

JUAN MALARET

REINA VIRGEN

El liderazgo femenino al descubierto



Índice

AGRADECIMIENTOS	XI
PRÓLOGO	XIII
1. UN TRABAJO EN HARVARD	1
SESIÓN 1: Liderazgo femenino en acción	9
2. ELISABETH I EN ACCIÓN	25
SESIÓN 2: Proceso y estructura del liderazgo femenino	31
3. ELISABETH I. LÍDER EN EL PROCESO DE CAMBIO	45
SESIÓN 3: Liderazgo y procesos de cambio	53
4. ELISABETH I Y EQUIPOS DIRECTIVOS	71
SESIÓN 4: Liderazgo femenino y proceso de construcción de equipos	75
5. ELISABETH I EN MOTIVACIÓN	87
SESIÓN 5: Motivación en acción	91
6. REINA VIRGEN. LA ELECCIÓN DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	105
SESIÓN 6: Cómo elegir un estilo de liderazgo	111
7. CONCLUSIONES. LA ECONOMÍA INGLESA EN LA ÉPOCA DE ELISABETH I. EL LADO OSCURO DEL LIDERAZGO FEMENINO	127
SESIÓN 7: Plan personal para el desarrollo del liderazgo	133

8. DIEZ MUJERES LÍDERES DEL SIGLO XXI 145

**9. LA MUJER COMO LÍDER Y SUCESORA
EN LA EMPRESA FAMILIAR..... 151**

CASOS PRÁCTICOS..... 167

- J. ROSS PEROT. Transformando la General Motors..... 167
- MARISA MERINO 181
- CUINATS ARTESANS..... 189
- ALICE PIKE MOLDOW. Una negociación con una misma 197

BIBLIOGRAFÍA 201

PELÍCULAS:

- ELISABETH I, THE GOLDEN ERA. Universal Pictures (dvd).
- ELISABETH. Universal Pictures (dvd).

Prólogo

Antes de nada, Juan, agradecerte la oportunidad que me brindas de prologar tu libro, ha sido un placer su lectura y un acierto la elección de Elisabeth I como ejemplo de mujer líder a seguir.

Tu ayuda, como profesor y negociador en las empresas y la de muchos otros, es la que necesitamos para que la mujer acceda al liderazgo en la empresa y sean eliminadas las barreras sociales y organizativas que todavía existen.

El hilo conductor que establece el libro a través del reinado de Elisabeth I como líder, nos aporta una visión histórica de los pormenores, aciertos, errores y sacrificios que conlleva ser *La Reina Virgen*, ser una líder.

Como bien indicas en el título de tu libro *El liderazgo femenino al descubierto*, siempre estuvo ahí, pero ni era visible ni interesaba... se encontraba solapado, escondido, no estaba incorporado como valor económico, no se consideraba productivo, no generaba ingresos directos, en realidad su "... poder de influencia..." apenas alcanzaba a algunos aspectos del núcleo familiar, pero ¿alguien pone en duda la labor de la mujer, el esfuerzo y trabajo que a lo largo de los siglos ha reportado a la sociedad, a la vida?

No seré yo quien enarbole la bandera feminista, ni defienda en el otro extremo el papel de "...la mujer como amantísima madre y esposa...", pero sí me veo en la obligación de resaltar y señalar en nombre de cada una de ellas que "...siempre estuvimos, nuestros valores, nuestro modo de hacer, la administración de recursos, tanto económicos, como humanos..."

Ciertos aspectos que nos caracterizan a las mujeres directivas coinciden intrínsecamente con lo que somos en esencia y llevamos en nuestro código genético. La naturaleza ha dotado a la mujer de un rasgo único que la condiciona: la capacidad de engendrar, que lleva generalmente implícito –haya procreado o no– unas destrezas y condiciones que la diferencian respecto al hombre.

La comprensión, en el sentido de empatizar, unido a un alto nivel de intuición, la responsabilidad asumiendo su rol, aún a costa de su “sacrificio”, la paciencia, con resultados a medio-largo plazo y la capacidad de anteponer las necesidades de su prole a los suyos propios, y un alto grado de preparación y conocimiento hacen a la mujer directiva-líder tener un papel protagonista, necesario e imprescindible en el siglo XXI.

Haciendo referencia a Aristóteles, el encaje de piezas del puzzle entre *logos*, mujeres hoy en la actualidad, ocupando más del 50% de plazas universitarias, *ethos*, rompiendo cada vez mas techos de cristal, paredes de pladur, y por último *pathos*, emoción, sentimiento, hace que no haya marcha atrás...

Es a lo que haces referencia hablando de Elisabeth I “...una combinación de prudencia, audacia y genio...” ejemplo de buen liderazgo.

Como bien señalas en tu libro, “...el líder no depende del género, masculino o femenino, sino de destrezas particulares...” cualidades que algunas pueden aprenderse, perfeccionarse pero, sin duda, otras son innatas al ser.

La incorporación de la mujer al mundo del trabajo económico, que no al otro, en el que nunca ha faltado, como un actor imprescindible en la empresa, en la sociedad, en la familia, hacen que hayan cambiado las relaciones entre las personas, compañeros, jefes, superiores, etc., dando como resultado un estilo “más femenino...” y como consecuencia un liderazgo diferente “más asertivo y competente...”

Se ha confundido el derecho a ser iguales a los hombres, a ser meras imitadoras de sus formas, maneras, saludos, indumentaria, en definitiva, de patrones ya establecidos que seguíamos por propia inercia sin pararnos a pensar si nos gustaba, si representaba siquiera nuestra propia esencia. Ahora, gracias a profesores como tú, Juan, escuelas de negocios, trabajos de investigación, etc., y, por supuesto, nuestra gran perseverancia, hacen que hoy no haya dudas respecto a si la mujer puede liderar y ser la artífice de los cambios que requiere el futuro.

Refiriéndonos a términos de rentabilidad empresarial “...y aprovechamiento de todos los recursos...” que tenemos a nuestro alcance, el futuro está escrito con nombre de “*mujeres L*”, de “*mujeres l*” y las empresas que sean proactivas a la incorporación de las mujeres a su órgano de dirección, consejos de administración, etc., están haciendo presentes, están haciendo ya el cambio, ya están en el futuro.

Quitémonos nuestras paredes de pladur, con seguridad y tesón; sumando, no restando; convenciendo, no imponiendo; organizando individualidades, no personalizando. Ayudemos todos juntos, mujeres y hombres, al futuro y planificación de la empresa y de nuestra sociedad.

Gracias, Juan

SOLEDAD MEGINO

Un trabajo en Harvard

Había estado absorta observando los movimientos de un grupo de ardillas en la nieve. Parecían estar celebrando un ritual, que con toda seguridad tenía un significado. Quizá era solamente un juego y se estaban divirtiendo. Solo cuando desaparecieron a toda velocidad por la gran explanada frente a Baker Library, pudo Laura Carter apartar la mirada de la nieve y regresar a su mesa de despacho. Estaba revisando los temas que sus alumnos proponían para la redacción del trabajo obligatorio de su asignatura de segundo curso del MBA. Cuarenta y siete propuestas descansaban cuidadosamente apiladas sobre el escritorio de su despacho en el edificio Morgan del Campus Soldiers Field.

El curso de *Poder e influencia* de la profesora Laura Carter era optativo en el segundo curso y uno de los más populares. Las plazas disponibles se ocupaban rápidamente y era inevitable la confección de una lista de espera para cubrir bajas de última hora.

El tema de los trabajos era de libre elección, con el único requisito de estar basado en el ejercicio del liderazgo en una situación real.

Uno de ellos llamó su atención: *Elisabeth I de Inglaterra (1533-1603), como directora ejecutiva y líder*, y lo proponían Carla Lotz y Cheryl Miller. Laura se arrellanó en su sofá favorito y empezó su lectura.

ELISABETH I

Curso: *Poder e influencia*. 2º Curso MBA.

Profesora: Laura Carter.

Alumnos: Carla Lotz y Cheryl Miller

No es sorprendente que se considere a la reina Elisabeth I como líder de empresa familiar. En aquellos tiempos los reinos se parecían mucho a las empresas familiares. El poder se transmitía de padres a hijos, los reinos tenían un fundador con nombre y apellidos y los súbditos eran la masa de trabajadores. Solo los nobles y validos de los reyes podían considerarse en la línea de los actuales directivos.

Las semejanzas de un reino del siglo XIV-XV con una empresa familiar son innumerables. Podría hacerse una larga lista de defectos y virtudes comunes a ambas, pero este no es el propósito del trabajo.

Pretendemos demostrar que Elisabeth I de Inglaterra fue la primera mujer líder que condujo a su empresa desde una situación económica y social cercana a la ruina a convertirse en el imperio británico, potencia de primer orden y multinacional puntera, por decirlo en términos empresariales. Fue precursora en utilizar lo que hoy conocemos como “modernas técnicas de management”, las etapas del proceso de cambio, para cambiar un país pobre, dividido en dos religiones, con rivales que intrigaron para gobernar la empresa. Y además era mujer en un universo en el que el poder solo era ejercido por hombres. Hija de Enrique VIII que, entre otras lindezas, había hecho ahorcar a su madre para poder casarse con Juana Seymour y la había declarado bastarda.

Elisabeth I nos llevará al siglo XIV en una época muy compleja. Nadie hubiera apostado porque aquella joven esbelta, pálida, pelirroja y de constitución frágil sobreviviera a la edad adulta. Mucho menos que ascendiera al trono a los veinticinco años, después de años en prisión y de tener que defenderse de la acusación de traición por el entorno cercano de la entonces reina, su hermana María *la Sanguinaria*, que dio nombre al cocktail *bloody Mary*.

Elisabeth I sobrevivió a esos tiempos oscuros y particularmente difíciles para ella para convertirse en una de las mejores monarcas de Inglaterra. Su reinado se conoce como la *Era isabelina*, por sus importantes logros culturales. Shakespeare fue contemporáneo suyo junto a Christopher Marlowe, Ben Jonson, John Webster y otros grandes autores.

En música florecieron William Byrd y John Bull. La arquitectura se hizo imponente bajo la influencia de las culturas renacentistas italiana y flamenca. El filósofo Francis Bacon pertenece también a la época que toma su nombre de Elisabeth I, así como el historiador Thomas Carlyle.

Estudiando la vida de Elisabeth I nos hemos topado con una mujer fascinante, una líder muy eficaz de la que podemos extraer importantes lecciones y figura de importancia histórica decisiva para su país, “su empresa familiar”.

Hemos dividido este trabajo en ocho capítulos para explorar su carrera de líder y ver cómo aplicó lo que hoy conocemos como proceso y estructura del liderazgo:

1. Elisabeth I en acción.
2. Elisabeth I líder en el proceso de cambio.
3. Elisabeth I y equipos directivos.
4. Elisabeth I en motivación.
5. Reina Virgen. La elección de un estilo de liderazgo.
6. Conclusiones.
7. Mujeres líderes del siglo XXI.
8. La mujer como líder y sucesora en la empresa familiar.

Elisabeth I proporciona lecciones clave de liderazgo en su largo reinado, que transformó un país empobrecido y amenazado por peligros internos y externos, en un estado moderno y fuerte, que fue sin duda el antecesor del imperio británico que pervivió hasta mediados del siglo XX.

Cuando Elisabeth I se coronó el 17 de noviembre de 1558, Inglaterra era una comparsa en el concierto de las naciones poderosas. La España de Felipe II era la potencia dominante en aquellos días. A su fallecimiento el 24 de marzo de 1603, tras reinar durante casi 45 años, Inglaterra era la nación más próspera y poderosa de Europa y en la línea de salida para constituir el Imperio británico.

El filósofo americano de origen catalán, George Santayana, es autor de la famosa frase que dice “quienes no aprenden las lecciones de su historia, están condenados a repetir los errores del pasado”. Parece que Elisabeth I pensaba lo mismo.

La vida y el liderazgo de Elisabeth I es un ejemplo de Visión con mayúsculas.

Elisabeth I dirigió y administró Inglaterra al igual que un eficaz directivo lo haría con una gran empresa, abordando todos los asuntos como en un sistema empresarial dinámico, dando siempre respuestas a las circunstancias de un mundo cambiante.

Un breve apunte histórico

Con la muerte de Eduardo VII, en 1553, y el ascenso de su hija María I, a la que se conoció más tarde como *La Sanguinaria*, la joven Elisabeth I estaba en gran peligro. Se la acusaba, sin fundamento alguno, de haber tenido relaciones traumáticas y sexuales con el intrigante Thomas Seymour, que fue finalmente ejecutado. Elisabeth I aprendió entonces el gran valor de la modestia y la circunspección a fin de no revelar jamás ni sus más íntimos pensamientos.

Su media hermana, María I, era la reina, e Elisabeth I le profesaba en público su obediencia, aceptando en apariencia y sin protestar los rituales del culto católico. Aun así, estaba continuamente bajo la sospecha de conspirar contra María. Estuvo prisionera dos meses en la Torre de Londres, luego en arresto domiciliario en Woodstock, aunque liberada después de un año, y siempre bajo la presión de estar vigilada. Esa presión emocional le ayudó sin duda a aprender y practicar capacidades de supervivencia, y a un aprendizaje de políticas de compromisos peligrosos que sin duda le fueron muy útiles cuanto tuvo que reinar.

Aunque solo los más fervientes católicos lloraron la muerte de María *La Sanguinaria*, muchos ingleses no veían con entusiasmo que el gobierno tuviera que pasar a otra mujer.

Pero Elisabeth I se presentó a sí misma de una forma que disipó cualquier duda. Alta y hermosa en la mejor tradición de la cortesanía caballeresca de la época —rubia, pálida, con su larga cabellera rojiza y brillante—, demostró de inmediato un atractivo carismático para las masas que atestaban las calles de Londres con motivo de su coronación. Era como una fuerte ráfaga de aire fresco, pero no como un huracán. Mediante afirmaciones y gestos simbólicos dejó claro que pretendía que Inglaterra siguiera no solo el camino de la Reforma protestante sino que, además, se convirtiera en una potencia comercial y se situara entre las grandes naciones.

Fue especialmente cuidadosa en no actuar repentinamente de forma radical. Su infancia y juventud le habían enseñado a ser paciente a la hora de tomar decisiones. Haría el proceso de cambio que el país necesitaba de manera progresiva y lenta, a fin de conservar lo suficiente de las antiguas costumbres y todos tuvieran la oportunidad de sentirse cómodos y adquirir confianza. Nelson Mandela se lo copió cinco siglos después cuando, tras sus veintiocho años de cautiverio en África del Sur y su elección como pre-

sidente, hizo que la bandera nacional y el himno del *apartheid* se uniera a los nuevos himnos de la democracia, para contribuir a que los afrikáners segregacionistas pudieran sentir menos hostilidad hacia el nuevo régimen.

El equipo de alta dirección que Elisabeth I utilizará durante todo su reinado estará formado por los políticos más brillantes, a los que denominará Consejo Privado. En él, y a pesar de que Inglaterra había roto con el Papa de Roma y este había llegado a excomulgar a la reina, algunos católicos fervientes permanecieron en el Consejo debido a su competencia, al igual que otros que habían trabajado para María *La Sanguinaria* o para su propio padre, Enrique VIII.

En aquella época no se hablaba de “liderazgo femenino” porque no existía. España tuvo a Isabel I de Castilla como líder del impulso al descubrimiento del nuevo mundo, pero es difícil encontrar mujeres líderes en empresas y otras instituciones. Se pensaba que eran incompetentes para ello, sin embargo Elisabeth I fue una combinación de prudencia, audacia y genio que puede ponerse como ejemplo de buen liderazgo.

Cuando Elisabeth I llegó al trono no solo como reina sino como “presidenta ejecutiva” de Inglaterra, como ya hemos mencionado, su reino poseía una población aproximadamente de entre cuatro y cinco millones de habitantes. Londres apenas si contaba con doscientas mil almas, aunque empezaba a ser importante como centro empresarial. Sus países vecinos, Escocia e Irlanda, estaban siempre en constante ebullición con revoluciones y guerras. La economía se centraba en la agricultura y la lana ovina, que constituían un próspero comercio.

La tasa de mortalidad infantil era muy alta y el promedio de vida no sobrepasaba en mucho los treinta años: cólera, tifus, peste bubónica y otras enfermedades asolaban periódicamente las ciudades. La higiene era inexistente salvo para las clases privilegiadas, y las cloacas pasaban a cielo abierto por el centro de las calles cubriéndolas de suciedad y barro.

La sociedad estaba claramente dividida en clases sociales muy diferenciadas. El ochenta por ciento de la población vivía en el campo y no viajaba. Pasar hambre en invierno era lo habitual, debido al frío y a las intensas lluvias que echaban a perder las cosechas y dejaban los caminos intransitables.

Uno de los pocos puntos positivos, al ser coronada Elisabeth I, es que Inglaterra habría disfrutado de setenta años de relativa paz. La Guerra de las dos Rosas (los Lancaster contra los York) había terminado hacía ya tiempo.

Elisabeth I y el “*Personal Branding*”

Una de las acciones más brillantes de Elisabeth I para asociar su nombre y su imagen a su pueblo fue su autodenominación de “Reina Virgen”.

Identificó al poco tiempo de comenzar su reinado que, al convertir el país al protestantismo con la fundación de la Iglesia de Inglaterra, el pueblo se había quedado sin santos intermediarios con Dios y, muy especialmente, sin la Virgen María. La religión católica situaba a la madre de Cristo a un nivel superior al de todos los santos, solo por debajo del propio Dios, alguien a quien se podía rezar y pedir su intercesión ante Dios, para que este escuchara tus peticiones. Pero Elisabeth I reconoció pronto que el protestantismo no daba a la Virgen María ese papel, sino simplemente el de la madre de Cristo, y había creado un vacío espiritual y emocional entre sus súbditos.

Elisabeth I decidió desempeñar ese papel. Cuidó su aspecto para darle *glamour* virginal y quedó claro que no se casaría nunca. Era la “reina virgen”. Bendecía a los niños y favorecía la percepción del pueblo que tenían de la nueva mediadora entre ellos y el todopoderoso. Ella llenó el vacío creado proyectando su imagen —y permitiendo que otros lo hicieran— como una reencarnación de la virgen María.

La idea era genial en términos de marketing personal pero conllevaba la carga de no casarse y no poder tener el heredero que el Parlamento no cesaba de reclamar. La soledad personal, en suma. Algo que las mujeres líderes deben conocer: el liderazgo exige en ocasiones precios personales muy altos.

Declararse cabeza de la Iglesia de Inglaterra fue una decisión muy atrevida con grandes consecuencias, pero el pueblo lo aceptó bien. Había hostilidad hacia el Papa de Roma por sus intromisiones en asuntos domésticos ingleses y, como en muchos países, no faltaba un fuerte sentimiento anticlerical por los privilegios del clero durante tantos años. Pero muchos sacerdotes católicos se dieron cuenta de que era inútil abocar al pueblo a una guerra de religión e, inteligentemente, se convirtieron en protestantes.

Muchas propiedades de la Iglesia fueron confiscadas por la Corona, que en parte se vendieron al mejor postor: la nueva clase media, que con ello consiguió más poder.

Elisabeth I no tuvo unos comienzos nada fáciles. Cuando accedió al trono a los veinticinco años era el más inseguro de Europa. Felipe II de España lo reclamaba como viudo de María I *La Sanguinaria*. Los rebeldes del norte

eran católicos y se sublevaban continuamente junto a otros insurrectos locales. El papa Pío V publicó una bula que la destronaba e incitaba a asesinarla. María Estuardo, reina de Escocia y consorte de Francia, también reclamaba su corona. En tiempos de hoy diríamos que la competencia era feroz y la “empresa” era objeto de deseo de las grandes “multinacionales”.

En los diferentes apartados de este trabajo iremos viendo cómo Elisabeth actuó en cada uno de los temas de liderazgo que hemos visto en clase y cómo aplicó en el siglo XVI lo que en el siglo XXI sugerimos a los líderes de empresa, a través de las diferentes sesiones que la profesora Laura Carter ha impartido durante el curso *Poder e influencia*.