables a la realidad del liderazgo empresarial. Uno de los aspectos que más llama la atención en el film es el equilibrio logrado en su figura entre el idealismo y el sentido práctico de la estrategia. Por un lado, Mandela se muestra como un visionario, alguien capaz de tener altura de miras y trascender las circunstancias inmediatas para buscar un bien común más alto y duradero. Así, se da cuenta de que la única oportunidad para que el país salga adelante pasa por la unidad de sus miembros. Lo que significa contar con el “activo” de los afrikáners. Forman parte del país, y son necesarios.

*Invictus*, de la mano de Mandela, ilustra la superación de una crisis basada en hechos reales. En apariencia, se trata de una “misión imposible”, de una gesta audaz que sólo puede acometer alguien con gran altura de miras y confianza en sí mismo. Mandela se enfrenta al reto de superar la tensión provocada por las aspiraciones de la población negra y por los miedos de la po-





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

blación blanca. Lo que busca Mandela es la “aceptación mutua entre dos enemigos acérrimos que se han hecho mucho daño uno al otro y que tienen muchas razones para mantener su hostilidad<sup>27</sup>. De ambas partes trata de lograr un cambio: la superación del afán de venganza por parte de la población negra, y del recelo y de los prejuicios por parte de la población blanca. Los primeros deben aprender a perdonar y los segundos a acomodarse a las reglas de una nueva sociedad. Mandela es consciente de la magnitud del reto, pero también reconoce –haciendo gala de una rica inteligencia contextual– la idoneidad del momento para llevarlo a cabo: Sudáfrica se encuentra en una situación fundacional, inaugural, donde una entidad –en este caso, un país– encuentra la oportunidad para definirse.

El sentido estratégico de Mandela se advierte en los medios que toma para alcanzar el fin último de la unidad nacional. Así, en lugar de leyes o de discursos políticos, Mandela ve en la celebración en Sudáfrica de la Copa del Mundo de Rugby la oportunidad para generar una conciencia nacional: nada uniría mejor a la población sudafricana que la consecución de la Copa. El enfrentamiento puede dar paso a la integración cuando se encuentra un objetivo común para las partes enemistadas.

Este sentido estratégico implica un reconocimiento de las prioridades y una reivindicación de la propia autoridad obtenida, como ilustra la secuencia en la que Mandela aparca la gestión de problemas que parecen más acuciantes para corregir la deriva revanchista que la comisión deportiva está decidida a adoptar al intentar suprimir los símbolos de los afrikáners. Mandela se implica de forma personal y asume riesgos al acudir a la sala donde se está decidiendo cambiar el nombre y los colores del equipo de rugby. La decisión de Mandela, de nuevo, tiene un fuerte reconocimiento del valor de lo simbólico: frente a la actitud de la Comisión, que alimentaría la desconfianza de la población blanca, Mandela apuesta por convertir a estos “contrincantes” en colaboradores. Se trata para ello de hacer extensivas –en lugar de eliminar– las señas de identidad de los Springboks, hasta ese momento “un símbolo de la Sudáfrica blanca y un anatema para los sudafricanos negros”<sup>28</sup>, como bien se ilustra en la escena en la que un niño de color rechaza el regalo de una camiseta del equipo nacional de rugby.

Para este mismo propósito, Mandela pide a los Springboks que realicen visitas y *clinics* en los barrios más desfavorecidos, a los que acompaña una cobertura televisiva. A través de escenas como las ahora comentadas, o como el

<sup>27</sup> Beck, B. (2011), p. 25.

<sup>28</sup> Baum, B. (2010), p. 628.



UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE  
NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

hecho –tomado directamente de la realidad y de fuerte sentido pedagógico– de vestirse la camiseta de los Springboks, Mandela acomete una democratización de este deporte, que deja de ser el equipo de la minoría blanca y se convierte en el equipo de todos los sudafricanos. De esta manera revela su faceta como “empresario de la identidad”, es decir, como un líder capaz de expandir la identidad de sus seguidores<sup>29</sup>.

Otra cualidad del liderazgo que se observa en *Invictus*, aplicable a la empresa y la política, es la confianza. Para inspirar y generar confianza, a su vez el líder debe confiar en los demás: Mandela confía en Pienaar, en los Springboks, en sus guardaspaldas, en el pueblo sudafricano. Surge entonces un clima de cooperación, de libertad y de estímulo. Pero, como afirma Spaemann, la confianza no puede mostrarse de otra forma que no sea haciéndose vulnerable. Así, el que confía se entrega voluntariamente a una situación de debilidad, aunque tal vez a la larga surja de ella una situación de fuerza<sup>30</sup>. Es lo que sucede en la película: Mandela se hace vulnerable puesto que sus seguidores pueden “fallarle”, pero asumir este riesgo es la única forma de que los demás puedan superar sus expectativas.

En esta lectura del liderazgo es interesante ver cómo *Invictus* asume códigos habituales de los *sport films*. En este tipo de películas se advierte que el logro de un objetivo es un resultado de un trabajo en cadena, donde cada uno de los miembros del grupo asume un rol diferente. Mandela ejerce la función del entrenador o mentor que realiza una acción benéfica sobre el equipo. Esta figura experimentada transmite confianza al grupo que debe acometer la empresa deportiva (Mandela desconfía de los tristes augurios que deparan las encuestas), explota al máximo las virtudes que posee (el relato alude a sacar partido de la condición física del equipo, el más en forma del campeonato) y lo motiva esencialmente a través de la transferencia recíproca y la identificación mutua que se produce entre él y Pienaar, el capitán del equipo. Esta relación –la más importante de cuantas se dan en el film– desde luego es fundamental para alcanzar el objetivo deportivo, pero también para alcanzar un propósito más amplio, como es el de conquistar al conjunto de la población: “si Pienaar, un afrikáner arquetípico, puede llegar a experimentar reverencia por Mandela, también puede (y podrá) la nación”<sup>31</sup>.

Imbuido por el espíritu de Mandela, Pienaar se convierte en un líder delegado que comparte con su superior el objetivo fijado y la determinación en

<sup>29</sup> Nye, J.S. (2011), pp. 141-142.

<sup>30</sup> Spaemann, R. (2005), p. 140.

<sup>31</sup> Pearl, S. (2012), p. 141.





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

la misión. La implicación del capitán se demuestra cuando dice “ya no somos sólo un equipo de rugby”. Esta ósmosis prueba el valor contagioso de la ejemplaridad antes aludida, que se transmite “en cascada” a grupos también fuertemente jerarquizados y subraya la eficacia de un liderazgo colaborativo.

Otro ejemplo nítido se aprecia en el equipo de seguridad de Mandela, formado por hombres blancos y negros que, movidos por el ejemplo de su superior, son capaces de evolucionar desde la hostilidad manifiesta hasta el entendimiento y la colaboración mutua, y de encarnar así lo que para Eastwood es el núcleo de la historia: la capacidad de todo el mundo para aprender a trabajar juntos<sup>32</sup>. Como se ha visto, Mandela refuerza la capacidad de liderazgo en Pienaar, quien por su parte mueve al cambio a su propia familia y al equipo de rugby, cuyo triunfo a su vez servirá para apuntalar las nuevas estructuras mentales de un país entero.

Otras de las cualidades que facilitan el éxito del liderazgo de Mandela en *Invictus* se encuentran en su cercanía y flexibilidad: Mandela tiene el suficiente sentido práctico para esquivar las rigideces que impone el protocolo, y el aplomo preciso para reconocer la modificación de sus opiniones (por ejemplo, respecto a los Springboks, por los que sentía animadversión), sin quedar preso de su pasado: es más, si él no puede cambiar no puede esperar que los demás lo hagan, según afirma en la escena en la que es entrevistado para la televisión.

En *Invictus* se advierte, por tanto, un liderazgo con capacidad de comunicación, que planifica, establece metas y prioridades, conoce sus fortalezas y debilidades así como las de su equipo, y posee una alta inteligencia emocional en el modo de apoyarse y conquistar a los demás.

## V. UNA BREVE CONCLUSIÓN

Si el liderazgo consiste en “atraer a los demás a que nos sigan” y es cualidad de “personas que ayudan a un grupo a establecer y a lograr unos objetivos comunes”<sup>33</sup>, no cabe duda de que Mandela –en el retrato que de él ofrece *Invictus*– es un líder. Y es un líder transformacional en tanto que asume un papel activo en un momento de crisis y forja de la Historia, en concreto la de Sudáfrica. Algo que consigue gracias a la propia transformación de la ciudadanía sudafricana que él lidera como Presidente del país. En el ejercicio que hace del poder, esto es, en la capacidad de influir en la conducta ajena<sup>34</sup>, *In-*

<sup>32</sup> Wilson, M.H. (2010), p. 216.

<sup>33</sup> Nye, J.S. (2011), p. 12.

<sup>34</sup> Nye, J.S. (2011), p. 41.





UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EJEMPLAR: LA IMAGEN DE  
NELSON MANDELA EN *INVICTUS*

*victus* enfatiza la capacidad de Mandela como líder que hace una excelente gestión del poder blando, el cual se apoya en la persuasión de los seguidores y favorece su participación libre. A lo largo de estas páginas se ha insistido en el carácter ejemplar de la acción transformacional de este personaje, componente ético que dota de unidad a las aptitudes propias del poder blando –inteligencia emocional, comunicación, visión– que tan bien domina.

BIBLIOGRAFÍA

- Arnal Canudo, María (2012), “*Iron Lady*, reflexiones sobre la imagen y el liderazgo”, *Fotocinema. Revista científica de cine y fotografía*, 4, pp. 68-87.
- Baum, Bruce (2010), “Hollywood on Race in the Age of Obama: *Invictus*, *Precious* and *Avatar*”, *New Political Science*, vol. 32, n° 4, pp. 627-636.
- Beck, Bernard (2011), “Not as a Stranger: Rooting for the Home Team in *Invictus* and *The Infidel*”, *Multicultural Perspectives*, vol. 13, n° 1, pp. 23-26.
- Bou, Nuria y Pérez, Xavier (2000), *El tiempo del héroe*, Paidós, Barcelona.
- Burggraf, Jutta (2005), “El arte de perdonar” [conferencia pronunciada en la Pontificia Universidad Católica Argentina] <<http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/facultades/buenos-aires/matrimonio-y-familia/informacion-sobre-temas-de-familia/conferencia-sobre-el-perdon/>> (Última visita, 26.9.2013).
- Carlin, John (2009), *El factor humano*, Seix Barral, Barcelona.
- Fernández Aguado, Javier (2001), *La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial*, CIE-Dossat, Madrid.
- Gamson, William y Modigliani, Andre, (1989), “Media Discourses and Public Opinion on Nuclear Power: A Constructionist Approach”, *American Journal of Sociology*, vol. 95, n° 1, pp. 1-37.
- Gorrochotegui, Alfredo (2012), “Enseñanza del liderazgo a través del cine”, *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, vol. 9, n° 3, pp. 103-116.
- Hinsman, Abigail (2012), “*Invictus*: Fandom and Playing Field of the Nation”, *Safundi: The Journal of South African and American Studies*, vol. 13, n° 1-2, pp. 125-131.
- Nye, Joseph S. (2011), *Las cualidades del líder*, Paidós, Barcelona.
- Pearl, Sharrona (2012), “*Invictus* as Coronation: Creating and Exporting a King”, *Safundi: The Journal of South African and American Studies*, vol. 13, n° 1-2, pp. 138-145.





PABLO ECHART Y JORDI RODRÍGUEZ VIRGILI

Puhle, Hans-Jürgen (2012), “El liderazgo en la política. Una visión desde la historia”, en Meer, Ludger y Núñez Seixas, Xosé (coords.), *Nacidos para mandar*, Tecnos, Madrid, pp. 39-42.

Rivas, Pedro y Marrodán, Javier (2010), “Sudáfrica. El perdón como motor de la historia”, *Nuestro Tiempo*, septiembre/octubre, pp. 6-19.

Rodríguez Virgili, Jordi; Sádaba, Teresa y López-Hermida, Alberto (2010), “La ficción audiovisual como nuevo escenario para la Comunicación Política”, *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 15, pp. 37-54.

Sánchez Noriega, José Luis, (2012), “Construcciones filmicas de personajes históricos en el cine español (2000-2010)”, *Comunicación y Sociedad*, vol. XXV, n° 2, pp. 57-84.

Sangro, Pedro y Huerta, Miguel Ángel (eds.) (2007), *El personaje en el cine*, Calamar Ediciones, Madrid.

Sendagorta, Enrique de (2008), “El humanismo en el liderazgo empresarial”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XI, n° 2, pp. 11-32.

Spaemann, Robert (2005), “Confianza”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. IX, n° 2, pp. 131-148.

Trenzado, Manuel (2000), “El cine desde la perspectiva de la Ciencia Política”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, vol. 92, pp. 45-70.

Vaux, Sara Anson (2011), *The Ethical Vision of Clint Eastwood*, William B. Eedrmans Publishing Company, Grand Rapids, Michigan.

Whitebrook, Maureen (ed.) (1991), *Reading Political Stories*, Lanham, Rowman and Littlefield, Maryland.

Wilson, Michael Henry (2010), *Eastwood on Eastwood*, Cahiers du Cinema, París.

