¡Adelante, forastero! Lecciones de liderazgo de película

El mensaje esperanzador de una premiada película protagonizada por el profesor del IESE Kandarp Mehta es de lo más oportuno en un mundo tan dividido.

16 de diciembre de 2024

Las dificultades de un inmigrante que trata de vencer prejuicios y sentirse parte de su pueblo de acogida es una historia de rabiosa actualidad. Es también la historia de *L'àvia i el foraster*

©IESE Business School

(*La abuela y el forastero*), una película de 2024 protagonizada por Kandarp Mehta, actor además de miembro del departamento de Iniciativa Emprendedora en el IESE. El filme y Mehta han sido galardonados este año en el Festival Internacional de Cine de Alicante con la Tesela de Oro a la mejor película y la Tesela de Plata al mejor actor, respectivamente.

El título de la película alude a la improbable amistad entre la señora Teresa (Neus Agulló, premiada también con la Tesela de Plata a la mejor actriz) y Samir (Mehta) en una localidad valenciana. Teresa es la modista del pueblo y Samir tiene una frutería, pero quiere sacarle partido a su experiencia como sastre, el oficio que desempeñaba con gran éxito en su país de origen, Pakistán. Los dos llegan a un trato para que Samir use la máquina de coser de ella, aunque deciden mantenerlo en secreto, pues a los lugareños no les hace gracia que un inmigrante les cosa la ropa.

El director de la película, el valenciano Sergi Miralles, ha señalado que el argumento se basa en parte en una historia real y en sus propias vivencias en el pueblo donde se crio. Como aclaró en una entrevista, *foraster* no solo designa en valenciano (el idioma original del filme) a quien viene de muy lejos. También se usa coloquialmente con alguien que no es del pueblo o con quien se casa con tu hija. Se trata de "el otro", el estereotipo de todo aquel que no es uno de nosotros.

Esta "xenofobia cotidiana", como la llama Miralles, la ejercemos todos de forma inconsciente. "No es que le tengamos realmente recelo al pakistaní de la frutería o al tendero chino. Es desconocimiento (…) esa cosa intrínseca al ser humano: el miedo a lo diferente", explicó en otra entrevista. En ella, también dijo: "A veces los políticos se empeñan en decirnos que estamos mal, pero no estamos tan mal. Todos somos forasteros en algún momento de nuestra vida (…) Creo que si todos ponemos un poquito de nuestra parte –ya no muchísimo, sino un poquito–, no tiene por qué haber ningún problema".

Este mensaje positivo –la capacidad que tienen personas de orígenes diferentes de superar sesgos y colaborar en un proyecto común– es lo que Miralles pretende transmitir con su película. Es también el mensaje de Mehta a los directivos y alumnos de los talleres sobre negociación y creatividad que dirige en el IESE. "Cuando abordamos temas difíciles nos sentimos incómodos, pero no es nada malo si estamos dispuestos a vencer nuestra incomodidad, hallar puntos de encuentro y conexión y valorar la experiencia como una oportunidad para aprender y crecer", puntualiza Mehta.

©IESE Business School

Lecciones de liderazgo

Dirigir equipos diversos, sobre todo cuando uno o más miembros pueden ser percibidos como forasteros, plantea toda una serie de retos.

“Como se dice, el racismo no es el tiburón, es el agua”, añade Mehta. “La raíz de la discriminación puede ser un miedo vago. Miedo a cómo piensa el otro, cómo se comporta o a sus intenciones. Por eso rechazamos a quien no es como nosotros. Cuando repudiamos a otras personas por el color de la piel, su nacionalidad, etnia, apellido, religión o género, nos perdemos una experiencia más rica de la vida”, alerta.

“Un mensaje clave de la película”, continúa Mehta, “es que, si te acercas y hablas con el forastero, quizá descubras que tenéis puntos en común. Esta conexión puede ayudarte en tu vida y, al mismo tiempo, enriquecer la de la otra persona”.

Ver el potencial

Para saber qué potencial tienen las personas, hay que conocerlas a un nivel más profundo y averiguar cuánto y cómo pueden aportar a un proyecto.

“En la película”, cuenta Mehta, “Samir tiene la oportunidad de ayudar no porque sea un inmigrante, sino porque ha procurado integrarse y se encuentra con gente dispuesta a aceptarlo a él y su trabajo. Al final, encuentran puntos en común”. Para que un equipo u organización funcione, subraya Mehta, es esencial que sus miembros sean capaces de juntarse y compartir valores e intereses comunes.

Celebrar la diferencia

No obstante, buscar puntos en común no significa sacrificar la individualidad. Mehta alude a una escena en la que el nieto de Teresa, Enric (interpretado por Carles Francino), comenta que el vestido tradicional que la hija de Samir va a llevar en el festival del pueblo es muy diferente. Samir responde que no hay nada malo en ser diferente porque nunca dejamos de ser quienes somos: su hija siempre será su hija y su obligación es enseñarle sobre los valores y la cultura de su familia. Nadie quiere imponer su estilo de vida, sino trabajar juntos, cada uno a su manera, para hacer algo bueno por el pueblo.

©IESE Business School

“Es una gran lección para los directivos”, señala Mehta. “Cuando entras a trabajar en una organización, no tienes por qué sacrificar quién eres ni borrar tu identidad. Por eso, el mensaje que los directivos deberían transmitirles a los nuevos miembros de su equipo debería ser: ‘Ven a trabajar con nosotros. Juntos podemos encontrar puntos en común y ayudarnos los unos a los otros’”.

El poder de la conversación

Para vencer el miedo a lo desconocido, Mehta pone de ejemplo su investigación de doctorado en el IESE en torno al proceso creativo en la industria del cine. En ella destacaba la

©IESE Business School

importancia de dialogar con los actores y de escucharlos con atención y empatía para obtener de ellos la mejor actuación.

Mehta recuerda una experiencia que le impactó al principio de su carrera en el IESE. “Nos invitaron a los nuevos profesores a una sesión de un día, pero no para decirnos qué teníamos que hacer ni cuántos artículos publicar. Fue un día para conversar”, rememora. Eso ayudó a forjar relaciones sólidas que duran hasta hoy.

El profesor del IESE Fede Sabrià también le aconsejó que comiera en el campus todos los días. Puede parecer irrelevante, pero Mehta ha podido comprobar la valía de los encuentros al azar con colegas de otros departamentos y de las conversaciones a que dan pie: “He hecho muchísimos amigos comiendo en el campus. También conoces a alumnos y ves cómo se sienten y qué les preocupa”.

Gracias a estas interacciones, Mehta conoce a sus colegas no solo como profesionales, sino también a un nivel más personal. “Esto fomenta un mayor sentido de la conexión y el bienestar”, dice.

Los líderes empresariales deberían pensar también en cómo crear más espacios y oportunidades para la colaboración interdepartamental, fuera de las estructuras formales de control. Los estudios sobre la creatividad muestran que las organizaciones con entornos más abiertos y caóticos –donde todos se entrecruzan en su devenir diario– tienden a generar más ideas.

La investigación de Mehta confirma que, cuando se dan más oportunidades de interacción, suelen surgir más ideas y más variadas. No importa si al final no son la mejor solución para el problema en cuestión porque, dice, “siempre tendrás más ideas en tu inventario”.

El valor del cara a cara

Ahora que el trabajo virtual es cada vez más habitual, los líderes deberían hacer todo lo posible por garantizar cierto sentido de la proximidad. Los estudios indican que los niveles de oxitocina –la hormona del amor– aumentan cuando hay proximidad física; te sientes mejor cuando hablas en persona.

“La expresión ‘química personal’ es acertada, porque en tu cuerpo se produce una reacción química”, explica Mehta. “Hablamos de ello en los cursos sobre negociación que imparto. En un encuentro cara a cara, es más probable que la conversación salga mejor y que se cree

©IESE Business School

una relación de confianza”, explica.

Improvisar –un clásico de la interpretación– denota buena conversación. “Ser capaz de hacerlo es una habilidad vital”, asegura Mehta, que ha creado su propio modelo, el Triángulo de la Verdad, sustentado en tres pilares: entender tu verdadero yo, a la otra persona y el contexto. Cuanto más los entiendas, dice, más capaz serás de improvisar.

Y añade: “Cuanto más te sepas el guion, más sabrás improvisar cuando te den nueva información. Un buen improvisador siempre agrega esa información y crea algo nuevo”.

Generar confianza y conexión

Ya sea en las empresas o en los sets de rodaje, somos más creativos y nos desempeñamos mejor cuando todos los miembros del equipo se conocen y se llevan bien de verdad. La confianza que se genera propicia un ambiente donde uno puede expresar su vulnerabilidad, un elemento crucial de los grandes actores y líderes. Como dice Mehta, “la confianza implica darle a alguien el poder de hacerte daño sabiendo que nunca lo hará. Esa ha sido mi experiencia con esta película”.

©IESE Business School

Para él, la colaboración en plató fue fundamental. Pese a no tener tanta experiencia como algunos de sus compañeros de reparto, no dejó de aprender gracias a las valoraciones honestas de estos y a un ambiente de apoyo que favoreció su trabajo de interpretación. Por lo que parece, tener una conexión personal genuina es tan importante para crear arte como para crear equipos de éxito.

Igual de importante es definir qué entendemos por "éxito". Como les dice Mehta a quienes van a lanzar un nuevo negocio, "no solo lo hacéis para ganar millones, a menudo lo que queréis más bien es solucionar un problema". De igual modo, *La abuela y el forastero* se rodó para compartir una historia personal, no para convertirla en un taquillazo, aunque ha sido un éxito al resonar en mucha gente.

Lo mismo podría decirse de la carrera de Mehta: se propuso estudiar la creatividad en los negocios y ha acabado en el negocio de la creatividad. Miralles está encantado con él: "En el *casting*, desde el principio nos enamoramos de Kandarp [que] es indio, no pakistaní. Para mí, es el gran descubrimiento. Ojalá pudiera actuar más. Es mi gran apuesta para el Goya al mejor actor revelación". Haya nacido una estrella o no, su mensaje sobre la importancia de fomentar una conexión humana sincera ya es todo un éxito.

+ INFO: en su libro *Conflict, crisis and creativity: a study of role evolution in creative teams* (2011), Kandarp Mehta estudia 13 rodajes para entender el proceso de "evolución de los papeles" y las etapas de creatividad de un equipo que producen mayor innovación. Lee más aquí.

La Learning Innovation Unit del IESE ofrece talleres de improvisación para mejorar la experiencia de aprendizaje en la escuela. Dirigidos por Dominique Hudson, experta en improvisación teatral, los talleres "Sí, y…" están diseñados para que los compañeros de equipo interactúen de manera creativa y divertida, potenciando así la colaboración. Tras su éxito entre profesores y personal del IESE, se están probando en los programas de Executive Education.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: Luces, cámara, ¡colaboración! Consejos del cine indio sobre el trabajo en los equipos creativos

---

Una versión de este artículo, escrito por Larisa Tatge, se publica en la revista *IESE Business School Insight* 169 (en.-abr. 2025).

©IESE Business School

©IESE Business School