

V. Sobre lo público y lo privado

CHV 044 C MARGARET THATCHER¹

Cuando Margaret Thatcher se convirtió en Primera ministra del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte en 1979, inició una revolución conservadora que sería conocida con el nombre de «thatcherismo». Siguiendo sus propias inclinaciones personales hacia el rigor fiscal, la libertad de elección y la responsabilidad individual [1], Thatcher utilizó sus tres mandatos consecutivos para cambiar de raíz el lugar que el gobierno ocupaba en las vidas de los ciudadanos corrientes que la habían elegido para que les representara.

En circunstancias como las de la penosa guerra de las Malvinas o de la reforma educativa, Margaret Thatcher manifestaba sus principios con una convicción firme y resuelta. Sus rigurosas medidas eran casi siempre controvertidas, suscitando feroces debates entre sus colegas, los miembros del partido o los propios ciudadanos. Redujo el gasto, los impuestos, la inflación y el tamaño del cuerpo de funcionarios del Estado, mientras aumentaban el desempleo y el abismo que mediaba entre ricos y pobres. Se enfrentó a los sindicatos, privatizó industrias previamente nacionalizadas y fomentó la economía de libre mercado. «Siendo la primera mujer en dirigir un partido político británico o una de las grandes naciones de Occidente, escriben los historiadores Juliet S. Thompson y Wayne C. Thompson, Thatcher mostró la determinación de una visionaria y la implacabilidad de un ajeno. No provenía del sistema y en ningún momento le debía su éxito» [2].

En efecto, cuando Thatcher nació en Grantham, Lincolnshire, hija de Alfred y Beatrice Roberts, no podía estar más alejada de los círculos de poder del Parlamento británico. Sin embargo, una temprana alianza con las ambiciones políticas de su padre iba a lanzarla hacia el liderato del Partido Conservador.

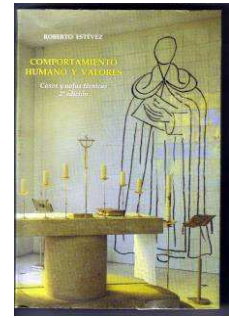
Primeros años: la eclosión de Margaret Thatcher (1925-1959) [3]

Hija de su padre

Las energías de Alfred Roberts, las que no consumía en llevar su tienda y subdelegación de correos, estaban todas dirigidas a escalar los peldaños del poder y de la influencia política en su ciudad. Tras salir elegido para ocupar un cargo en el ayuntamiento cuando Margaret contaba dos años de edad, el concejal Roberts continuó una carrera ascendente que le llevó a convertirse en regidor y, finalmente, 18 años más tarde, en alcalde. En la fea Grantham, implacablemente bombardeada durante la segunda guerra mundial debido a sus fábricas de municiones, se impuso a sus vecinos el toque de queda y un racionamiento de alimentos constante. Como presidente del comité de finanzas del municipio, y como oficial local encargado de los alimentos durante la guerra, Alfred Roberts tenía encomendada la asignación de empleos, la provisión de viviendas públicas y el reparto de alimentos básicos. Convirtiéndose en el proveedor de necesidades básicas, iba acaparando los poderes de un jefe político.

¹ Copyright de esta traducción © 1997 by the President and Fellows of Harvard College. El caso original, titulado *Margaret Thatcher*, Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College, fue preparado por Jennifer M. Suesse, bajo la supervisión de Herminia Ibarra, de la Harvard Business School, como base para discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



En cuanto a sus dos hijas, el regidor Roberts les daba poca libertad para la diversión o el lujo. Ni bicicletas, ni jardín, ni baños calientes. Pocas veces la familia se reunía al completo para comer, nunca compartían entre todos un día de fiesta, excepto los domingos, día en que, como había decretado el predicador Roberts, debían acudir a la capilla tres veces.

En casa no se admitía ninguna clase de diversión, ni tan siquiera los periódicos del domingo. No había grandes demostraciones de afecto. La vida era mortalmente seria, todo giraba en torno a la auto superación y la dedicación al deber.

Y así, este padre obsesionado con el ascenso social eligió a su segunda hija para formar una alianza con ella, una alianza que funcionaba porque cuando empujaba a Margaret, ella respondía. Las necesidades de él coincidían con el temperamento y la ambición de ella. En aquel tiempo era obvio que los hombres eran las únicas personas que importaban. Ella iba a convertirse en la mujer que su padre habría sido si él hubiera sido mujer. De forma similar, al regidor Roberts le daba más realce el poder lucir a su estudiosa hija. Era una perfecta pequeña dama, y le servía muy bien como compañera y sustituía de su hogareña esposa. No era necesario que la convirtiera en chico, lo que permitió a Margaret crecer manteniendo su feminidad.

Formación

Margaret guarda un vivo recuerdo de las aptitudes que poseían las niñas de su escuela, y de las que ella carecía. «Algunas eran fantásticas en los deportes; otras, en las artes. Yo podía hacer un dibujo exacto, pero era incapaz de hacer un retrato, no tenía talento.» En los campos en los que sus aptitudes eran sólo corrientes -música, artes, deportes, atraer a los chicos-, ella desistía. Si no podía sobresalir, no competía.

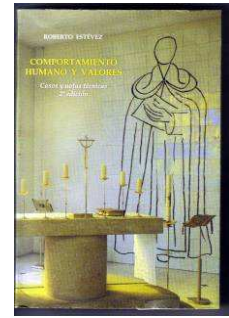
Cuando cumplió los diez años, su padre procuró que fuera al instituto en el barrio «bueno» de la ciudad, donde él formaba parte del consejo escolar. El instituto era competitivo, se entraba en él mediante examen, y representaba a la «meritocracia» en la vida inglesa, en tanto que el internado, muy caro, representaba a la aristocracia. Al Instituto para Muchachas de Kesteven y Grantham acudían oradores invitados para instruir a las alumnas sobre cualquier tema, desde ornitología hasta sucesos de actualidad.

«Se podía estar seguro de que Margaret iba a ponerse de pie y plantear preguntas penetrantes», dice Madeline Hellaby, con quien Margaret rivalizaba por el primer puesto en la clase. «El resto de nosotras nos quedábamos mirándonos unas a otras», dice, volviendo los ojos a un lado y a otro. «¡Oh!, ahí está ella otra vez.» Margaret Wickstead, también una alumna destacada, recuerda todavía hoy el estilo en extremo formal, incluso parlamentario, de aquella discreta adolescente. «Parecía no turbarse nunca. Eran preguntas serias, bien planteadas - debió de habérselas trabajado a fondo antes de venir a clase.»

Lo que no sabían era que, cada jueves por la noche, el regidor Roberts se llevaba consigo a su preciosa hija a asistir a las conferencias nocturnas que organizaba la universidad, donde la instaba a ponerse en pie y a hacerle preguntas al ponente. Aquí, por fin, se encontraba en su medio natural.

«Si yo le pedía: por favor, ¿puedo hacer tal cosa que todo el mundo hacía?», dice Thatcher, imitando la voz de su padre, que dominaba su adolescencia: «"Tú *no debes seguir a las masas*, debes hallar tu propio camino". Eso me fue imbuido desde muy temprano», dice

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



ella. ¿Que si era educativo? Sus ojos se fijan en mí como los de un tutor de clase, evaluando

hasta dónde ha sido asimilada la lección. « ¡Naturalmente!»

Constantemente discutía cosas con su padre -la depresión económica, la ascensión

de Hitler. La llevaba regularmente a la biblioteca, y tomaba prestados de amigos más

prósperos los últimos libros publicados. Thatcher recuerda un libro titulado «Out of the Night», que describía la práctica del comunismo en la Unión Soviética y le dejó una impresión de por vida: «Podíamos ver que el socialismo no era más que una versión del comunismo».

Eso apenas podía ser el tipo de conversación habitual entre niñas de 11 ó 12 años.

Lo que explica por qué varias de sus compañeras recuerdan cómo a Margaret Roberts se la ridiculizaba con calificativos como «mojigata», «empollona» y «ambiciosa».

Ambiciones

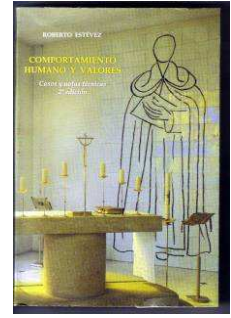
Hasta donde se sabe, la joven Margaret no tenía realmente amigos. Pero cultivó relaciones con las niñas adecuadas -la hija del párroco y las hijas de dos propietarios de fábricas-, y era invitada a casa de éstas a tomar el té. Ninguna de las tres mujeres puede recordar haber sido invitada a su vez a casa de los Roberts. Catherine Barford, cuyo padre llevó al pueblo una fábrica de apisonadoras y recurría al concejal Roberts para que le ayudara a alojar a sus obreros, dice: «Recuerdo cómo venía a casa a tomar el té con nosotros». ¿Era la casa de los Barford más próspera que la de los Roberts? «Supongo que habría que decir que sí.» Mucho más tarde, Catherine se enteró, para su sorpresa, que la casa de los Roberts no tenía inodoro dentro de la casa ni agua caliente.

En realidad, no se trataba de empobrecimiento, sino de gratificación aplazada. «E] regidor Roberts iba a lograr prosperidad porque no se preocupaba por cosas como la instalación de cañerías y aparatos sanitarios», dice la señora Bruce Lee. Se atenia a sus principios. De hecho, en la época en que Margaret empezó a ir a la universidad, su padre pudo trasladarse a una de esas bonitas casas de principios de siglo que había al otro lado de la calle, frente a su tienda.

Pero primero planificó la escalada de su hija hasta las cimas del éxito. Le pagó clases de elocución para domar su acento de Lincolnshire. Y cuando Maggie cumplió los catorce, Roberts consultó al párroco de Corby Glen sobre cómo enviar a su hija a estudiar en la Universidad de Oxford. El examen de admisión consistía en cuatro ensayos, uno de los cuales debía versar sobre literatura y filosofía clásicas. «Margaret no sabía nada de esas cosas», dice Margaret Wickstead (nacida Goodrich), la hija del párroco. «La nuestra no era más que una simple escuela rural, y ella carecía de imaginación. Era siempre muy racional, literal; preocupada por hallar soluciones y hacer cosas.» De este modo, se dispuso lo necesario para que Canon Goodrich formara a la hija de Roberts en las asignaturas clásicas. El siguiente obstáculo que debía superar era la directora escocesa de su colegio, la señorita Gillies, que tenía muy mal genio y decretó que Margaret, a sus 17 años, era demasiado joven para ir a la universidad. Además, no sabía suficiente latín. Punto y aparte. Margaret arremetió contra la señorita Gillies, desafiándola. «¡Usted está frustrando mis ambiciones!» le dijo -según uno de sus biógrafos, Penny Junor-, y se fue volando a ver a su padre para que le pagara un profesor de latín. Pero, según Madeline Hellaby, quien llevaba un diario, Margaret no aprobó el examen para obtener una beca en Oxford. Fue un golpe duro. Humildemente, tuvo que volver con la señorita Gillies, e iniciar otro curso escolar.

Fue en aquel otoño de 1943 cuando llegó un telegrama de Somerville, indiscutiblemente el mejor colegio para mujeres que había en Oxford. ¿Querría la señorita Roberts ocupar una plaza que había quedado vacante al no presentarse otra persona? En dos

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



semanas, Margaret Roberts -siempre dispuesta a agarrar la gran oportunidad cuando se le presenta- desapareció de Grantham. Marcharse de su pueblo natal debió de ser doloroso. Al llegar a Oxford, Margaret, una chica tosca cuyos vestidos de confección casera y zapatones le impedían encajar en la elegancia que imperaba entre la gente de bien, era una inadaptada social. Además, como mujer tenía vetada la admisión a la gran sociedad de debates de la Oxford Unión. Así que puso su mirada en lo mejor que estaba a su alcance, la Asociación Conservadora de la Universidad de Oxford, y se convirtió en su presidenta.

«Margaret estaba siempre bien organizada e iba siempre muy cuidada, pero nunca nadie llegó a intimar con ella», recuerda Mary Mallinson Williamson, que compartía habitación con ella durante el cuarto curso. Lo único grande que hizo en Oxford fue invitar a la jerarquía del Partido Conservador, uno a uno, a pronunciar discursos ante la Asociación Conservadora de la Universidad de Oxford. Sus compromisos sociales, para los que tomaba prestados los vestidos de noche de Mary Mallinson, consistían en entretener a esas eminencias, contactos que, más adelante, demostrarían ser enormemente útiles.

«Ella ciertamente sabía lo que estaba haciendo y hacia dónde estaba yendo», dice Mallinson Williamson.

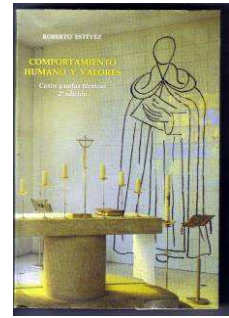
La elección de Dartford

Thatcher se graduó en Oxford en 1947 (véase el Anexo 1) con una licenciatura en Química y un intenso interés por la política. Aceptó una plaza de investigadora en British Xylonite Plastics (BX) para pagar sus gastos, y comenzó a asistir a las reuniones del Partido Conservador local de Colchester. Cuando, en 1948, le llegó una invitación para representar a la Asociación Conservadora de los Graduados de Oxford en la conferencia anual de su partido, su transformación de química en política comenzó a tomar ritmo. En la conferencia, un amigo presentó a Thatcher al presidente del Partido Conservador en Dartford, población fuertemente industrializada y un baluarte del Partido Laborista al este de Londres, inmersa en la búsqueda de un candidato. Dado que los miembros del Parlamento británico no están obligados a tener lazos con los distritos electorales que representan (véase el Anexo 2), Thatcher se presentó y fue finalmente nombrada para competir por el escaño de Dartford en el Parlamento. Ya sólo quedaba esperar a que se convocaran elecciones generales.

En una recepción organizada por algunos conservadores de Dartford en febrero de 1949 para celebrar su nombramiento, Margaret conoció a Denis Thatcher, un contable divorciado que, con el tiempo, se convertiría en su marido. Un año después, en 1950, compitió por el escaño de Dartford en el Parlamento, perdiendo frente a su oponente laborista, pero consiguiendo que se doblara el número de conservadores de Dartford que votaron en los comicios. Tras su derrota, Margaret se matriculó como estudiante de Derecho a tiempo parcial en el Consejo de Educación Jurídica.

Volvió a competir por el escaño de Dartford en octubre de 1951, y volvió a perder, pero estrechó la mayoría laborista en 2.000 votos. Ella y Denis se casaron dos meses después. Sus hijos gemelos, Mark y Carol, nacieron en agosto de 1953, el año en que Thatcher aprobó su examen ante el Colegio de abogados, en la especialidad de derecho fiscal. Cinco años más tarde entró en su tercera contienda política al convertirse en la candidata conservadora para un nuevo distrito electoral: Finchley, un refugio de votantes conservadores.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



La entrada en el Parlamento (1959-1961) [4]

La tercera campaña

Cuando el Primer ministro Harold Macmillan convocó las elecciones de 1959 (véase el Anexo 3), no había político con más ambición que Margaret Thatcher. En el momento en

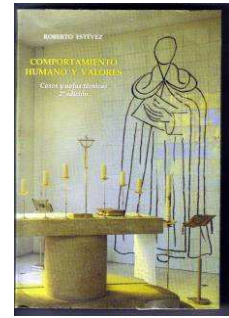
que él bajó la bandera de salida, ella se lanzó de lleno a su tercera campaña -la primera en la que tenía una oportunidad de ganar. Llegaba a la circunscripción, de 5,5 millas cuadradas de extensión, cada mañana poco después de las ocho, y hacía campaña hasta después del anochecer. Su técnica era simple - hablar con todo el mundo; no pasar nada por alto. Visitaba tiendas, hogares para jubilados, oficinas, escuelas, e incluso las sedes de los sindicatos, donde normalmente sólo se veía a políticos del Partido Laborista. Su velocidad, eficiencia y conocimientos abrumaban a la mayor parte de su electorado en Finchley. También exhibía un garboso encanto que sorprendió, al descubrirlo, a quienes no la conocían. Un cuarto de siglo más tarde iba a usar una variante más coqueta de ese mismo encanto para cautivar a personalidades tan opuestas como Ronald Reagan y Mikhail Corbacho v. En la campaña de 1959 era capaz de entrar y salir de una casa en menos de diez minutos, tomarse una taza de té y dejar a la familia con la sensación de que había pasado por allí para una visita distendida que hubiera abarcado toda la tarde. En las tiendas, podía enumerar rápidamente los precios de los alimentos y discutir los problemas de sus dueños desde la perspectiva informada de la hija de un tendero de ultramarinos. Ellos nunca olvidaban su empatía. Ella nunca olvidaba sus nombres -o cualquier cosa relacionada con ellos. Siempre ha sido excepcional para recordar detalles personales, incluso sin haber tomado notas. A pesar de que era su primera carrera en Finchley, había estado trabajándose ese distrito durante un año, desde que fuera seleccionada como candidato del Partido Conservador. No sólo llamaba a los votantes por su nombre, sino que se refería a detalles como el de un accidente de coche en el que el primo de un votante se había roto una pierna, o preguntaba a alguien por su nieta, que había nacido en Florida.

El día de los comicios, el 8 de octubre de 1959, Thatcher había hecho más campaña que nadie antes que ella - y la había hecho toda sola. Como el escaño era considerado un bocado fácil, la organización del partido no había prestado gran ayuda. Pero cuando se contaron los votos, incluso la gente del lugar quedó impresionada con su actuación. La participación electoral había sido alta, del 81%, pero aun con otros dos candidatos en liza, Thatcher obtuvo más de la mitad de los votos y una aplastante mayoría de 16.260, superando el margen de su antecesor en más de 3.500 votos. Fue la primera de muchas veces en que una oposición dividida iba a contribuir a una gran victoria de Thatcher. Cinco días antes de su 34º aniversario, partió para Westminster y la Cámara de los Comunes, donde se convertiría en el miembro más joven del Parlamento. Pero primero había trabajo que hacer. Como de costumbre, las elecciones se habían celebrado un jueves. Al lunes siguiente, 700 voluntarios del partido habían recibido cada uno una nota manuscrita de agradecimiento, una práctica que ella ha venido siguiendo desde entonces.

Diputada por Finchley

Los diputados «de toda la vida», de la «vieja escuela», nunca levantaban polvo y nunca esperaban encontrarse con una mujer -en concreto, con esta mujer- en un puesto de importancia. La suerte estaba totalmente en contra de Thatcher. Sin embargo, ella no se

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



dejaba intimidar. Aunque nueva en la Cámara, no era neófita políticamente. Conocía a algunos diputados conservadores de la época de Oxford, y desde aquellos días había ido trabajándose su camino por entre las trincheras del proceso de selección en una maraña de distritos electorales. Conocía muchos trucos, si no todos, incluido cómo hacer que se fijen en

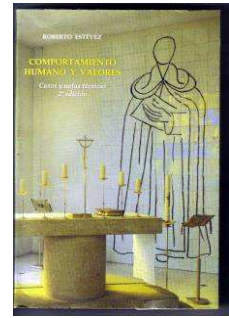
uno. El primer día, nada más llegar, informó por adelantado a los fotógrafos sobre cuándo la diputada más joven llegaría a Westminster en su primer día. Al día siguiente, los periódicos destacaban una foto en la que Thatcher aparecía junto al policía que custodiaba el portal de entrada para los diputados.

No tuvo problemas para montarse un despacho, porque nadie lo tenía. Ninguno de los diputados ordinarios tenía despacho. De las 25 mujeres de la Cámara, que entonces contaba con 630 escaños, se esperaba que dejaran sus efectos personales en la sala de diputadas. Thatcher se hizo con el control de la sala. Barbara Castle, una diputada veterana del Partido Laborista, se quedó atónita al descubrir casi inmediatamente una hilera de perchas en la sala, cubiertas con ropa de Thatcher, además de ocho pares de zapatos para rápidos cambios de vestuario entre debates. Thatcher trabajaba sentada en la esquina del escritorio de una secretaria que compartía con otra diputada, en una minúscula habitación ocupada por tres secretarías más. Todo aquel jaleo en un espacio tan estrecho nada tenía que ver con los lujosos despachos privados de que disfrutaban los representantes estadounidenses. No había teléfonos privados; los diputados compartían una hilera de locutorios. Las llamadas entrantes se anunciaban a viva voz, y el diputado a quien iba dirigida la llamada corría a atenderla. Virtualmente, todo el trabajo se efectuaba públicamente. La distribución física era una pesadilla, pero todo el mundo, excepto la cúpula, la compartía, y además ofrecía una ventaja inesperada. En poco tiempo, todo el mundo fue testigo de la increíble energía de la nueva diputada de Finchley.

Thatcher estaba más que preparada para iniciar una actividad frenética, pero su primera preocupación fue su discurso inaugural. La acogida que se dispensa al primer discurso de un diputado a menudo marca la diferencia entre un principio bueno o malo -aceptación instantánea o desprecio, también inmediata. Al comienzo de cada nueva legislatura, los diputados sin cargo ministerial, los «back-benchers» (diputados sin mucho poder, que se sientan en la parte de atrás), tenían oportunidad de presentar legislación no controvertida si el Gobierno lo veía apropiado y si había un hueco en el calendario legislativo. Los miembros nuevos organizan una lotería para determinar el orden de sus respectivos turnos. Algunos acaban esperando eternamente. Thatcher, sin embargo, tuvo suerte.

De entre los cupones con los nuevos nombres, ella sacó el que correspondía al segundo lugar; definitivamente, le iba a tocar hablar pronto en la nueva sesión. No disponía de mucho tiempo para escoger un tema pero, tras consultar con los líderes, decidió presentar un proyecto de ley por el que se iba a conceder a la prensa el derecho a asistir a las reuniones de plenos municipales. Hasta entonces, cada ayuntamiento tenía derecho a decidir si admitía periodistas o no, pese a estar todos ellos financiados con fondos públicos. No es que la elección de Thatcher estuviera basada en un gran amor hacia la prensa, pero sí revelaba una interesante combinación de principios básicos, investigación y un pensamiento político lleno de ingenio. Lo que impulsó a Thatcher fue una huelga de los impresores de prensa, que dio lugar a varios ayuntamientos dominados por los laboristas, en un alarde de solidaridad, a no permitir a los periodistas cubrir sus reuniones. Para Thatcher, recelosa de los sindicatos, esto fue una señal de alerta. Lanzar el proyecto de ley en su discurso inaugural le daría otro empujón al asunto. Pero tenía un segundo motivo que demostraba lo mucho que se había

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



adelantado en este juego: sabía que una legislación y un discurso en favor de una mayor libertad de prensa iban a tener una cobertura tan amplia como positiva en los periódicos.

Pronunció su discurso en la tarde de un viernes, un horario en el que se suelen tratar

proyectos de ley privados porque la mayoría de los diputados ya se han marchado para el fin de

semana. Aquel viernes, debido a la atención que Thatcher había suscitado con anterioridad, hubo un público considerable, unas 100 personas, que fijó su mirada en ella cuando se puso en pie. Como era típico de ella, no hubo ningún tipo de presentación previa. Fue directamente al grano. «Sé que la circunscripción de Finchiey, a la que tengo el honor de representar, no querría

que hiciera otra cosa que ir directamente al grano», comenzó. A continuación, sin siquiera ojear

las notas que tenía en la mano, empezó a desgranar una explicación metódica y profundamente

elaborada de su proyecto de ley. A lo largo de los 27 minutos siguientes, y sin la menor señal de

nerviosismo -aunque los discursos son la única cosa que la horrorizan-, procedió a fundamentar su argumento con una impresionante colección de datos, un método que se convertiría en su marca de fábrica. Su proyecto de ley permitiría a la prensa asistir a las reuniones como un derecho, no como favor, y permitiría a los reporteros obtener la información

de fondo necesaria para que pudieran llevar a cabo su función de escrutinio público de una manera profesional. «Espero que los diputados consideren que una de las principales funciones

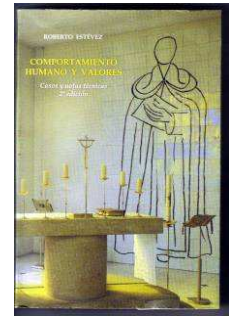
de esta Cámara es la salvaguarda de las libertades civiles, en lugar de pensar que la conveniencia administrativa debe ocupar el primer puesto en derecho.»

El discurso le reportó numerosos elogios a Thatcher. «Impresionante», recordaba Bill Deedes, del *Daily Telegraph*, 30 años después. En aquellos días, otorgó a las observaciones de Thatcher «calidad de ministro», y dijo que revelaban «un extraordinario instinto para captar el ambiente de la Cámara, que algunos miembros tardan años en adquirir, mientras que otros no lo adquieren nunca». No todo el mundo estaba complacido con la legislación en sí; por ejemplo, el presidente del ayuntamiento de Finchiey, dominado por los conservadores. Las reuniones de su comité, aseguró, no iban a abrir sus puertas a los periodistas. El ayuntamiento rechazó aprobar una moción para felicitar a Thatcher por sus esfuerzos por encabezar el proyecto, que finalmente quedó aprobada en forma enmendada.

Trabajando duro

Thatcher trabajó con tremendo ahínco durante sus primeros años en el Parlamento, haciendo ella sola el trabajo de investigación y repasando libro tras libro en la biblioteca de la Cámara de los Comunes durante muchas horas. En una ocasión que pasó por un raro momento de fragilidad, sufrió un colapso y fue enviada a casa a descansar. Al día siguiente estaba de vuelta. Estudiaba los temas con rapidez y meticulosidad, y eso se convirtió en su marca de fábrica. No era ni un genio ni una intelectual, pero era brillante. Lo que a Thatcher le faltaba en términos de pura fuerza cerebral -y con sendas licenciaturas en Ciencias Químicas y en Derecho no le faltaba mucha-, lo compensaba a fuerza de trabajo puro y duro. Otros podían ser más vivos, tener conocimientos más profundos o más experiencia, pero nadie era capaz de superarla cuando se trataba de estudiar un tema y de prepararse a fondo. Los años que pasó explorando la legislación fiscal le habían servido de entrenamiento en el rastreo incansable de gruesos volúmenes en busca de piezas de información esencial.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Una vez reunido el material, Thatcher redactaba sus discursos a mano, los revisaba y

los escribía de nuevo en pequeñas cartulinas que podía sostener en una mano. Las notas eran

una garantía. Para cuando tenía sus notas escritas en las cartulinas, ya las tenía grabadas en la

memoria, y sólo rara vez, cuando tenía que recitar una serie de cifras, las consultaba. Los

detalles no cesaban de brotar de su boca, dando a entender que ahí había todo un arsenal de datos en reserva. Los críticos que carecían de tal preparación rehusaban pasar al

contraataque. En estos primeros años, Thatcher era capaz de adormilar a los diputados con sus estadísticas, pero sabía cómo volver a despertarlos, y a veces lo hacía sin querer. En una

oportunidad, inmersa como estaba en el fragor de un discurso sobre las pensiones, un edecán le tendió una hoja con estadísticas frescas. «Caballeros, tengo aquí el último dato bien caliente»,

comenzó. Y mientras la Cámara estallaba en silbidos y risotadas, ella se ruborizó y acabó poniéndose de mil colores.

A medida que afianzaba su posición, iba mostrando cada vez más sus fuertes

convicciones conservadoras, pero no era servil con la cúpula del partido. «Nunca se

amedrentaba», señala Sir Clive Bossom, un secretario de los primeros tiempos. Desde el principio, ella era más radicalmente derechista que el Gobierno, y jamás se echaba atrás a la

hora de indicar dónde sus puntos de vista divergían. Aun así, nunca fue tan lejos como para que pudieran suscitarse dudas acerca de su lealtad. Emitía sus opiniones con cuidado; hacer

lo contrario habría significado el aislamiento y el truncamiento de sus perspectivas para el futuro. Los partidos parlamentarios no toleran a los rebeldes. Por ejemplo, la Cámara de los

Comunes no ha admitido nunca en su seno esa especie de tribuna independiente y espontánea que se permite en el Congreso de Estados Unidos. En la Cámara de los Comunes, los

disidentes no ganan ni poder ni influencia.

Un área en la que Thatcher no estaba de acuerdo era el enfoque que el gobierno de

Macmillan tenía del gasto público. Estaba convencida de que Hacienda manejaba el dinero de la nación con demasiada negligencia. «Siendo diputada de este Parlamento desde hace

ahora 18 meses, lo que sigue preocupándome más que cualquier otra cosa -y se trata de algo fundamental para todo- es el control de los gastos del Gobierno. Vamos tras de los cientos y

los miles, pero tendemos a dejar pasar los millones.» Exigió una contabilidad más rigurosa. «La nación debe presentar sus cuentas ante el Parlamento igual que una empresa las presenta

ante sus accionistas.» No hacerlo iba a significar más despilfarro y más retrasos en la

reducción del impuesto sobre la renta, un objetivo temprano y persistente. Hasta que eso no se haga, «será extremadamente difícil reducir y controlar el gasto del Gobierno y, por tanto,

la carga fiscal no podrá reducirse de forma apreciable».

Centrarse en asuntos fiscales era un afán natural para una abogada especializada

en derecho fiscal. Pero además de su experiencia fiscal, Thatcher está obsesionada con evitar el derroche, otro legado del tacaño Alf. (Años después iba a mostrar la misma manía,

llevándose a casa las sobras de cenas formales, para congelarlas y recalentarlas más tarde para ella misma y para Denis, si estaba en casa.)

A medida que se sumergía en el estudio de los presupuestos, salía a la luz otro de sus credos básicos: la inclinación por los inversores y, con preferencia, los especuladores.

Apoyaba las subidas de impuestos sobre las plusvalías especulativas, pero no las de los impuestos sobre el beneficio creado por empresas que estaban produciendo algo. «Son

los especuladores de valores a los que queremos pillar, dijo, a la persona que hace un negocio de la compraventa de acciones, no para conservarlas para sus patrimonios generadores de

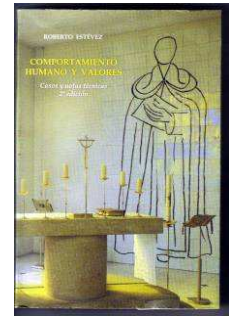
riqueza, sino para vivir del beneficio que les reportan las transacciones.»

Carrera ascendente

El extraordinario calibre del trabajo de Thatcher en el Parlamento hizo que sus

colegas veteranos del Partido Conservador empezaran a fijarse en ella. Este reconocimiento

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



fue importante para la carrera política de Thatcher, ya que los puestos ministeriales dotados de poder se distribuían al mero antojo de los líderes del partido. En 1961, la labor de Thatcher comenzó a dar sus frutos, cuando el Primer ministro Macmillan le ofreció un puesto

en el Ministerio de Pensiones y Seguridad Social.

Se trataba de un puesto de bajo nivel, pero ella sólo llevaba en el Parlamento dos años. De repente, se encontró con que había ingresado «en el gobierno». Regresó rápidamente a casa a contárselo a su hermana. Hubiera preferido que la primera oferta no le llegara tan pronto. Los gemelos sólo tenían ocho años, y ahora, absorbida por el torbellino de un Ministerio, el tiempo que podía pasar con ellos iba a ser más limitado todavía. Pero no lo dudó. No tenía elección, y se lo dijo a Muriel. «Si te ofrecen un puesto, o lo aceptas o te quedas fuera.» Ella estaba dentro.

Acumulando experiencia (1961-1969) [5]

Primer nombramiento

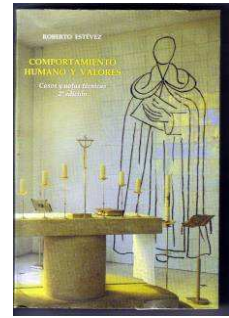
No fue ninguna sorpresa que Thatcher levantara sensaciones encontradas cuando llegó al Ministerio de Pensiones y Seguridad Social en 1961. Pero John Boyd-Carpenter, el titular de la cartera, estaba tranquilo. Político él mismo, sabía exactamente lo que Macmillan pretendía. «Ella era muy joven, de modo que fue algo excepcional, una especie de truco, dijo. El era un Primer ministro que llevaba algunos años en el poder y que, nombrando a una mujer atractiva, trataba de sacarle algo de brillo a su propia imagen.»

Sir Eric Bowyer, primer funcionario del Ministerio, estaba indignado. El propio Macmillan había estado sentado en el Parlamento durante 14 años antes de obtener un puesto en el Gobierno. Thatcher había sido diputada durante menos de dos años. No sólo eso, era madre de dos hijos, vivía fuera de la ciudad, y su esposo pocas veces se dejaba ver. Jamás sería capaz de cumplir con las exigencias del puesto. «No sacaremos adelante mucho trabajo con ella», refunfuñaba Bowyer. Pronto los dos hombres descubrieron que no sería como pensaban. O, como lo expresó Boyd-Carpenter: «No podríamos habernos equivocado más». Lo que no habían previsto era la rutina diaria de Thatcher: dormir cuatro horas cada noche y trabajar la mayor parte de las veinte restantes.

A los cuatro meses de su llegada, fue requerida en el Parlamento para defender a los Conservadores por no aumentar las pensiones. Fue la primera vez que se dirigía a los diputados como miembro del gobierno. Habiéndose preparado a fondo, razonó el argumento con un ardor tal que la Cámara quedó en silencio. En un discurso de 44 minutos, había retrocedido 16 años, hasta las estadísticas de 1946. Sabía cómo la situación de los pensionistas británicos contrastaba con la de los escandinavos en 1953. Sabía cómo eran las pensiones británicas en comparación con las de Alemania occidental en 1959. Conocía el coste de la vida en una casa de no fumadores y el de vivir en una casa de fumadores en 1951. Era como los viejos tiempos, intentando ganarle un punto a Alf alrededor de la mesa del comedor de Grantham. Las alumnas de Kesteven habrían reconocido la pauta desde el momento en que entró en materia.

Aprestado para actuar en su contra y la del Gobierno estaba el ministro de Pensiones del gobierno en la sombra, Richard Crossman, el intelecto más dotado de entre los diputados del Partido Laborista. Thatcher le doblegó y le obligó a someterse. «Ver a Crossman recibiendo palos fue muy divertido, recuerda Boyd-Carpenter. Era obvio que ella había hecho sus deberes, y él, los suyos, no.» Cuando se trataba de dar datos o detalles, ella le corregía constantemente. Era la continuación de la pauta: nunca nadie la vencería a base de detalles o volumen de trabajo hecho.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



En «Pensiones» no había la presión de los grandes ministerios, por lo que a Thatcher

le quedaba tiempo para explorar los entresijos internos del Gobierno. Una de las primeras

cosas que aprendió fue que los funcionarios «cortaban a medida» el asesoramiento que

dispensaban a los ministros, dándoles lo que pensaban que éstos querían oír, en lugar de

ofrecerles una gama de opciones. Este descubrimiento contribuyó a fortalecer la desconfianza que Thatcher sentía hacia la mayoría de los burócratas, a los que veía más sujetos a las formalidades de lo que ellos mismos admitían.

Aguantando el temporal. Remodelación en las filas conservadoras

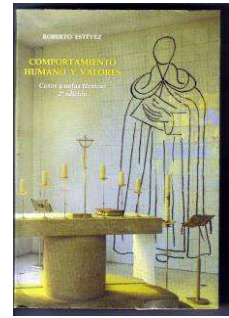
Cuando el Primer ministro Macmillan se retiró como líder de los conservadores en 1963, tomó el relevo Sir Alec Frederick Douglas-Home. La partida de Macmillan señaló una reestructuración radical de las alianzas internas del partido, dado que los miembros de cada Ministerio son nombrados por el Primer ministro del momento (véase el Anexo 3). Thatcher permaneció en su puesto en Pensiones hasta 1964, año en que los conservadores perdieron su mayoría en el Parlamento. Pasó entonces a convertirse en portavoz de la oposición para el tema de las pensiones, mientras su partido luchaba por reorganizar su cúpula. Finalmente, en julio de 1965, Douglas-Home renunció al liderazgo conservador, siendo Edward Heath quien tomaría posesión del cargo².

Heath mostraba una indiferencia casi absoluta hacia Thatcher, ignorándola en sus reuniones. Ella, por otra parte, sabía que pese al difícil carácter de Heath, el jefe del partido tenía su futuro en sus manos. Así que siguió trabajando, tratando de mantener una buena relación profesional y rehuyendo cualquier situación que pudiera resultar violenta. Afortunadamente, había mucho trabajo para ella. Son pocos los políticos que tienen la oportunidad de reunir tanta experiencia en tan poco tiempo. Heath dejó que continuara como jefa portavoz de la oposición para pensiones, pero en 1965 le asignó el mismo cargo en el Departamento de Vivienda y Tierras. Como los conservadores estaban en la oposición, ella no tenía poder real, pero estaba adquiriendo conocimientos y experiencia. Su trabajo, el trabajo de todos los ministros en la oposición, consistía en atacar y desacreditar al Gobierno, arañando constantemente su credibilidad. Para ello, Thatcher se valía de todas las herramientas: escalpelo, hacha y martillo.

Hacia la Tesorería

² **Ogden** escribe: «Thatcher votó a Heath. No era un amigo cercano, pero tenían ciertas cosas en común. Ninguno de los dos formaba parte del sistema. Douglas-Home, Macmillan y **Churchill** eran todos aristócratas, pero Heath era hijo de un constructor de clase media-baja, lo que debía haberle procurado una mayor afinidad con la hija del tendero. Tanto Thatcher como Heath provenían de un mundo en el que se consideraba que el progreso personal era el resultado de un trabajo duro; también, ambos eran puritanos. Ambos habían estudiado en un instituto público y ambos se habían graduado en Oxford. Heath, con aficiones musicales, se matriculó en el **Balliol College** con una beca para estudiar órgano. Nueve años mayor que Thatcher, también había sido presidente de la Asociación Conservadora de la Universidad de Oxford». En «**Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power**», pág. 99.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Tras la derrota de 1966, Heath la trasladó al puesto número dos del equipo de Tesorería del gobierno «en la sombra». Fue una jugada especialmente bienvenida, pues la salvó de acabar en una especie de ministerio de «política social» donde las mujeres eran confinadas a menudo, y la colocó en el centro de un sector abierto a todo tipo de personas.

Thatcher no abrigaba dudas de que podía sacar algo de su nueva posición. Sabía que los presupuestos estaban en el alma misma del gobierno; una no podría tener nunca experiencia suficiente en asuntos de Hacienda. También le atraían los desafíos que planteaba el dominio de las complejidades presupuestarias. Le parecían buenos los progresos que hacía. En un discurso pronunciado en la Royal Albert Hall delante de 5.000 miembros de la Unión Nacional de Asociaciones Municipales de Mujeres, se soltó el pelo. «En política, si quieren que alguien diga algo, pídanse a un hombre; si quieren que alguien haga algo, pídanse a una mujer.» A las mujeres les encantó.

Su espíritu, su evidente audacia y su inteligencia le granjearon notoriedad. «Esta es diferente», dijo Iain Macleod, el canciller en la sombra y, por tanto, su jefe, «Excepcionalmente capacitada, un cerebro de primera fila.» Explicó a Heath y a sus colegas que ella, definitivamente, era apta para el gabinete después; la tomó bajo su protección. Macleod se estaba muriendo, pero la formación que dio a Thatcher antes del fatídico momento fue de valor inapreciable.

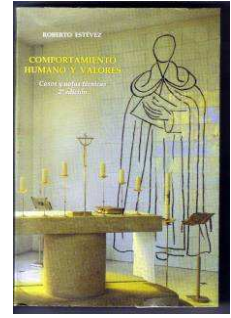
«Iain sabía acertar el aspecto político de cualquier problema, dijo Thatcher. Tenía un instinto que le decía cómo reaccionaría la gente corriente a ciertas situaciones y propuestas. Un presupuesto lo consideraba primero en términos políticos y establecía cuáles iban a ser las consecuencias de un determinado rumbo de acción. Creía que había que incluir la naturaleza humana en los cálculos. Si no se llevaba el problema por el buen camino políticamente, la economía resultaría ser falsa.» Macleod también le enseñó la importancia de rodearse de los especialistas adecuados. «Deje que expongan sus argumentos a fondo, luego retírese y tome una decisión», le dijo. Thatcher hizo suya esa rutina, asimilándola con tan poco esfuerzo como le había costado adoptar otras lecciones de táctica en las artes que se empleaban en la Cámara de los Comunes. Entre éstas figuraba la elección del momento oportuno cuando se trataba de conseguir votos difíciles, una habilidad que no tiene precio. «Hay arte en cómo se usa el tiempo en los debates que se dirimen cláusula por cláusula, explicó Thatcher. Muchas veces tenía yo preparado un discurso de 20 minutos para explicar algunas enormes complejidades financieras, sólo para que Iain me dijera, justo en el momento en que iba a levantarme, "tienes tres minutos, ni un segundo más". Dios mío, aquello me enseñó a entresacar lo que constituía el punto clave, e ir directamente a ello.»

Cuanto más días pasaban, más le gustaba el trabajo que desempeñaba en el Departamento de Hacienda. Su último objetivo, decidió, sería dirigir el departamento como ministra, aunque en aquel tiempo dudaba de si lo lograría en vida. «El Partido Conservador jamás permitirá que una mujer sea ministra de Hacienda», dijo más tarde a un colega.

Mayores responsabilidades

Tras 20 meses en Hacienda, Heath volvió a trasladarla, esta vez al Ministerio de Combustible y Energía. Una vez más, el momento fue propicio. El gobierno laborista estaba en vías de iniciar un programa a gran escala para nacionalizar los grandes sectores industriales. El sector del acero era el primero que iba a ser despojado del control de la mano privada, y los de electricidad y gas eran los siguientes en la lista. Además, la nueva posición de Thatcher le abrió la mirada sobre otro tema crucial. Exploraciones sísmicas en el Mar del Norte habían revelado la existencia de importantes yacimientos de petróleo y gas natural, yacimientos que

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



iban a tener un gran impacto sobre la economía británica a lo largo de las dos décadas siguientes. Thatcher indagó en esas cuestiones, pero, en octubre de 1967, Heath volvió a trasladarla una vez más. Mervyn Pike³ se había retirado, y Peter Walker, el director de campaña de Heath, recomendó a Thatcher para que ocupara un asiento en el gobierno «en la

sombra», en los escaños delanteros. Heath estuvo de acuerdo y la colocó como ministra «en la sombra» para energía. Un año después se hizo cargo de la cartera de Transporte, también como ministra «en la sombra», y en [octubre de] 1969 fue asignada al Ministerio de Educación. Heath no era consciente de ello, pero estaba sembrando la semilla de su propia destrucción. Thatcher estaba reuniendo la experiencia suficiente para ser peligrosa.

Thatcher continuó trabajando en Educación hasta las elecciones generales de junio de 1970, ganadas por los conservadores con una mayoría de 31. De repente, Thatcher pasó de ser portavoz de Educación de la oposición a Ministra de Educación. Ya no sólo estaba en el gobierno, sino que formaba parte del gabinete de ministros.

Thatcher, «birladora de leche» (1970-1974) [6]

Un puesto en el gabinete

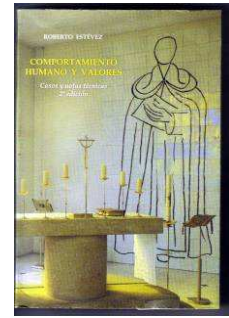
Heath había asumido el cargo con el compromiso de recortar el gasto del gobierno, y planeaba reducir su primer presupuesto en más de 700 millones de dólares. En Educación, Thatcher no podía hacer otra cosa que tomar su propia hacha. Había rechazado varias propuestas de reducción de presupuestos, entre ellas una que preveía la introducción de cuotas de entrada para las bibliotecas. Su padre había considerado la biblioteca pública como su universidad. Ella no iba a impedir a nadie que la utilizara del mismo modo, pero algo había que hacer. Decidió acabar con el programa de reparto de leche gratuita entre escolares de entre siete y once años de edad, un programa presupuestado en 19 millones de dólares. Dado que los niños pobres estarían exentos de la medida, Thatcher se apoyaba en una base lógica. «Adopté el punto de vista de que la mayoría de los padres están en condiciones de pagarles la leche a sus hijos, y de que la tarea del gobierno era facilitar aquellas cosas relacionadas con la educación por las que no podían pagar, como nuevas escuelas primarias.» El gobierno laborista de Wilson, dijo ella, había suspendido el reparto de leche gratuita en las escuelas secundarias, y apenas encontró oposición. «Lo importante era proteger la educación, y eso es lo que hicimos», dijo.

La explicación no le favoreció mucho. La población estaba fuera de sí. La oposición aducía que los recortes de Thatcher llevarían a triplicar el número de niños con carencia de calcio, y comenzaba a buscar maneras de evitar que se aplicara la medida. Cuando algunos administradores decían que iban a utilizar los impuestos sobre bienes inmuebles para pagar la leche, el gobierno aprobaba rápidamente las leyes adecuadas para que tales estratagemas resultaran ilegales. Methyr Tydfil, una población minera de Gales, continuó con la libre distribución de leche para todos los escolares, diciendo que el pueblo estaba ya demasiado familiarizado con la malnutrición y el raquitismo. La revuelta colapso cuando el gobierno, pisando fuerte, anunció que los concejales locales serían responsables personalmente de la factura de leche de 5.000 dólares que había que pagar cada trimestre.

Los manifestantes salieron a la calle en el **Reino Unido**, gritando «Thatcher, Milk Snatcher» (Thatcher, birladora de leche). Tanto en el Parlamento como en la prensa se la representaba como a una madre que les está quitando la leche de la boca a unos bebés. El hecho de que fuera una mujer la que estaba haciendo esto hacía que la medida resultara

³ Un antiguo miembro del gabinete «en la sombra».

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



todavía más antipática. En los mítines públicos, la abucheaban. En una escuela, los alumnos rehusaron aceptar los galardones que ella les entregaba. En Liverpool, la basura que le arrojaron la obligaron a abandonar el podio. Buscó refugio en casa de un diputado local, cuya

mujer le preguntó cómo había ido la presentación. «Muy alborotada», replicó Thatcher,

tirando hacia atrás su blusa para dejar al descubierto un enorme magullón en la parte superior del pecho, donde había sido golpeada por una piedra. La mujer se quedó boquiabierta.

«¿Dolió?»

«Dolió como mil demonios», reconoció Thatcher.

«¿Y qué hizo usted?», preguntó la mujer, horrorizada.

«Continué hablando. ¿Qué otra cosa podía hacer?»

Cuando la mujer preguntó si podía llamar a un médico, Thatcher declinó. «Tengo otros dos compromisos, dijo. Déme una taza de té bien caliente.»

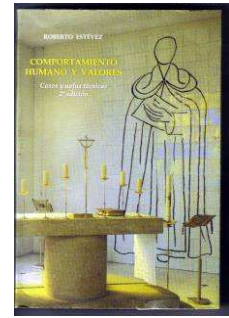
Decisiones poco populares

La leche no era el único tema que figuraba en la agenda de Thatcher. También aumentó los precios de las comidas en las escuelas, que no habían cambiado en varios años, y rechazó una propuesta para rehabilitar las escuelas de los barrios pobres, arguyendo que el dinero se podía emplear mejor invirtiéndolo en escuelas nuevas. Una subvención de 5 millones de dólares para permitir a las escuelas privadas abaratar el precio de sus matrículas enfureció todavía más a sus críticos, que se multiplicaban rápidamente. Cada vez que se levantaba para hablar en el Parlamento, los diputados laboristas no ministeriales entonaban una cadencia: «Ditch the bitch» («Deshagámonos de ese bicho»).

La izquierda la convirtió en su blanco número uno, retratándola como una ruda habitante de los barrios de clase media, ambiciosa, despiadada y carente de sentimientos, que sólo servía para lucir sus sombreros *torie* y sus collares de perlas en recepciones al aire libre. Dijeron que odiaba a los niños, y en la misma sala de la Cámara la acusaron de haber tenido a sus hijos al mismo tiempo; la manera que más convenía a su carrera. Se mofaban de los gemelos en la escuela, y las críticas no sólo provenían de la izquierda. El *Sunday Express*, que apoyaba incondicionalmente a los conservadores, la llamó «la señora a la que nadie quiere». El diario de mayor tirada del Reino Unido, *The Sun*, espetó el titular «La mujer menos popular de Gran Bretaña» sobre un artículo en el que se leía: «En un tiempo en que el gobierno de Heath está buscando desesperadamente una imagen de compasión y preocupación, Thatcher aparece de pronto como un auténtico peligro».

Dentro del gabinete, Thatcher no era popular. Como encabezaba un Ministerio menor, de todos modos no formaba parte del círculo interior, pero la animadversión hacia ella iba más allá de su posición marginal. El ministro del Interior, Reginald Maudling, no podía soportar a Thatcher y la llamó repetidas veces «esa puñetera mujer». El, como tantos otros, reconocía que ella no sólo no formaba parte de la peña, sino que, además, les estaba causando problemas a la peña. Su obstinación les aterraba, y estaban preocupados por el precio político que el partido iba a pagar. En las reuniones del gabinete, donde se sentaban algunos de los críticos, ella decía poco. Cuando tomaba la palabra, lo que decía a menudo no era lo que sus colegas varones querían oír. En una ocasión en que Heath dirigía una pequeña reunión en el número 10 para debatir sobre el nombramiento de un nuevo director de la BBC, Geoffrey Howe propuso un nombre. «Tiene un concepto demasiado alto de sí mismo», dijo Heath, rechazando la propuesta. Thatcher intervino: «Pero, Primer ministro, la mayoría de los hombres lo tienen». Los hombres intercambiaron miradas y alguna risa forzada.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Pese a lo impersonal de su relación con Heath, al Primer ministro hay que reconocerle el mérito de haberse resistido a varias propuestas para deshacerse de ella. Cuanto más insistentes eran esas llamadas, más determinado estaba Heath a conservarla, bien consciente del talento de Thatcher.

Ella pasaba por los seis peores meses de su vida. Alf había muerto ese mismo año,

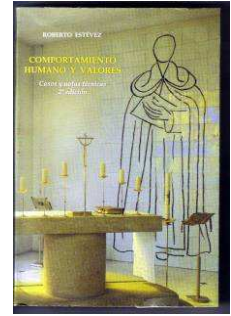
poco antes de que ella entrara en el gobierno, y lo echaba terriblemente de menos. Denis la consolaba. «¿Por qué no lo tiras todo por la borda?, preguntó. No tienes por qué aguantar todo esto. Para qué seguir?» Thatcher alzó la mirada. Las lágrimas corrían por sus mejillas. «Primero los veré a todos en el infierno, replicó. Nunca nadie me empujará a ningún sitio en contra de mi voluntad.»

El episodio de la leche la fortaleció muchísimo. Desarrolló una callosa piel protectora que le resultaba muy útil. Años después reconoció que no había manejado bien la situación. Había olvidado la regla de Iain Macleod según la cual había que dilucidar primero las consecuencias políticas de una acción. En aquel tiempo, recortar las subvenciones de la leche tenía sentido, pero probablemente lo habría tenido que hacer de forma escalonada, pensó. Pero la experiencia marcó un punto de inflexión para ella. «El gran escándalo de la leche le dio una tremenda lección objetiva sobre las proporciones del enjuiciamiento político», dijo un ministro del gabinete que sirvió a su lado y a sus órdenes durante años. «Aprendió bruscamente que si uno se embarca en una batalla política, debe asegurarse primero de que será una gran batalla, o, si no, deben buscarse procedimientos más diplomáticos. En la batalla de la leche no valía la pena pasar a la carga frontal, pero a ella le enseñó la importancia de las maniobras de flanqueo.»

La controversia sobre la leche contribuyó a crear un gran malentendido sobre Thatcher -el que no estaba allí sólo para recortar presupuestos. Todo lo contrario. De todos los ministros de Educación habidos, ella era de las que más gastaban, una ironía que sus críticos más perspicaces señalarían más tarde como evidencia de un frío sentido de la conveniencia momentánea. Ella tenía órdenes de recortar presupuestos, pero, como todos los políticos ambiciosos, Thatcher aprendió pronto que reducir el departamento no era la manera de hacerse notar. Lo que llama la atención es el crecimiento. Cuando asumió el cargo, el gasto en Educación había alcanzado cotas históricas. A pesar de la leche, hizo subir esas cotas todavía más.

A lo largo de sus tres años y medio en Educación, el único cargo ministerial que tuvo en su carrera, su estilo y su ritmo de trabajo fueron los mismos: la guerra total, no dar cuartel. Sir Alee Douglas-Home, quien entonces ocupaba el cargo de ministro de Asuntos Exteriores, llegó un día a su casa y le dijo a su mujer: «Sabes, esa mujer tiene más cerebro que todos nosotros juntos, así que es mejor que andemos con cuidado».

Thatcher ponía mucho cuidado en compaginar convenientemente su carrera y su vida familiar. Una vez, mientras moderaba una reunión en el Ministerio sobre una propuesta para la reducción de un presupuesto en 50 millones de dólares -propuesta que debía presentarse en el Consejo de ministros al día siguiente-, notó que ya estaba oscureciendo. «¿Qué hora es?», preguntó. Le contestaron que las cinco menos diez. «¡Oh!, tengo que ir a comprar un poco de "bacon".» Cuando le preguntaron de qué demonios estaba hablando, Thatcher explicó que necesitaba hacer algunas compras para el desayuno de Denis. «Alguna de las secretarías puede hacer eso por usted», dijo uno de los edecanes, solícito pero manoseando nervioso los papeles del presupuesto. «¡Oh!, no, ellas no sabrían qué clase le gusta», dijo ella, y empujó hacia atrás su silla, se puso el abrigo y abandonó la sala. Quince minutos después estaba de vuelta, con el "bacon" en la mano. «Bien, ¿dónde estábamos?», preguntó a los estupefactos funcionarios antes de volver a enfrascarse en las columnas de cifras durante horas y horas.



El golpe (1974-1975) [7]

El colapso de Heath

En octubre de 1974, Thatcher y el resto de los miembros del gabinete conservador

volvieron a la oposición. El Partido Laborista había recuperado su mayoría en el Parlamento. El tiempo de Ted Heath como líder de los conservadores parecía haber llegado a su fin. Los *tories* volvían a estar en la oposición habiendo perdido de nuevo unas elecciones con Heath como candidato, y éste estaba perdiendo rápidamente el apoyo de su propio partido.

Un mes después de las elecciones, Heath informó al Comité 1922, la organización de los diputados «back-bencher», de que no se retiraría y que volvería a presentarse como candidato. Estaba convencido de que en las últimas dos campañas había luchado en un terreno propicio y con un programa electoral adecuado. Creía que el resto del partido también se daría cuenta de ello, tan pronto como hubiese amainado la histeria de después de las elecciones. De hecho, sus análisis no carecían de fundamento. Una gran parte del electorado conservador moderado de principios de los setenta, poco inclinado a correr riesgos, no sólo se había mostrado conforme con su giro de 180° y la aproximación al consenso que ese giro implicaba; también consideraba justa su política salarial y de precios.

Margaret Thatcher no figuraba entre ellos. Pero a diferencia de *tories* tan radicales como Enoch Powell, Nicholas Ridley y John Biffen, ella no se había pronunciado al respecto. Ningún miembro del gabinete podía recordar que ella hubiese manifestado su preocupación en privado, si bien ella mantiene que estaba profundamente preocupada. Su silencio probablemente fue otra medida de conveniencia, otro ejemplo de pragmatismo y de máximo esmero en proteger sus flancos. Como titular de un Ministerio menor, excluida del círculo interno del gabinete, habría causado poco efecto si hubiese querido luchar contra su líder en 1972. Sólo podía dañarse a sí misma y arruinar sus oportunidades de cara al futuro. Thatcher había votado a Heath como líder. Admiraba su tenacidad y buena parte de su programa, pero se sentía profundamente decepcionada con su actuación. Cuando Heath rechazó hacer lo que ella consideraba lo más oportuno, esto es, retirarse, Thatcher se sintió ofendida.

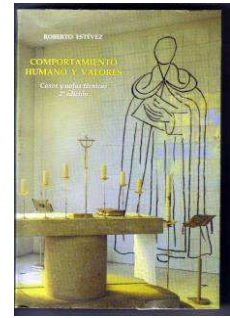
Pero ahora no había ningún candidato claro que pudiera desafiar a Heath. Whitelaw no tenía intención de retar al líder; leal en exceso, se figuraba, además, que Heath lograría otra victoria si el partido permanecía unido. Pero el ala derecha no estaba de humor para tolerar a Heath ni un solo momento más. Anduvieron locos por encontrar a alguien que pudiera ocupar su lugar, y finalmente decidieron que su mejor candidato sería Keith Joseph, quien fuera ministro de Servicios Sociales.

Joseph nunca llegó a la línea de salida... Tras pronunciar un discurso que destruyó su credibilidad, él mismo se retiró de la carrera. Su salida hizo que los disidentes reanudaran la búsqueda. Thatcher, quien había sido abordada por varios «back-benchers», pero que había apoyado a Joseph hasta su retirada, comenzó a salir de la sombra. Alguien debía salir en defensa de un nuevo enfoque, y no había nadie que diera el paso. «Simplemente no podemos permitirlo, dijo Thatcher a un amigo. Como partido, debemos *hacer* algo.» La permanencia de Heath, un perdedor caído en desgracia y cuyo programa había perdido credibilidad, iba a significar un deterioro adicional de las posibilidades futuras de los conservadores. «Negar que le hemos fallado a la gente es tan vano como arrogante, declaró Thatcher. Los gobiernos que tienen éxito ganan elecciones, lo mismo que los partidos cuyos programas encuentran aceptación. Nosotros *perdimos*.»

Una candidata inesperada

Nadie apostaba por Thatcher a la primera. «No creo que nadie pensara realmente que Thatcher pudiera ser una contendiente a tener en cuenta», dijo James Prior, que se

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



sentaba en el gabinete de Heath como líder de la Cámara de los Comunes. No obstante, era ella quien encabezaba la lucha contra el proyecto de ley de finanzas del gobierno, y lo hacía brillantemente. Dominaba el debate parlamentario con su percepción de los matices del proyecto, así como de sus cifras. Eso no era suficiente para convertirla en candidata. Lo decisivo fue que ella era la *única* conservadora dispuesta a desafiar a Heath.

Thatcher no estaba ni mucho menos entusiasmada con un reto que parecía perdido de antemano. Todavía quería ser ministra de Hacienda, creyendo que tendría la suerte de conseguirlo. Seis meses antes, había declarado a un periódico de Liverpool que creía imposible que una mujer pudiese alcanzar la cima. «Pasarán años antes de que una mujer dirija el partido o se convierta en Primera ministra. No veo que eso vaya a suceder mientras viva.»

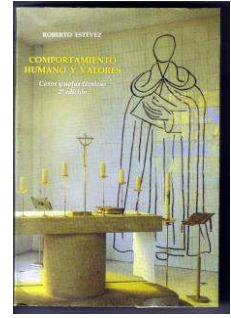
Dentro del partido, las críticas hacia Thatcher eran enérgicas. No gustaba, nunca había gustado. ¿Y en cuanto a la lealtad? Si ahora se mostraba tan en contra de Heath y de lo que éste representaba, ¿por qué no lo había dicho antes? ¿O por qué no había hecho lo que hubiese sido correcto, abandonar por principio? Los que habían venido observando cómo gastaba en Educación se preguntaban el porqué de esa pasión por los recortes presupuestarios. Además, a Thatcher le quedaba el mal sabor de boca de sus días de «birladora de leche». Sus colegas estaban seguros de que era una gran trabajadora, pero no la veían como el paladín que, montado sobre su blanco corcel, avanza impertérrito para salvar a Gran Bretaña.

Thatcher apenas aparecía en los sondeos nacionales. No sabía nada de política exterior ni de defensa. Ian Gow, un *torie* del ala derecha que más tarde se convertiría en uno de sus más fieles asesores, dijo que había grandes dudas acerca de Thatcher. «A los patricios del partido no les gustaba el enfoque robusto y populista con que desafiaba a la vieja ortodoxia. Ellos y otros se preguntaban si, en tiempos en que la "guerra fría" se volvía cada día más fría, sería posible para una mujer representar al país a escala internacional, ocupándose de cuestiones de defensa y de política internacional que se consideraban dominio del hombre.»

Thatcher decidió retar a Heath sola. Lo discutió con Denis, pero no con los hijos, que entonces tenían 22 años. Ponderó lo que le costaría. Una derrota afectaría a su carrera durante años o, como dijo Ralph Waldo Emerson a Oliver Wendell Holmes, Jr.: «Si golpeas a un rey, tienes que matarlo». Ella todavía estaba dispuesta a arriesgarse y asestar ese golpe. Cuando lo hubo decidido, se fue directamente a ver a Heath para explicárselo, reuniéndose con él en el despacho del líder de la oposición en la Cámara de los Comunes. Lo que a aquella confrontación le faltó en cordialidad, lo tuvo en brevedad. Duró apenas 90 segundos, el encuentro resultó hostil incluso por los criterios de Heath. Thatcher no fue invitada a tomar asiento. Y Heath no le agradeció la cortesía de haberle informado. En lugar de ello, la despidió perentoriamente, no tomando su desafío más en serio de lo que los compañeros habían tomado en serio el intento de Joseph. Nadie lo tomaba en serio. «Yo era presidente del partido y no creía que el desafío fuera a producirse, dijo Whitelaw. Ninguno de nosotros lo creía.»

Al explicar por qué se había decidido a afrontar el reto, Thatcher no perdió tiempo en falsas humildades. «Vi que el partido conservador iba derivando cada vez más hacia la izquierda, y no parecía haber nadie que tuviera los pensamientos y las ideas que yo tenía,

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



dijo. Parecía ser de importancia vital para el país que yo me presentase como candidata.» De importancia vital. Vida y muerte. Creía en sus ideas de forma pasional, y había convicción en su entrega; éste no era un mero desafío político. Era el inicio de una cruzada. Sus posibilidades para echar de su asiento al líder veterano eran todavía ínfimas. Los apostadores profesionales británicos le concedían una probabilidad de 50 contra 1. Entonces, un desarrollo sorprendente cambió la carrera de Thatcher y el rumbo de la historia del Reino Unido. Airey Neave la adoptó.

Neave era un «back-bencher» oscuro pero respetado.

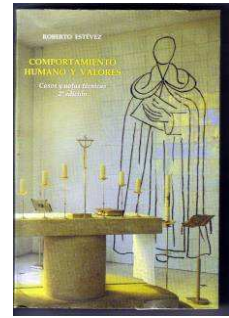
Neave no tuvo problemas con Thatcher, pues se habían formado juntos como abogados en el Lincoln's Inn de Londres. Después de convencer a 15 de los 25 «back-benchers» disidentes para que la apoyaran, Neave se presentó como su jefe de campaña. Tuvo una visión sobre ella, dijo después. La llamaba una «filósofa, además de política»; Neave dijo que «ella fue la primera política verdaderamente idealista en mucho tiempo».

No era la visión de Neave la que iba a conseguir que Thatcher saliera elegida, pero sí podía lograrlo su magnífico talento organizativo. La llevó por la Cámara de los Comunes día y noche, de un despacho a otro, y la introdujo en diversos grupos de diputados en el bar de la Cámara o en el Salón de Té. Mientras Heath seguía bregando torpemente por lujosos cócteles y cenas, Thatcher libraba una batalla de guerrillas, trabajando desde un despacho prestado donde se le podía encontrar para contestar a las preguntas ante un modesto vaso de vino tinto. Neave le aconsejó evitar las posturas de principio inflexibles, escuchar bien y remarcar el aspecto general del liderato. Thatcher aprendió con rapidez y siguió las instrucciones. Adoptó una postura ambivalente con respecto a la controvertida cuestión de la entrada del Reino Unido en el Mercado Común, al cual determinados conservadores se oponían. En cuanto a sus puntos de vista sobre cuestiones sociales, tales como el aborto o la pena capital, se sabía que eran radicalmente de derechas, así que tuvo cuidado de no insistir demasiado en ellos. En lugar de ello, y generalmente restando importancia a cualquier tipo de sentimiento puramente ideológico, recalcó que iba a estar dispuesta a escuchar a los «back-benchers» si resultaba elegida, uno de los defectos de Heath.

A medida que crecía la reputación de Thatcher, se multiplicaban también los ataques contra ella. Armó un jaleo sugiriendo que la gente mayor a punto de jubilarse debería luchar contra la inflación y estirar las pensiones abasteciéndose por adelantado de comestibles no perecederos. Admitió que ella misma lo hacía; en su propia despensa había nueve libras de azúcar, seis tarros de jalea, seis de mermelada y otros seis de miel, cuatro latas de jamón, dos botes de lengua, una lata de caballa, cuatro de sardinas, 20 botes de frutas y vegetales diversos, además de sábanas, toallas y otros artículos «de los que sé que harán falta dentro de 10 ó 15 años». Los críticos la acusaron de acaparamiento. Ella se sacudió de encima el escándalo. «Se cargaron a Keith», dijo, refiriéndose a la retirada de Joseph tras su discurso. «Pero conmigo no podrán.»

Si algo podía acabar con ella, era el ritmo de trabajo. Además de salir de campaña para el liderato, Thatcher era la número dos en Hacienda «en la sombra», especializada en legislación financiera. El gobierno de Wilson, a punto de presentar su proyecto de ley de

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



finanzas, podía ser para ella un blanco que la mantuviese en el candelero. Destinando a Thatcher a Hacienda, Heath, sin darse cuenta, la había colocado en la plataforma de lanzamiento desde la cual iba a poder destruirle. Había comenzado la cuenta atrás.

La tarea de promulgar la legislación financiera del gobierno correspondía al ministro de Hacienda, Denis Healey, uno de los políticos laboristas de posguerra más impresionantes.

A mediados de enero, reanudadas las sesiones parlamentarias tras el descanso navideño, y sólo dos semanas antes de la primera votación para determinar quién sería el líder de los *tories*, Thatcher y Healey se enfrentaron cara a cara en un debate que todavía hoy se recuerda en Westminster. Tras un breve intercambio de réplicas mordaces, Thatcher se lanzó al cuello de Healey, despreciándolo por un impuesto sobre plusvalías que iba a ser aplicado a donativos, incluso a donativos de caridad, así como por su propuesta de subir los impuestos sobre el patrimonio legado. «Por lo visto, no entiende usted el efecto que sus impuestos tendrán sobre la vida de las personas como tales, sobre la economía y, de hecho, sobre una sociedad libre en general», dijo Thatcher.

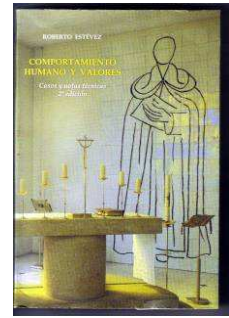
Healey, gran amante de las peleas, se quitó los guantes. «En este debate, la señora Thatcher ha resultado ser "La Pasionaria" del privilegio», dijo a la Cámara refiriéndose a Dolores Ibárruri, la feroz oradora comunista de la guerra civil española. «Ha demostrado que está decidida a ver a su partido con el sambenito de ser el de los ricos, y creo que ella y su partido lo lamentarán.»

Algunos posiblemente se habrían batido en retirada tras este ataque. Esa era la intención de Healey. Pero Thatcher se levantó con calma y regresó resueltamente al podio. Healey, con sus enormes y tupidas cejas erizándose, echaba fuego por los ojos mientras Thatcher sacaba brillo a sus armas. Le habría gustado decir que las observaciones de Healey no le habían hecho justicia, dijo, pero, desgraciadamente, sí le habían hecho justicia. Su entrada, con la sarcástica insinuación del insulto que iba a seguir, estaba concebida para hacerles la boca agua a los diputados que la estaban escuchando, y lo consiguió. «Algunos ministros son microeconómicos. Otros, son fiscales. Este de aquí es simplemente de poca monta, dijo en tono de mofa. Nosotros, los que estamos a este lado (del pasillo) nos quedamos asombrados al ver cómo alguien con tan pocos conocimientos sobre los impuestos existentes, alguien con tan pocos conocimientos sobre las propuestas que se presentan en el Parlamento, podía convertirse en ministro. Si este ministro puede ser un ministro, cualquiera de esta Cámara puede serlo. Me habría gustado poder decir que el honorable ministro ha aprendido mucho en este debate. Pero está claro que no ha aprendido nada. Podría, como mínimo, aplicarse al estudio de los efectos prácticos, pues afectarán a todos, incluidos aquellos que, como yo, nacieron sin privilegio alguno.» La Cámara estalló en un concierto de vítores y mofas. Thatcher había puntuado. Había desafiado al matón de la ciudad y, pese a ser «sólo una mujer», le había mandado a hacer las maletas. Nunca nadie había despachado así a Denis Healey.

La prensa quería guerra. El *Daily Telegraph* volvió a intervenir: «Sin querer arriesgarme a sufrir las iras de la señora por poner en duda su incuestionable feminidad, escribió el columnista Frank Johnson, déjenme decirles, sin embargo, que los *tories* necesitan más hombres como ella». De pronto, el partido tenía un contendiente.

Gordon Reece, un productor de televisión, comenzó a ayudarla con sus contactos en los medios de comunicación. El y Neave rápidamente organizaron una serie de almuerzos con los editores de Fleet Street. El encanto femenino, que Thatcher es capaz de desplegar con efectos arrolladores cuando quiere, contribuyó a suavizar las explicaciones sobrias y sencillas sobre su visión populista y su política meritocrática. Pronto aparecieron los primeros

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



conversos,

En un artículo firmado publicado en el *Daily Telegraph*, explicaba que «el partido conservador que yo propongo no haría ningún secreto de su fe en la libertad individual y en la prosperidad individual, en el mantenimiento de la ley y del orden, en un amplio reparto de la

propiedad privada, en las recompensas por trabajar con energía, habilidad y economía, en la diversidad de elección, en la preservación de los derechos locales en las comunidades locales».

Continuaron, y ahora con mayor rapidez, las presiones sobre los diputados. Neave y Reece improvisaban sobre la marcha, tomando prestadas las estrategias de campaña norteamericanas y trucos televisivos. Thatcher necesitaba el 51% de los diputados, pero en lugar de conformarse con este mínimo, los tres decidieron ir a por el ciento por ciento. La estrategia fue revolucionaria; a excepción de los diputados disciplinarios que llevaban sus colegas de partido a votar, nunca nadie antes había tratado de convencer sistemáticamente a todos los diputados.

Un recuento parcial de Neave diez días antes de la votación dio por resultado 64 votos para Thatcher, 35 para Heath y ninguno para Hugh Fraser, un «back-bencher» veterano que representaba a quienes no querían ni a Thatcher ni a Heath. Dos días después, otras cifras más completas mostraban a Thatcher con 95, a Heath con 64 y Fraser con seis. Había 43 votos inciertos, 20 de los cuales, según creía Neave, serían para Thatcher. Pasara lo que pasara, Thatcher no iba a quedar malparada.

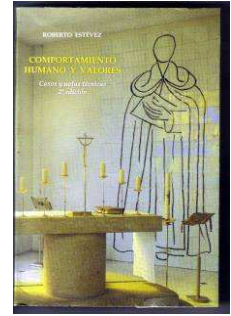
Hacia la línea de meta

Había hecho progresos sensacionales. El día antes de la votación, Neave le dijo que, según sus sondeos, ella contaba con 120 diputados que la apoyaban, frente a los 84 que preferían a Heath. Pero los sondeos de los periódicos indicaban que un 63% del partido prefería mantener a Heath a dejar entrar a Thatcher. Con la excepción de Keith Joseph, que la apoyaba, todo el Consejo de ministros respaldaba a Heath.

Así, cuando el día decisivo los diputados conservadores fueron pasando uno a uno por la Sala 14 de la Cámara de los Comunes, Heath tenía todos los motivos para creer que el control que ejercía sobre el partido acabaría por extenderse. Peter Walker, su jefe de campaña, le dijo que podía contar con 138-144 de los 276 votos, una mayoría que haría innecesaria una segunda vuelta.

Thatcher votó al mediodía, salió para tomar un bocado, regresó y se quedó esperando, nerviosa, en el despacho de Airey Neave hasta las 15,30, hora en que la votación debía finalizar. A las cuatro de la tarde, Edward du Cann salió de la sala del comité para anunciar el sorprendente resultado: Thatcher había obtenido 130 votos; Heath, 119, y Fraser, 16; había habido 11 abstenciones. Neave corrió hacia su despacho, «Hay buenas noticias», dejó escapar, impulsivamente. Va usted a la cabeza. Habrá una segunda vuelta.» Ella estaba estupefacta. De hecho, hubiera sido difícil decir quién estaba más pasmado, Heath o Thatcher. «Nos hemos equivocado del todo», dijo el aturdido Heath a sus colaboradores de campaña. Rápidamente anunció que se retiraba. A Thatcher sólo le habían faltado nueve votos para conseguir la mayoría absoluta, y no le iban a humillar de nuevo. Thatcher no sentía simpatía por el hombre que la había formado. «Siempre le tendré cariño al viejo Ted, pero en política no hay lugar para la simpatía», dijo dulce, aunque letalmente, cuando Heath hubo renunciado.

Tras la salida de Heath, los candidatos que por lealtad al líder no se habían presentado a la primera vuelta, se apresuraron a desafiar a Thatcher en la segunda vuelta, una semana más tarde. Su oponente más fuerte era Whitelaw.



Mucho antes de su encuentro cara a cara, Thatcher y Whitelaw habían acordado que hablarían en un mitin de los Jóvenes Conservadores en Eastbourne, en la costa sur. Con astucia, Thatcher consiguió hacer un trato. No utilizarían aquel foro para hacer campaña; en lugar de ello seguirían el orden del día que, para la ocasión, había sido programado en un principio. Para Whitelaw, eso significaba enzarzarse en una sesión de preguntas y respuestas sobre el desarrollo regional, un tema que a buen seguro iba a aletargar a sus oyentes, en tanto que Thatcher tenía las manos libres. Estaba programado que ofreciera un discurso. Su acalorada defensa de los ideales conservadores básicos puso a la gente en pie, aclamándola, y le deparó titulares de prensa al día siguiente. Cuando el programa estelar de actualidad de la BBC le pidió que participara en un panel junto a otros candidatos, rehusó. Ya no era sólo una candidata más.

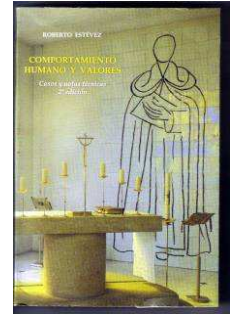
Durante todo el día de la segunda vuelta, los 276 diputados volvieron a desfilar por la Sala 14. Thatcher estaba azogada. Vestida con un elegante traje de dos piezas, acentuado por un tulipán de color rosa y blanco, se quedó sentada sola en el diminuto despacho sin ventanas de Airey Neave. Finalmente, justo antes de las cuatro, Neave entró. «Todo va bien, se limitó a decir. Es usted líder de la oposición.» Había obtenido 146 votos, siete más de los que necesitaba, frente a los 79 de Whitelaw, los 19 de Howe y los 19 de Prior.

Sus ojos se inundaron de lágrimas. Entonces, recuperando de inmediato el control de sí misma, reanudó el trabajo. «Gracias a Dios ésta ha sido la definitiva, dijo, animada. Tenemos mucho que hacer. Debemos volver al trabajo inmediatamente.»

Líder de partido

Con su elección para el liderato del Partido Conservador en 1975, Margaret Thatcher ascendió a la posición que le permitiría convertirse en Primera ministra cuatro años más tarde, cuando los *tories* recuperaron su mayoría parlamentaria. Había iniciado su camino hacia uno de los puestos de mayor poder en el Reino Unido. En este siglo, ella sería la única elegida para ocupar el cargo de Primer ministro durante tres mandatos consecutivos. Monetarista rigurosa, recortaría los impuestos sobre la renta, restringiría el poder de los sindicatos y comenzaría a privatizar los sectores públicos. Asistiría a una huelga nacional de los funcionarios del Estado y a otra de mineros, recortaría las subvenciones a las universidades, reemplazaría las becas de estudiantes por préstamos y, en 1988, aprobaría la Ley de Reforma de la Enseñanza (ERA). Finalmente, en Asuntos Exteriores, alcanzaría notoriedad por su intervención en el conflicto de las Malvinas, por su compromiso anticomunista, por su negativa a sancionar a Sudáfrica, por el acuerdo anglo irlandés, por el tratado de Hong Kong y por su amistad tanto con Ronald Reagan como con Mikhail Gorbachov. D

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



- [1] Principios del thatcherismo adaptados de Mikdadi, Faysal, «Margaret Thatcher: A Bibliography», Greenwood Press, Westport, Connecticut, 1993, pág. 23.
- [2] Thompson, Juliet S. y Wayne C. Thompson, «Thatcher's Leadership», «Margaret Thatcher: Prime Minister Indomitable», Westview Press, Boulder, Colorado, 1994, pág. 3,
- [3] «Hija de su padre», «Formación» y «Ambiciones» son extractos de las páginas 110-112 de Gail Sheehy, «The Blooming of Margaret Thatcher», *Vanity Fair*, volumen 52, n° 6, junio de 1989. «La elección de Dartford» ha sido escrito por el autor con datos recopilados de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», de Chris Ogden, Simón and Schuster, Nueva York, 1990, y «Margaret Thatcher: A Bibliography».
- [4] «La tercera campaña», «Diputada por Finchley» y «Trabajando duro» son extractos de las páginas 82-92 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit. En «Carrera ascendente», el primer párrafo ha sido escrito por el autor, mientras que el segundo es un extracto de la página 92 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit.
- [5] «Primer nombramiento» es un extracto de las páginas 93-94 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit. En «Aguantando el temporal», el primer párrafo ha sido escrito por el autor, mientras que el segundo es un extracto de la página 101 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit. «Hacia la Tesorería» y el primer párrafo de «Mayores responsabilidades», son extractos de las páginas 101-103 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit. El párrafo final de esta sección es obra del autor.
- [6] «Thatcher, birladora de leche» es un extracto de las páginas 109-113 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit.
- [7] Excepto el primer párrafo de «El colapso de Heath», escrito por el autor, «El colapso de Heath», «Una candidata inesperada», «La campaña» y «Hacia la línea de meta», son extractos de las páginas 115-128 de «Maggie: An Intimate Portrayal of a Woman in Power», obra cit. «Líder de partido» ha sido elaborado por el autor con información adaptada de «Margaret Thatcher: A Bibliography», obra cit.