

**IOLANDA
BATALLÉ
PRATS**

**Atrévete
a hacer las cosas
a tu manera**

*La revolución del liderazgo
de las mujeres*

**IOLANDA
BATALLÉ PRATS**

**Atrévete
a hacer las cosas
a tu manera**

*La revolución del liderazgo
de las mujeres*

DESTINO Referentes

Volumen 8

© Iolanda Batallé Prats, 2021

© Editorial Planeta, S. A. (2021)
Ediciones Destino es un sello de Editorial Planeta, S. A.
Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona
www.edestino.es
www.planetadelibros.com

© Columna Edicions, Llibres i Comunicació, S. A. U. (2021)

Primera edición: enero de 2021

ISBN: 978-84-233-5861-8
Depósito legal: B. 20.452-2020
Preimpresión: Realización Planeta
Impreso por Limpergraf, S. L.
Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera parte

Llegada

No es fácil para una niña encontrar modelos. Mires donde mires, descubres ejemplos de personas importantes que no son lo que tú eres, que no son una niña. Al mismo tiempo que vas tomando conciencia de tu existencia, vas aprendiendo a aceptar que te ha tocado ser distinta, que tú eres una niña. Te agasajan, te regalan objetos, te miman, te dicen que eres preciosa, pero lo hacen porque eres una niña. Y las niñas se ríen. A mí me gustaba que las niñas se rieran y el lugar donde oía más risas era en la cocina. También allí oía llorar. En todas las casas hay penas. Todas sufrimos desde pequeñas. Mi reacción ante el dolor de las personas queridas fue decidir que yo haría las cosas a mi manera y que las haría sonriendo. Yo seré feliz por ellas.

Allí estaban mi madre y la tía, haciendo cosas, cosas tangibles, con ingredientes que transformaban

y degustaban. La cocina era un lugar de vida. Antes de saber cómo lograría salir adelante con todo eso de ser niña, supe que sería una persona feliz. Comprendí que no podía ser otra cosa. Han pasado cuatro décadas desde aquella decisión y no hay nada que haya logrado que cambie mi manera de estar en el mundo. Seré feliz y haré que la gente que tenga a mi lado lo sea, que lo sea como lo soy yo o que lo sea a su manera. Todo aquello por lo que lucho tiene como objetivo último una sonrisa, una carcajada, una mirada de complicidad, un buen momento vivido, una ternura, estar bien, estar tranquilo, respirar, una satisfacción.

Empiezo así este encuentro nuestro, una experiencia compartida gracias a las páginas impresas. Las llegadas son emocionantes y durante los primeros momentos de un encuentro es bueno dejar que el corazón te arrastre y la curiosidad te guíe. Querría acompañarte a tu casa o que me enseñases el lugar donde trabajas. Me gustaría que encontrases un rincón que fuera nuestro para que leyese este libro. ¿Dónde será?, esta es una pregunta importante. Las cosas concretas son esenciales. Ahora mismo, ¿dónde estás? Echa un vistazo al lugar donde has empeza-

do a leer mis palabras. ¿Es ahí donde vamos a estar juntas? A mí me encanta sentarme en el suelo y me gusta trabajar en un lugar donde se supone que a una directora no le corresponde trabajar. Hace tres años, entré por primera vez en un bello palacio modernista, sede de una institución que me habían propuesto dirigir. Alguien me esperaba en la entrada para mostrarme con orgullo el que sería mi despacho en la planta noble. Un lugar precioso, muy señorial. Todos los directores anteriores, por cierto, todos hombres, habían dirigido la institución desde aquel despacho, pero esa era una tradición que estaba a punto de desaparecer. Así que pedí que me mostraran el edificio entero, de arriba abajo. Al cabo de media hora de mi llegada ya había tomado mi primera decisión como directora: me trasladaría al desván, justo debajo de las robustas vigas que sostenían el techo.

¿Fue esa decisión una excentricidad? ¿Era necesario tomarla tan pronto? ¿Mejoraría en algo la gestión del día a día? Pues sí, era urgente y por supuesto que mejoraría la gestión, la cambiaría desde el primer minuto porque aquella decisión inicial mostraba contundentemente que la dirección empezaba

una nueva lógica, un nuevo modo de entender y de hacer las cosas. A pesar de que algunos cambios pudieran parecer un capricho de la nueva directora, al realizarlos, de entrada obligaba al resto a mirar a su alrededor y repensar todo lo que hasta ese momento les había resultado invisible porque lo consideraban obvio. Siempre se ha hecho de esa manera, siempre lo hemos visto igual. Es la vida congelada y es bueno agrietar el hielo con un primer golpe inapelable, un cambio físico contundente que desencadenase otros cambios e hiciera evidente a todo el mundo que la institución era un organismo vivo. Claro que también es cierto que a ningún ser vivo, como a ninguna organización, le gusta demasiado que lo despierten. En cualquier caso, puestos a despertar, mejor con una sonrisa.

Cuando trabajo me siento cómoda con lo que se podría definir como actitud germánica. Soy extremadamente responsable con mis compromisos y exijo lo mismo a la gente con la que trabajo. Pero ahora, en los momentos iniciales de nuestra relación, si nos hubiéramos conocido personalmente, estoy segura de que considerarías que mi actitud ante la vida parece

más bien *hippie*. Y creo que dirías lo mismo de mi manera de vestir. A menudo me he dado cuenta de que la ropa que llevo crea cierta perplejidad. Me gusta esa sensación. Es señal de que mi discurso está llegando.

La forma de vestir es un discurso, expresa aspectos medulares, especialmente cuando eres una mujer. Los hombres han aprendido a trabajar con una armadura: camisa, corbata y americana. Ellos tienen el privilegio de usar zapatos cómodos y funcionales. Y me parece perfecto. Pero en cambio muchas mujeres sienten que no realizan correctamente su trabajo si no calzan tacones o no sorprenden cada día con un modelo diferente. Otras mujeres, más pragmáticas, han terminado por copiar la lógica masculina adoptando a perpetuidad el traje de chaqueta. En mi caso, ni una cosa ni la otra. Mi discurso a la hora de vestir es una manifestación deliberada y explícita de mi derecho a ser cada día una persona distinta, y si es necesario, una persona incoherente con respecto a la que fui el día anterior. Cada día soy diferente y tengo derecho a serlo. O a ser exactamente la misma.

No sé si los hombres son o no son cíclicos. Tam-

poco sé si son tan equilibrados y previsibles como nos quieren hacer creer. En todo caso, yo no lo soy y lo acepto. Y no tan solo lo acepto, sino que también lo muestro. No solo lo muestro sino que lo manifiesto. Lo convierto en un discurso. Yo, señores míos, tal y como pueden ver, cada día visto de manera diferente y tanto puedo dirigir con una camiseta punk como lucir camisa, chaleco y corbata. Un día me veréis maquillada y al día siguiente despeinada. Y aún más: un día me sentiré eufórica y expansiva y os lo diré, y otro me sentiré malhumorada y tímida e intentaré que seáis conscientes de ello para que no me molestéis demasiado porque tendré la regla. La regla existe. La regla afecta. La regla se respeta.

En un mundo dominado con más o menos tacto por la lógica masculina, tan poderosa que ni nos damos cuenta de que es solo masculina, las mujeres hemos aprendido a ocultar lo que sentimos y a asumir una forma de hacer las cosas basada en la regularidad y la asepsia emocional. Asumir una mayor responsabilidad nos ha obligado a menudo a ocultar la evolución cíclica de nuestro cuerpo y de nuestras emociones. Este camuflaje, que inicialmente podría

parecer una protección, ha acabado convirtiéndose en una máscara de hierro que nos impide actuar y dirigir con todas nuestras potencialidades. Y eso les sucede a muchas mujeres directoras que terminan privilegiando solo su parte masculina. ¿Cómo sería una organización si los hombres que las dirigieran se vieran sometidos a la lógica contraria? ¿Trabajarían más cómodos si tuvieran que disimular cómo se sienten y se comportaran obligatoriamente tal y como han visto hacer a sus amigas, esposas, madres o hijas?

La comodidad es un concepto clave. Las mujeres tenemos tanta capacidad de empatía que a menudo nos parecen brutalmente inhumanas las condiciones de trabajo en las que los hombres deciden trabajar, unas condiciones en las que la competitividad, el individualismo, la amenaza, la crueldad o el maximalismo son la norma. ¿Cómo podríamos sentirnos cómodas en ese ambiente? ¿Cómo podríamos considerar justo competir con los hombres en un entorno laboral constituido a partir de su esquemática manera de sentir?

Cuando las mujeres trabajamos emulando a los hombres dentro de una lógica forjada a su medida,

nos estamos amputando una parte de nosotras mismas. Así, hasta hoy, la mayoría de las líderes son mujeres que han aprendido a hacer de hombres mejor que otros hombres. He conocido bien a algunas y les tengo un gran respeto. He aprendido mucho de ellas. He aprendido que también nos podemos permitir la inmoralidad de ser crueles, arrogantes, ofensivas o muy poco elegantes si creemos que existe un objetivo último que lo merece. Pero esa no es toda la lección, solo una parte. Por supuesto que podemos ser y hacer todo eso, pero ¿podemos ser y hacerlo de otra forma? ¿Podemos liderar con éxito una organización compleja respetando nuestra sensibilidad, nuestros sentimientos y siendo quienes realmente somos?

Claro que sí que podemos, y la prueba es que ya lo estamos haciendo. A veces, ciertamente, conviene redefinir el concepto de éxito, porque el éxito no consiste tan solo en lograr unos objetivos concretos inmediatos, sino en preparar la organización para alcanzar con naturalidad sus objetivos sin esa sensación angustiante y adictiva tan masculina de llevar por sistema las cosas al límite. En otras ocasiones, el liderazgo femenino consiste en lograr que los hom-

bres y las mujeres de la organización asuman aspectos básicos sobre el respeto y el reconocimiento entre las personas. Siempre será necesario permanecer vigilante para ir introduciendo formas de trabajar que generen seguridad, confianza y responsabilidad, para permitir que aflore el talento y se descubran unas capacidades que muchos miembros del equipo ni sospechaban que tenían. Alguna vez también habrá que tener suficiente valentía para decidir expulsar a personas despóticas que, una tras otra, han dejado pasar todas las oportunidades de entender que ya no pueden continuar comportándose impunemente como depredadores emocionales. Todo esto es posible. Todo esto es necesario. Todo esto es lo que siento que debo hacer. Y se trata de hacerlo con una sonrisa porque existe una conexión entre la risa y la valentía.

Me detengo un momento para confesarte que todo esto tan razonable que acabo de decirte no resulta nada fácil de llevar a la práctica. Reconozco que es algo que intimida. A menudo he sentido vértigo e incluso miedo. Por mucha energía que tengas, sabes que inevitablemente transitarás por días en los que te sentirás frágil. Es bueno saberlo y aceptarlo. Como te

contaré más adelante, no podría liderar si no hiciera un ejercicio riguroso de autoconocimiento: acción y autoconocimiento, una cosa no se puede dar sin la otra. La acción te permite conocer más cosas de ti. Conectar contigo te permite acceder a la seguridad suficiente para poder actuar. Sé que este es el camino real, el único camino: ser tú misma.

Cuando me siento angustiada, respiro. Respiro cuando me siento rota por dentro. Respiro porque sé que la fuerza volverá. Respiro con la seguridad de que también podré sonreír. Si la sonrisa no me abandona, tampoco lo hará la valentía. Muchas personas, sobre todo mujeres, ocupan lugares de trabajo en los que deben sonreír por obligación. Pero yo no me refiero a esa sonrisa mecánica, sino al tipo de sonrisa que realmente siento hoy. Se trata de la discreta y esencial tarea de encontrar dentro de mí, cada mañana, cuál es la sonrisa que aflora.

No sabría cómo dirigir sin sentir, día a día, que he logrado establecer una sólida conexión conmigo misma, con la manera concreta como me siento. La meditación siempre ha estado presente en mi vida. En algunas épocas la he practicado de forma constante,

preventiva. En otras, simplemente me he sentado a vaciar mi pensamiento cuando ya no podía más. La meditación ha sido para mí la manera más efectiva de autoconocimiento, pero existen otras muchas. Las mujeres vivimos cabalgando este prodigio y misterio que es nuestro ciclo menstrual. Debemos conocerlo, respetarlo y amarlo como a un poderoso aliado, que unas veces nos otorga una fuerza inagotable y otras una sensibilidad extrema. Una gran paleta de emociones pinta a diario un estado de ánimo con un matiz diferente. Me gusta sentir esa tonalidad única antes de salir de casa, y la encuentro cuando me visto. En el momento de lavarme la cara, de ponerme una ropa y no otra, de maquillarme o no, conecto conmigo misma. Tengo un armario lleno de chaquetas y abrigos que he ido acumulando a lo largo de los años y de los viajes, y me cuesta decidirme con cuál saldré a la calle. Hay días que lo tengo claro y otros en los que realmente agradezco que la persona que vive conmigo me eche una mano. Me pongo un abrigo o una chaqueta, me miro en el espejo y me pregunto si soy esa persona. De hecho, no estoy mirando un color o el tacto de un tejido, sino que estoy descubriendo de qué manera

me siento ese día. Hasta que de repente todo encaja. Ya lo tengo. Ya sé quién soy y respiro feliz.

Escribo todo esto del abrigo y, mientras lo hago, siento la tentación de borrarlo porque te puede parecer que tengo un método. Puedes pensar que te estoy aconsejando de qué manera puedes encontrarte a ti misma según mi método, y, la verdad, es que no tengo ninguno. Esta reflexión es importante. Justamente porque no tengo ningún método claro, ni deseo tenerlo, he empezado a escribir este libro sin ninguna explicación formal sobre lo que pretendo con él. Expresamente no he querido establecer ningún plan, ni presentar ningún esquema que podamos seguir paso a paso. La vida no va así. En la vida, llegas a un lugar y empiezan a pasar cosas. Después de unas cosas pasan otras cosas y otras más. Hasta que un día te detienes a pensar en todo lo que ha pasado y, con un poco de ingenio, logras establecer cierta lógica.

Nunca he tenido la sensación de estar actuando según un plan o un procedimiento definido. Yo, como tú, como todo el mundo, he improvisado siempre y, si de este libro acabara saliendo algo similar a un método, yo sería la primera en saltármelo. Siempre he sen-

tido curiosidad por vivir cosas que no sabía cómo debería vivirlas. Sospecho que justamente ese misterio me ha impulsado a vivirlas. De igual modo me he adentrado en mi responsabilidad como directora con la misma incertidumbre y confianza con la que decidí ser madre o me marché a vivir a otro continente. Debe ser bastante pesado tener un método. Quien se obstina en aplicar un determinado método termina viviendo el propio método o, más concretamente, el fracaso del método. Claro que es bueno tener un plan, pero todos sabemos que siempre se acaba pasando al plan B y que el plan B, por definición, es ese que no hemos preparado porque estábamos ocupados preparando el utópico plan A. Por tanto, un método siempre tiene una parte utópica. Yo no tengo ningún método, entendido como una serie de pasos que me obligo a seguir. No lo hago y no debes entender estas reflexiones como la exposición de un procedimiento. Ya lo veremos. Quizá sí que haya cierto método, pero al final, si he logrado exponerlo, seguramente no lo considerarás tanto un método como una vivencia.

Es posible que la necesidad de tener un método tenga alguna relación con el hecho de ejercer cierta

autoridad. Si yo por la mañana no sintiera quién soy, si no estableciera contacto conmigo misma, posiblemente sí necesitaría encontrar otra manera de asentar mi autoridad. Existe una autoridad que se basa en normas y procedimientos, en el prestigio o el estatus. La necesidad de afirmar de una manera u otra una supuesta autoridad es algo que suele afectar a los hombres más que a las mujeres. Existe ese tic tan masculino y enervante que consiste en que, de forma espontánea, sin que se le pregunte nada, un hombre tiende a explicar a una mujer el funcionamiento de las cosas, como si el mero hecho de pertenecer al sexo masculino garantizara un conocimiento suficiente en cualquier ámbito. Es una forma de proceder arrogante y estúpida. La actitud contraria, la de simular que no se comprende todo de entrada, me parece mucho más inteligente. Mientras que unos pretenden hacer creer que saben más de lo que saben, observo que otras tendemos de forma espontánea a hacer creer que sabemos menos de lo que sabemos. Y este sí que es un hábito de comportamiento que considero especialmente útil cuando llego a un lugar que debo dirigir.

Existe una cualidad en el no saber, una cualidad valiosa que te permite ser prudente y receptiva. No saber es un estado precioso. No resulta nada fácil no saber y siempre conviene preservar un margen suficiente para la sorpresa e incluso permitirse de vez en cuando cierto grado de desconcierto. Dice mi madre que se me puede engañar con facilidad y tiene razón. Me gusta que sea así. A menudo se trata de una actitud deliberada. No soy nada suspicaz y es fácil que las cosas me deslumbren. De entrada siempre confío. De entrada todo el mundo es buena gente. Por supuesto que a lo largo de los años algunas personas me han traicionado, pero ¿acaso no hubieran encontrado la forma de hacerlo si las hubiera estado vigilando? Por cada una de las personas que me han engañado, hay centenares que me han regalado generosamente partes preciosas de ellas mismas, agradecidas al constatar mi sincera e incondicional confianza.

No resulta fácil ser humilde cuando diriges, porque quienes te rodean tienden a halagarte. Te dan la razón cuando estás equivocada y te hacen sentir cómodamente segura de ti misma. La vanidad es la droga más poderosa y no puedes permitirte engancharte.

Para descubrir cosas es necesario que te las digan y no te las dirán si no sabes escuchar. Para saber escuchar es necesario ser humilde y saber generar suficiente complicidad con la persona que sabe algo que tú no sabes. Si dejas hablar haciendo sentir al otro que eso que escuchas es valioso, quien habla deseará seguir hablando. Y después de una cosa dirá otra y otra. Te debe haber sucedido mil veces que te has sentido especialmente a gusto hablando con alguien y que has acabado contándole más cosas y más sinceramente de las que tenías previstas. Hacemos muchas confesiones de forma imprevista, agradecidos al encontrar una complicidad inesperada.

Quizá sí que este empiece a ser una especie de método, basado en algún tipo de desorden o improvisación que busca siempre el sentimiento. El sentimiento, la conexión emocional entre las personas, nos lleva a estrechar lazos, a establecer complicidades, pactos no explícitos que son el fundamento del trabajo en equipo. Humildad, sentimientos, complicidad o confianza. Creo que es necesario cierto desorden en todo eso, cierto azar que nos mantenga expectantes ante lo que pueda suceder. No sé si a eso lo llamaría

método. Más que método, lo que hay es la necesidad de construir una relación de liderazgo echando raíces tan hondo como sea posible en las personas que tengo alrededor, en la gente del equipo que estamos creando. No se trata de mi equipo, sino del equipo del que formaré parte, como una persona más, haciendo una tarea que es dirigir, dirigir una organización que debe ser tan feliz como yo lo soy.