

**ISABEL & ISABEL:
UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL LIDERAZGO DE ISABEL LA
CATÓLICA Y ELIZABETH I DE INGLATERRA**

Luis del Prado¹

Resumen

Los líderes efectivos combinan valores fundamentales con estrategias flexibles para lograr que las cosas se hagan. Saben para qué están en el lugar que ocupan, qué es lo que quieren y comunican a los demás su visión con claridad. Para ello, según el modelo de Liderazgo Integral de Lee Bolman y Terrence Deal, deben actuar en cuatro dimensiones de manera simultánea: estructural, social, política y simbólica. El artículo aplica el modelo a dos casos de éxito: Isabel de Castilla y Elizabeth I de Inglaterra. Ambas reinas han sabido apuntalarse para compensar sus dimensiones más débiles y aprovechar al máximo sus fortalezas. Como consecuencia, su liderazgo ha dejado una huella profunda en la historia de sus respectivas naciones.

Abstract

Effective leaders combine fundamental values with flexible strategies to get things done. They know why they are in the place they occupy, what they want and they communicate clearly their vision to others. For this, according to the model of Integral Leadership of Lee Bolman and Terrence Deal, they must act in four dimensions simultaneously: structural, social, political and symbolic. The work applies the model to two success stories: Isabel de Castilla and Elizabeth I of England. Both queens managed to compensate for their weaker dimensions and make the most of their

¹ El Dr. Luis del Prado es Rector de ESEADE. Doctor en Administración de Empresas (UCA) y Profesor de Comportamiento Organizacional. ldelprado@eseade.edu.ar

strengths. As a result, their leadership has left a deep mark in the history of their respective nations.

Introducción

Los líderes efectivos combinan valores fundamentales con estrategias flexibles para lograr que las cosas se hagan. Saben para qué están en el lugar que ocupan, qué es lo que quieren y comunican a los demás su visión con claridad. Para ello, según el modelo de Liderazgo Integral de Lee Bolman y Terrence Deal, deben actuar en cuatro dimensiones de manera simultánea: estructural, social, política y simbólica. El presente trabajo aplica el modelo a dos casos de éxito: Isabel de Castilla y Elizabeth I de Inglaterra. Ambas reinas han sabido apuntalarse para compensar sus dimensiones más débiles y aprovechar al máximo sus fortalezas. Como consecuencia, su liderazgo ha dejado una huella profunda en la historia de sus respectivas naciones.

Enrique VIII hereda el trono de Inglaterra a los 18 años debido a la muerte de su padre, el fundador de la dinastía Tudor. El reinado de Enrique VIII estuvo signado por el bienestar y la internacionalización de Inglaterra. Además, transformó su corte en una típica corte renacentista. Enrique VIII estuvo casado con Catalina de Aragón, la hija menor de los Reyes Católicos, durante casi veinte años. Tuvieron una hija (la futura reina María I, pero Catalina no pudo darle un heredero varón. Para ese entonces, Enrique estaba obsesionado con Ana Bolena, una dama de la corte, cuya familia quería ascender en la escala social. Dado que Catalina era la viuda de su hermano, alegó que su matrimonio no era válido y pidió la anulación al Papa. Este se negó, porque él mismo le había otorgado la dispensa para que pudiera casarse con Catalina. Además, estaba bajo la protección del emperador Carlos V, tío de Catalina quien, por supuesto, no estaba de acuerdo con la anulación. A pesar de todo, Enrique se divorció de Catalina, se casó con Ana Bolena, rompió con el Vaticano y creó la Iglesia Anglicana. En 1533, Ana Bolena dio a luz una niña llamada Elizabeth.

Luego de un corto reinado de su hermanastra María, Elizabeth I heredó en 1558 una nación en problemas. Acosada por la inflación, sin aliados estratégicos, devastada por conflictos religiosos internos y al borde de la ruina. Cuarenta y cinco años más tarde, Inglaterra era la nación más poderosa de Europa y estaba en camino de convertirse en uno de los más grandes imperios en la historia de la humanidad. Es interesante analizar

el camino que transitó Elizabeth para enfrentar ese desafío y superarlo habiendo comenzado su reinado en una situación de extrema fragilidad.

Isabel fue hija de Juan II de Castilla e Isabel de Portugal y nació en Ávila en 1451. A la muerte de su padre, su hermanastro Enrique es proclamado Rey e Isabel, su hermano Alfonso y su madre se tienen que refugiar en Arévalo primero y en Segovia después, porque el nuevo monarca tenía recelo de sus aspiraciones al trono.

Isabel I de Castilla, ejerció su liderazgo imponiendo su voz en un mundo de hombres. Entre otros logros, finalizó la reconquista de España después de siete siglos de ocupación árabe con la toma de Granada en 1492. Además, extendió los dominios de España a través del descubrimiento de América, gracias al apoyo que le dio a Cristóbal Colón en su búsqueda de las Indias Occidentales, transformando de esta manera a su nación en una potencia mundial. Es difícil encontrar en la historia un ejemplo de liderazgo en pareja como el que ejercieron los Reyes Católicos. Juntos mostraron en qué consiste la sinergia, logrando resultados muy superiores a la simple suma de las partes.

Marco conceptual para el análisis

El marco conceptual elegido para hacer el análisis comparativo del liderazgo de ambas reinas es el denominado “liderazgo integral”, desarrollado por Lee Bolman y Terrence Deal¹. Dicho modelo redefine el concepto de liderazgo a través de cuatro perspectivas: estructural, social, simbólico y político, representando cada una de ellas una contribución peculiar y significativa hacia el logro de una visión integral del liderazgo.

El *liderazgo estructural* se manifiesta a través de la autoridad técnica y de la comprensión profunda de la arquitectura de la organización.

El *liderazgo social* se centra en las relaciones interpersonales y en la vocación de servicio. Los líderes sociales son facilitadores.

El *liderazgo político* está relacionado con la comprensión de los mecanismos y las estructuras del poder y la posibilidad de influir sobre ellas.

Finalmente, el *liderazgo simbólico* es aquel capaz de comunicar una visión que transmita fe y lealtad entre los seguidores.

Los líderes tienen que conocer cuál es su perspectiva más desarrollada y cuáles sus limitaciones. Idealmente, deberían aprender a combinar las diferentes perspectivas en un estilo más integral y poderoso. Lo que resulta fatal para los líderes es su incapacidad para reconocer y aceptar sus propias limitaciones e incorporar a sus entornos a personas que aporten fortalezas complementarias. Los líderes destacados conocen sus puntos fuertes, se esfuerzan por ampliarlos y arman equipos que logran ejercer el liderazgo en las cuatro perspectivas.

La dimensión estructural

Elizabeth era una reina a la que no le gustaba la guerra y tuvo la habilidad de transformar las amenazas en fortalezas y las crisis en oportunidades colectivas. A los 22 años derrotó a María Estuardo de Escocia, demostrando coraje y vocación para la acción. Más allá del coraje para actuar, lo remarcable es el cuidado que tenía para la evaluación previa de las situaciones. Para Elizabeth la esencia del liderazgo pasaba por otorgar recompensas importantes para sus colaboradores, comprender las motivaciones básicas de los mismos, aceptar las responsabilidades y demandar a los demás lo mismo, aceptar y corregir los errores con determinación y actuar de manera positiva, rápida y audaz.

Elizabeth estaba convencida que tenía que estar presente en el frente de batalla, para asegurarse que los demás la vean y que perciban que está corriendo los mismos riesgos que ellos. Si bien era una persona que había accedido a una excelente educación, Elizabeth no tenía demasiados conocimientos de economía cuando comenzó su reinado. Sin embargo, puso todo su empeño en aprender y terminó siendo una experta en finanzas públicas. Elizabeth restauró la fe en la monarquía y en la moneda. Para ello, restringió los gastos para que no superen a los ingresos y creó nuevas fuentes de financiamiento. Por consejo de sus asesores, el proceso de restauración de la moneda se basó en las siguientes medidas: reducción del gasto público, suspensión de los emprendimientos con alto riesgo, reestructuración de la deuda, venta o alquiler de

propiedades improductivas de la Corona, inversiones en emprendimientos altamente rentables y reducción de la carga impositiva.

Elizabeth, más allá del empeño en construir su imagen, era una persona eminentemente práctica, que no toleraba que se malgasten recursos. La Reina trabajaba incansablemente y dominaba todos los asuntos concernientes al estado. No se conformaba con información vieja o de segunda mano, por lo que creó una red que la abastecía de información confiable. Elizabeth entendía perfectamente que debajo del carisma está el dinero, el cual debe ser manejado con capacidad y prudentemente.

Por supuesto, para consolidar la economía tomó una de las decisiones más controvertidas de su reinado: estableció una alianza no escrita con dos de los más famosos piratas de la época, Francis Drake y Walter Raleigh, para atacar a la flota de España y apropiarse de los tesoros que llegaban del Nuevo Mundo.

A modo de síntesis de la dimensión estructural de su liderazgo, estableció de manera brillante la visión y la misión de su gobierno:

En mis años de reinado pretendo lograr la paz exterior y la estabilidad económica interior, manteniendo un equilibrio de poder entre los enemigos externos y un equilibrio de tolerancia entre las facciones políticas internas. Lograremos esto a través de la exploración y el desarrollo del Nuevo Mundo, evitando guerras costosas en la medida de lo posible, pero sin permitir que ninguna nación suponga que no estamos dispuestos a repeler una agresión externa. Abriremos el comercio con las naciones amigas y alentaremos los logros de nuestros mejores y más brillantes individuos en los campos del arte y la ciencia.ⁱⁱ

Frente a la inmadurez que en ocasiones demostraron sus hermanos Enrique y Alfonso, Isabel de Castilla fue consciente, desde muy pequeña, de la responsabilidad que llevaba implícita su futuro cargo, así como de la preparación que debían tener los gobernantes. Con la victoria en la Guerra de Granada se incorporó el Reino Nazarí a los reinos de Castilla y Aragón, que estaban unidos en las personas de Isabel y Fernando. Así se consiguió realizar la llamada Unión de Reinos y acabar con el mosaico de pequeños reinos que formaban España.

Isabel tuvo la visión de confiar en los proyectos de Cristóbal Colón, a pesar de las muchas críticas y reacciones políticas adversas de la corte y del mundo científico. América fue mayormente española gracias a su visión de futuro y a su confianza en las posibilidades de un marino experimentado, apasionado y ambicioso.

En la victoria se mostró generosa con todos, para atraer a aquellos que podían y debían construir el reino y proyectarlo hasta el liderazgo mundial en el futuro. Los que no habían sido sus partidarios, eran perdonados y se convertían en sus más leales colaboradores.

Contó siempre con un equipo cohesionado, motivado y entregado al proyecto. Escogió bien a sus colaboradores, por ejemplo, el Gran Capitán Córdoba, que fue una pieza clave en la Guerra de Granada y en el asentamiento del dominio español en el Reino de Nápoles. O Francisco Cisneros, que fue su amigo y consejero y gran artífice de la continuidad dinástica y del mantenimiento de la Unión de Reinos.

Por deseo de los comerciantes urbanos Isabel creó la Santa Hermandad, cuerpo de policía para la represión del banditaje, creando condiciones mucho más seguras para el comercio y la economía. Con toda seguridad, una de las decisiones más controvertidas de Isabel fue el establecimiento de la Inquisición y la consecuente persecución de los judíos. Isabel era consciente del sentimiento antisemita que prevalecía en su reino, pero buscó acotarlo cada vez que se manifestó con virulencia. A pesar de su determinación final de expulsar de su reino a todos los judíos y musulmanes que no se convirtieran al catolicismo, y contrariamente a la creencia popular, Isabel de Castilla, al igual que muchos de sus predecesores en el trono, fue mucho menos enemiga de los hebreos que la nobleza y el clero, quienes acusaban a éstos de ostentar privilegios.

Isabel tuvo la habilidad de enfocarse en los problemas de fondo y buscar soluciones, sin caer en la trampa del cortoplacismo. En lo que se refiere a la dimensión estructural del liderazgo, ambas monarcas llegan al trono con una excelente formación de base. También coinciden en su vocación para aprender e interiorizarse de todas las cuestiones de gobierno, especialmente aquellas vinculadas con la economía.

En los dos casos, finalizan su mandato con un alto grado de conocimiento de las finanzas públicas. Las dos reinas lograron convertir a sus naciones en potencias a nivel

mundial. Una situación casi opuesta a la que existía al inicio de sus respectivos reinados. Además de ello, tuvieron el acierto de elegir adecuadamente a sus personas de confianza. Elizabeth tuvo el apoyo de Sir Francis Walsingham, tanto en la dimensión estructural como en la comprensión de la dinámica política y de Thomas Gresham, que la asesoró en las cuestiones de las finanzas públicas.

Elizabeth fue una reina que se destacó por la calidad de sus decisiones. La reina afirmaba:

Hay que postergar las decisiones cuando se necesita más información o tiempo adicional para manejar las consecuencias de la decisión y cuando otros me están apurando y ese apuro no encaja en mis fines. Hay que decidir lentamente si la decisión afecta vidas humanas o es irreversible. Hay que ser expeditivo cuando los hechos han sido claramente determinados y cuando las consecuencias esperadas han sido determinadas y son aceptables. ⁱⁱⁱ

Isabel también tuvo un equipo de colaboradores en los que depositó toda su confianza: Córdoba para la guerra, Chacón y Cisneros para las cuestiones más delicadas y su confesor Hernando de Talavera para los asuntos religiosos. Pero su principal colaborador fue sin duda su marido Fernando.

A pesar del amor que se profesaban, la relación tuvo altibajos por las infidelidades de Fernando y por el delicado equilibrio que tuvieron que mantener para sostener los roles de Reyes cada uno de ellos en su tierra y consortes en la tierra de su cónyuge.

La dimensión social

Elizabeth siempre intentó conectar su interés personal con el interés de su pueblo. Para ella, el trono representaba la libertad de hacer todo lo que estuviera a su alcance para que sus súbditos la recordaran con verdadero afecto. La principal preocupación durante los cuarenta y cinco años de su reinado fue proteger a su pueblo y se entregó a tal punto que manifestó en varias ocasiones que se había “*casado con Inglaterra*”. Cuando llegaba el verano, la Reina partía en excursión a alguna parte del reino con el objetivo de apartarse de la rutina y estar en contacto directo con la gente.

Isabel y su esposo Fernando supieron hacerse querer por el pueblo. Fueron generosos con sus aliados y justificaron siempre sus decisiones basándolas en el bien común. En la defensa de sus opiniones han tenido conflictos con los jefes de la Iglesia, con algunos miembros de la realeza e incluso entre ellos mismos.

Vivió de forma modesta, sobria y templada para dar ejemplo a su familia y a todos los súbditos. Tenía capacidad para escuchar y solía decidir qué camino tomar después de consultarlo con quien fuera necesario.

Cuando terminó la guerra civil entre los partidarios de Isabel y los de su sobrina Juana, en lugar de aplicar la fórmula de acabar con el vencido, Isabel y Fernando mostraron cuál iba a ser su forma de gobernar: el perdón antes que la venganza, la magnanimidad con todos y la permanente búsqueda de la colaboración y la cooperación de todas las ciudades, villas y personas del Reino. De esta forma consiguieron la paz, el sosiego y la unión, y lograron comprometer en un proyecto común a todos los castellanos y, más tarde, a los aragoneses. El Papa Alejandro VI, en virtud de sus méritos, les concedió el título de Reyes Católicos, mediante la bula *Si convenit*, en 1496.

Tanto en el caso de Elizabeth como en el de Isabel, la dimensión social del liderazgo es la que aparece de manera menos nítida. Seguramente el sistema monárquico fue determinante para que ello sucediera. Sin embargo, a pesar del aislamiento que genera la corte, ambas tuvieron siempre presente las necesidades de sus pueblos.

La dimensión política

En la primera etapa de su largo reinado, Elizabeth enfrentó un conflicto religioso, cuya resolución fue clave para su consolidación. Muchos fieles ingleses estaban preocupados porque, según San Pablo, era imposible que una mujer fuera la cabeza de una religión cristiana. Por su parte, los obispos tenían temor que, si se ignoraba lo dicho por San Pablo, perdieran influencia en el resto de Europa.

Elizabeth encargó la resolución de este dilema a los abogados, quienes sugirieron cambiar la denominación de “Suprema Cabeza de la Iglesia” por “Suprema Gobernadora de la Iglesia”. Esto fue aprobado por el Parlamento luego de un debate en

el que fue clave la intervención de la Reina. A diferencia de sus antecesores, Elizabeth nunca ordenó ninguna acción represiva contra las revueltas religiosas. Pero cuando un obispo desafió su autoridad, lo destituyó.

Elizabeth dedicaba mucho tiempo a reunirse con su Consejo Privado y valoraba mucho su asesoramiento. El Consejo estaba constituido por una mezcla de veteranos y jóvenes. Supo construir un equipo de asesores que no eran ni similares a ella ni obsecuentes. Cuando nombraba a cada uno de los miembros del Consejo, le manifestaba claramente sus expectativas: dedicarse de manera absoluta al reino, mantenerse alejados de la corrupción, ser francos y honestos y compartir secretos con confianza.

Walsingham fue su hombre de confianza durante la mayor parte de su reinado. En los primeros años logró desbaratar un complot para asesinar a la reina, que finalizó con la ejecución de sus cabecillas, entre los que se contaba el Duque de Norfolk, uno de los principales personajes de la corte. Walsingham manejaba un servicio secreto que trascendía los límites de Inglaterra. Sus críticos lo acusaron de manipular evidencias para aparecer como imprescindible a los ojos de la reina. Elizabeth a veces llegó a temerle. Pero respetaba sus habilidades y lo mantuvo cerca de ella, a pesar de tenerlo bajo control y de filtrar sus informes de manera cuidadosa.

Elizabeth era muy demandante, pero esa exigencia de excelencia provenía de un profundo conocimiento acerca de cómo debían hacerse las cosas. A pesar que no hay reyes en el mundo empresario, la mayoría de las organizaciones no son democracias, ni pueden ser administradas como tales. Los deseos de la mayoría no siempre coinciden con lo que es bueno para la organización.

Es importante para un líder ser consciente que tendrá que tomar decisiones de buena fe, pero a veces impopulares. Es fundamental que mantenga dichas decisiones al margen de las relaciones personales con los colaboradores.

Isabel de Castilla siempre eligió bien a sus aliados y siempre tuvo claro cuáles eran sus objetivos políticos.

Una de las condiciones básicas de un líder es su disposición a asumir dicho rol. El camino al trono de Isabel fue muy arduo: porque su derecho a la corona no era evidente,

dado que la aristocracia castellana quería seguir controlando el reino. Leal a la corona y a su derecho al trono, Isabel supo preparar el futuro con paciencia. Desde niña, Isabel estaba comprometida con Fernando de Aragón. Su hermano Enrique quiso casarla con nobles castellanos y portugueses para alejarla del trono de Castilla, pero ella logró evadirlos a todos para casarse con Fernando en secreto.

Isabel tenía la estrategia perfectamente planificada. Al morir Enrique, no perdió un solo día y preparó una ceremonia de coronación en Segovia. En la ciudad se alzaron pendones por Isabel, la reina y don Fernando, su legítimo marido. Su proclamación tomó desprevenidos a todos, incluyendo al mismo Fernando, quien quedaba reducido a la figura de rey consorte. Con esta política de hechos consumados obligó a todo el mundo a reconocer su nuevo poder u oponerse a él, sin término medio. Su coronación provocó el enojo de su marido, el de la nobleza opuesta al poder real y el de Portugal, amenazado por la formación de un bloque hegemónico entre Castilla y Aragón. Isabel tuvo que negociar con su marido, enfrentarse a una guerra civil de sucesión y rechazar la invasión de las tropas portuguesas.

Por otra parte, supo manejar la cuestión diplomática ante el Vaticano, Portugal y sus enemigos internos. No se precipitó para involucrarse en las guerras y fue una negociadora dura, pero efectiva.

La dimensión simbólica

La niñez de Elizabeth no fue sencilla. Cuando nació, desilusionó a sus padres, que esperaban un varón. Su madre fue ejecutada por traidora y ella declarada bastarda. La mayor parte de su juventud la pasó en una especie de exilio fuera de la corte. Sus tutores encontraron en ella una gran inteligencia y madurez. Ella amaba a su hermanastra María, quien, sin embargo mandó encarcelarla en la Torre de Londres durante dos meses y estuvo a punto de firmar su sentencia de muerte. Durante su estadía en la Torre de Londres, no podía hacer mucho más que sobrevivir. Trató de pasar desapercibida y seguir la corriente.

Elizabeth siempre fue una mujer de coraje, tanto físico como moral, que surgía tanto de sus convicciones como del hecho de hacerse responsable de sus decisiones. Si bien tuvo un romance nunca confirmado con Robert Dudley, un noble de la corte, le rehuyó al matrimonio, no por razones psicológicas, sino por razones políticas: no quería ceder ni un poco de su libertad y de su poder a ningún hombre. Elizabeth, al permanecer soltera, creó el mito de la Reina Virgen. Esta imagen era muy potente por la asociación con la Virgen María en un estado en permanente conflicto religioso. Elizabeth percibió que su propia “virginidad” podía llenar el vacío que la ausencia de la Virgen María había producido en los corazones de los protestantes.

Físicamente, se transformó hasta proyectar una imagen semi-divina y atemporal. Exageró hasta el límite su palidez y el color rojizo de su cabello. Con tal fin, se maquillaba con una máscara blanca, resaltando el rojo en sus labios y el negro en los párpados. Entendió que la imagen es fundamental y que el líder es un ser humano, pero también es un símbolo que encarna a la organización, en su caso al Estado. El mensaje fue claro y poderoso. La apariencia es fundamental. Ni los colaboradores, ni los colegas ni los jefes quieren vernos débiles, quejosos o vulnerables. La gente quiere sentir y observar confianza y fortaleza. Elizabeth daba una impresión de juventud eterna, vigorosa y ágil a los sesenta años. Logró combinar una imagen de augusta majestad con un toque cálido que creaba un lazo inquebrantable con la gente común.

Siempre le dio prioridad a la gente por sobre la política. A pesar de su compromiso extremo, se rehusaba a identificarse totalmente con su trabajo:

Gracias a Dios, sin mi posición, sigo siendo yo, Elizabeth. Lo que soy no depende de nadie más.^{iv}

Es obvio que el liderazgo tiene sus recompensas, pero también conlleva una pesada carga. Es mejor entenderlo y aceptarlo desde el comienzo. Por eso, Elizabeth afirmaba que:

Ser rey y usar la corona es algo más glorioso para el que lo observa que placentero para el que la usa.^v

Isabel y Fernando han fortalecido la dimensión simbólica de su liderazgo de diversas maneras. Ambos monarcas eran conscientes que tenían que dar la cara en los momentos

difíciles. Fernando encabezó el ejército que sofocó una rebelión en Aragón y también lideró personalmente las fuerzas que hicieron frente a la rebelión de los catalanes. Por su parte, Isabel no solo resistió a todo tipo de presiones desde su juventud, sino que llegó a arriesgar su integridad física cuando se presentó desarmada en bastiones rebeldes como Burgos o León para desactivar la resistencia enemiga.

Durante las campañas militares de Fernando, Isabel siempre se mantuvo en la retaguardia, acompañada de sus hijos y ocupada con la administración de los asuntos de gobierno. Sin embargo, su ayuda fue decisiva en la victoria castellana-aragonesa en la Guerra de Granada. La ciudad llevaba bastante tiempo de asedio, pero la población no quería rendirse y los soldados cristianos comenzaban a desmoralizarse por el largo asedio. El Rey Fernando le pidió a su mujer que se presente en el campo de batalla para levantar la moral de las tropas. Así lo hizo Isabel, haciéndose acompañar de varias damas y de su hija mayor. El impacto de su presencia fue inmediato, no sólo para las tropas cristianas, sino para la población asediada que inició su rendición, pero no ante el rey guerrero, sino ante la valerosa reina.

Comentarios finales

En el caso de Elizabeth es evidente que su prioridad fue Inglaterra y, en función de ella, sacrificó su vida personal.

Isabel, además de reina fue esposa y madre. Ejerció estos roles de forma excelente y ejemplar, pero la prioridad también la tuvo siempre su vocación por el poder. Como madre fue una excelente educadora y transmitió a todos sus hijos el amor que sentía por cada uno de ellos. Sufrió con sus muertes, que truncaron vidas jóvenes y prometedoras y echaron por tierra empresas políticas que podrían haber beneficiado a muchos. Se repuso de todo este dolor para volver a gobernar y asumir sus funciones, esas que nadie podía ejercer en su lugar, demostrando que la prioridad siempre la tuvo el compromiso con su rol como líder de su pueblo.

Junto con su marido, trabajó mirando al futuro, desde un presente incierto y respetando compromisos que venían del pasado.

Isabel y Elizabeth han logrado combinar valores fundamentales con estrategias flexibles y han logrado que las cosas se hagan a pesar de las dificultades. Ambas tenían perfectamente claro qué es lo que querían, y comunicaron a los demás su visión con claridad y poder. Pero también sabían que tenían que entender y responder a un conjunto complejo de fuerzas que empujaban y presionaban en diferentes direcciones. Tuvieron la suficiente confianza en sí mismas para enfrentar problemas muy complejos y divisiones profundas; fueron capaces de anticipar el conflicto y tuvieron el coraje de seguir nuevos caminos aunque esto les pudiera deparar sorpresas y crear desequilibrios; y, sobre todo, fueron conscientes de que el destino final no siempre puede verse con claridad.

Sus virtudes y el compromiso con su tarea las convirtieron en ejemplos de liderazgo, con visión de largo plazo y capacidad transformadora, a tal punto que constituyen un punto de inflexión en la historia de sus respectivos reinos.

Referencias bibliográficas

- ⁱ Bolman, Lee & Deal, Terrence. (1995). *Organización y Liderazgo*. Addison Wesley. Wilmington, Delaware. USA
- ⁱⁱ Higgins, Shaun O. & Gilberd, Pamela. (2000). *Leadership secrets of Elizabeth I*. Perseus Publishing. Cambridge, USA.
- ⁱⁱⁱ Higgins, Shaun O. & Gilberd, Pamela. Op. cit.
- ^{iv} Axelrod. Alan. (2000). *Elizabeth I CEO*. Paramus. New Jersey. USA
- ^vHiggins, Shaun O. & Gilberd, Pamela. Op. cit.