

El poder de las mujeres

Explota tu extraordinario
potencial

PAIDÓS

SUSAN **NOLEN-HOEKSEMA**

Autora de Mujeres que piensan demasiado

Índice

Portada

Dedicatoria

Agradecimientos

1. La revolución de la autoayuda: qué hacen bien las mujeres

Primera parte. Los recursos únicos de las mujeres

2. Redefinir el talento: entender los recursos psicológicos de las mujeres

3. Identidades potentes: entender los recursos identitarios de las mujeres

4. La emoción como herramienta: entender los recursos emocionales de las mujeres

5. El valor de las relaciones: entender los recursos emocionales de las mujeres

Segunda parte. Descubra y desarrolle sus recursos

6. Su programa personal de entrenamiento

7. Cultivar la inteligencia: refuerce sus recursos psicológicos

8. Multiplicar la capacidad de adaptación: refuerce sus recursos identitarios

9. Afinar la sintonía emocional: desarrollar los recursos emocionales

10. Conexiones efectivas: desarrollar los recursos relacionales

Tercera parte. Desate su poder

11. Liderar en femenino

12. Educar en femenino

13. Amar en femenino

14. Envejecer en femenino

Notas

Créditos

A todas las mujeres fuertes y potentes de mi vida

Agradecimientos

Escribir este libro ha sido todo un placer, y durante el proceso he recibido apoyo intelectual, práctico y emocional de muchísimas personas. En primer lugar, me gustaría manifestar mi más profundo reconocimiento a las dos mujeres que han constituido la principal inspiración del libro: mi madre, que en paz descanse, Catherine Sims Nolen, y mi suegra, Marjorie Coombs Hoeksema. Mi madre fue una de esas mujeres cuya fuerza era silenciosa y reservada, pero absolutamente inamovible, sobre todo en lo que concernía al cuidado de sus hijos. Me enseñó el profundo impacto que podemos ejercer sobre el mundo si nos mantenemos fieles a nuestros principios nucleares contra viento y marea y demostramos a los demás que creemos en ellos y en nosotras mismas. Marjorie, mi suegra, me ha enseñado que la vida es una aventura y que no podemos limitarnos a ser meros espectadores. Tenemos que encontrar el modo de contribuir a la aventura. También deseo expresar mi agradecimiento al resto de mi familia: a mi marido, Richard; a mi hijo, Michael; a mi padre, John Nolen; y a mi suegro, Renze Hoeksema, por el apoyo incondicional que me han mostrado durante las interminables jornadas que he dedicado al libro. Y un agradecimiento especial a mi cuñada, Terri Lawyer Nolen, por haberme dado permiso para contar su historia de fortaleza.

Todd Shuster, mi agente literario, se emocionó tanto como yo cuando le hablé por primera vez de la posibilidad de escribir este libro, lo que siempre es buena señal. Gestionó con gran habilidad la propuesta y me dejó en manos de Robin Dennis, que lo ha editado. La experiencia, la inteligencia y el sentido del humor de Robin han sido tres de los principales motivos que explican tanto el placer que he sentido al escribirlo como la calidad final del mismo.

Muchas colegas del mundo académico han contribuido sobremanera al conocimiento sobre los recursos de las mujeres que cito a lo largo del libro, y muchas han sido mis mentoras y mis amigas, como Joan Girgus, Judi Larson, Abby Stewart, Janet Malley, Laura Carstensen, Ellen Markman, Eleanor Maccoby, Marcia Johnson, Teresa Treat, Barbara Fredrickson, Margaret Stroebe, Margaret Clark y Woo-kyoung Ahn. También estoy muy agradecida a las alumnas que me han mostrado el futuro de los recursos de las mujeres. A lo largo de los años, he conocido a muchas mujeres fuertes; algunas de ellas aparecen en el libro, ya sea abiertamente o bajo un pseudónimo. Muchísimas gracias a todas por haberme permitido narrar vuestras historias.

Espero que todos y todas aprendan tanto sobre los extraordinarios recursos de las mujeres, y sobre los suyos propios, al leer el libro como yo al escribirlo. Harán del mundo un lugar mejor

La revolución de la autoayuda: qué hacen bien las mujeres

Si pudiera jugar a ser Dios y tuviera la oportunidad de crear al líder perfecto para nuestra era, ¿cómo sería esa persona? Probablemente, querría que fuera inteligente, que supiera entender las múltiples facetas de las situaciones más complejas, y que fuera capaz de aportar soluciones nuevas e innovadoras a los problemas. Querría que ese líder perfecto trabajara en beneficio de todo el grupo, no en aras del poder o de la gloria personal. El líder perfecto inspiraría a los demás y entendería puntos de vista diversos, aprovecharía las capacidades de todos y les ayudaría a superar sus carencias. Y el líder perfecto persistiría hasta haber terminado la tarea que tienen entre manos, incluso a costa de sacrificio personal.

Acaba de describir a una mujer. Las mujeres lideran a diario con inteligencia, con integridad y con la capacidad de inspirar a sus familias, a sus colegas de trabajo y a sus comunidades. No es muy habitual que se les reconozca ese liderazgo, porque no alzan la mano en busca de reconocimiento. Por el contrario, se limitan a poner en práctica sus capacidades y hacen su trabajo, resuelven los problemas a medida que aparecen y ayudan a las personas que lo necesitan.

Creo que los recursos que las mujeres aplican a todas las esferas de sus vidas pueden dividirse en cuatro grupos, y que todas y cada una de las mujeres pueden ponerlos en práctica:

- Las mujeres tienen *recursos psicológicos*, una forma concreta de flexibilidad mental que les permite ser creativas y adaptarse a la hora de encontrar soluciones para los problemas a que se enfrentan.
- Las mujeres tienen *recursos identitarios* que les permiten mantener la conciencia de sí mismas y unos valores sólidos ante las situaciones a que se enfrentan. Pueden hacer frente al cambio y a la incertidumbre, porque su identidad no depende de *qué hacen o de qué tienen*, sino de *quiénes son*.
- Las mujeres tienen *recursos emocionales*, o la capacidad de entender sus propias emociones y las de los demás y de utilizar esta comprensión para enfrentarse a circunstancias difíciles. Además, son capaces de anticipar las consecuencias emocionales de diversas situaciones vitales, lo que las hace especialmente hábiles en la toma de decisiones importantes.

- Las mujeres tienen *recursos relacionales*; entienden el punto de vista del otro y eso las ayuda a tejer redes sociales sólidas a las que pueden recurrir en busca de apoyo en momentos difíciles. Solo en raras ocasiones demuestran ira o arrogancia, incluso cuando tienen motivos para ello, y buscan la manera de resolver los conflictos de un modo satisfactorio para todos los implicados.

Las mujeres utilizan a diario todos estos recursos y ayudan a los demás a vivir mejor, ya se trate de sus hijos, de sus parejas, de sus vecinos, de sus amigos, de sus colegas o de sus subordinados. Con discreción y valentía, toman al otro de la mano y le ayudan a levantarse, construyen y desarrollan vidas, crean e inspiran organizaciones y dejan una huella radiante en el mundo.

Transformar el mundo

Las mujeres están cambiando el mundo, al tiempo que transforman el rostro del poder. En Estados Unidos, las empresas propiedad de mujeres suponen el 40 por ciento de todas las empresas privadas, emplean a 7,3 millones de personas y generan 1,1 billones de dólares anuales en ingresos.¹ En 1972, las mujeres tan solo ocupaban el 18 por ciento de los cargos directivos y administrativos del gobierno estadounidense, pero, en 2002, ese porcentaje había ascendido al 46 por ciento. En 1979, solo el 3 por ciento de los miembros del Congreso estadounidense eran mujeres, frente al 17 por ciento tras las elecciones de 2008. Se ha elegido a mujeres para que ocupen puestos ejecutivos de ámbito estatal en cuarenta y nueve de los cincuenta estados de Estados Unidos.²

Fuera de Estados Unidos, las mujeres también están dando pasos agigantados en la esfera política. Angela Merkel, la doctora de cincuenta y dos años transformada en política, se convirtió en 2005 en la primera mujer en acceder a la cancillería alemana, tras derrotar a Gerhard Schröder, entonces en el poder. En 2006, Michelle Bachelet, socialista moderada, fue la primera presidenta de Chile. La reformista Ellen Johnson-Sirleaf se convirtió en la primera presidenta de una nación africana (Liberia). Y Han Myung-sook, una ex disidente que había sido encarcelada por motivos políticos, fue la primera mujer en ser nombrada primera ministra de Corea del Sur en abril de 2006.

La tendencia que está llevando a las mujeres a asumir posiciones de poder es alentadora, pero lo cierto es que las mujeres ya llevan miles de años transformando el mundo y poniendo en práctica sus recursos para satisfacer las necesidades que detectan. Día a día, de maneras que no por sencillas y simples son menos importantes, las mujeres enriquecen su propia vida y la de los demás. Permítame que le cuente la historia de Terri, madre y ama de casa de cuarenta y dos años en la diminuta localidad de Stonington (Illinois). Es la última persona sobre la faz de la Tierra en creerse potente o fuerte, pero ha ejercido un impacto extraordinario sobre su comunidad y sobre la vida de cientos de personas. Un día de principios de diciembre de hace un par de años, Terri se encontró en

el supermercado con una mujer a la que conocía ligeramente, Annette. La conversación derivó de manera natural a lo que las respectivas familias iban a hacer por Navidad. Terri había empezado a enumerar los juguetes que había comprado para sus hijos, cuando notó la tristeza que inundaba la mirada de Annette, que, de repente, parecía llevar un gran peso sobre la espalda. Su marido se había quedado sin trabajo hacía unas semanas y la familia ya iba muy justa de dinero, así que los hijos de Annette no iban a recibir ningún juguete esas Navidades. Terri la consoló lo mejor que pudo y cada una siguió con sus cosas.

Sin embargo, la conversación dio mucho que pensar a Terri durante todo el día. Sabía que en la zona había muchas familias que se encontraban en la misma situación que la de Annette: el sector agrícola cada vez tenía más dificultades y hacía ya unos años que la industria o bien reducía personal o bien se trasladaba a otros lugares. Terri se imaginó a sus hijos sin juguetes el día de Navidad y sintió una punzada en el corazón. Llamó a Rosanna, su mejor amiga, y, juntas, elaboraron un plan para reunir dinero para comprar juguetes. Cada una anunció en su iglesia que el siguiente domingo recogerían donaciones. Consiguieron que los negocios locales colocaran huchas para donativos junto a las cajas. Convencieron al AMPA de la escuela de primaria para que organizara una venta de bizcochos solidaria para recaudar dinero para juguetes nuevos. El 18 de diciembre, Terri y Rosanna habían conseguido reunir casi dos mil dólares. Con este dinero en la mano, Terri se presentó en las tiendas de la localidad y convenció a los encargados para que le vendieran juguetes a precio de coste.

El 22 de diciembre, Terry y Rosanna expusieron las docenas de juguetes que habían conseguido en el local de la Legión Americana. Las puertas abrieron a las seis de la tarde y las familias necesitadas, identificadas por los líderes religiosos, maestros y directores de escuela, y por trabajadores del banco de alimentos de la zona, empezaron a entrar. El ambiente se cargaba de emoción a medida que los niños iban escogiendo sus juguetes. Los padres irradiaban felicidad al ver la alegría en el rostro de sus hijos y sintieron cierto alivio dentro de sus dificultades económicas. En los años que han seguido a esa primera recogida de juguetes, la participación de la comunidad no ha hecho más que crecer y ahora se recaudan casi diez mil dólares para comprar cientos de juguetes que se reparten entre las familias más necesitadas.

Terri tuvo tanto éxito a la hora de organizar la campaña de recogida de juguetes gracias a los múltiples recursos que puso en práctica. Percibió el malestar de Annette a partir de su actitud y de lo que *no* decía sobre sus planes para Navidad. Se puso en su lugar y entendió qué sentiría si no pudiera regalar juguetes a sus hijos en esas fechas. A pesar de lo abrumador del reto de organizar una recogida de juguetes en tan pocas semanas, no dudó de que lo conseguiría y persistió, a pesar de los intentos de otros por desanimarla. Implicó a su mejor amiga y a la enorme red social que había tejido en su localidad, y abrió varias vías que conducían al objetivo de conseguir el dinero necesario para comprar juguetes a los niños necesitados.

Podemos encontrar mujeres como Terri en todos los pueblos, pequeñas ciudades, zonas residenciales y centros urbanos del mundo. Se proponen hacer cosas que expresan sus intereses y valores personales, y no hay nada que las detenga en su misión. Conectan con otras personas de un modo que genera cooperación y apoyo. Encuentran maneras creativas de superar obstáculos. Y hacen de sus comunidades y de sus mundos lugares más agradables y dinámicos gracias a sus actos de liderazgo cotidiano.

Transformar la adversidad

A lo largo de miles de años, las mujeres han utilizado sus recursos para superar incluso la adversidad más extrema. Hay ejemplos famosos, como el de Mukhtaran Bibi, una mujer pakistaní que sobrevivió a una violación y que transformó esa experiencia traumática en un movimiento para cambiar las leyes tradicionales pakistaníes, que van en contra de la mujer. Recientemente, la revista *Time* la nombró una de las cien personas más influyentes del mundo. En todo el globo, las mujeres se han organizado para proteger a sus familias y a sí mismas de las injusticias cometidas por gobiernos, terroristas y fuerzas económicas. Durante la «guerra sucia» en Argentina, entre 1976 y 1983, miles de personas fueron trasladadas a campos de internamiento y desaparecieron, muy probablemente asesinadas por los militares. Las madres y esposas de los «desaparecidos» formaron la organización de las Madres de la Plaza de Mayo en Buenos Aires, donde se manifestaban en silencio frente al palacio presidencial para exigir el regreso de sus familiares. Se arriesgaban a ser torturadas o asesinadas, pero no cesaron en su empeño de exigir información sobre sus seres queridos. Una vez restaurada la democracia en 1983, las Madres exigieron que se juzgara a los asesinos, a pesar de recibir continuas amenazas de muerte. Estas mujeres, la mayoría pobres y sin estudios, contribuyeron a la justicia y participaron en un gran cambio político al recurrir a sus propios recursos y a los de otras mujeres, en nombre de sus familias.

Hay muchas otras mujeres cuyo valor y tenacidad las convierten en verdaderas heroínas, a pesar de no ser famosas. Jody es una de ellas. Es una mujer encantadora de ojos castaños, cuyo hijo jugaba de portero en el mismo equipo de fútbol que el mío. Hace diez años, Jody tenía lo que muchos de nosotros consideraríamos una vida perfecta: dos hijos sanos y guapísimos, un marido atractivo y de éxito al que adoraba y una carrera brillante como ejecutiva de IBM. Entonces, a los veintinueve años de edad, la vida de ensueño de Jody se convirtió en una pesadilla. Su marido, Len, a quien le encantaba montar en bicicleta, nadar y correr, murió de un ataque al corazón fulminante a los treinta y tres años de edad. Al principio, Jody quedó destrozada por la muerte de Len y abrumada por su nuevo papel de madre soltera. Sin embargo, al cabo de unos meses, Jody había conseguido movilizar un amplio abanico de recursos psicológicos que le permitieron superar el dolor y reconstruir su vida. Contaba con muchos amigos que le proporcionaron apoyo emocional, y su familia la ayudó a conseguir que la vida de sus

hijos recuperara la normalidad. Un par de años después, Jody dirigía grupos de apoyo para viudas jóvenes, donde las ayudaba a afirmar sus identidades como mujeres potentes, a utilizar las redes sociales de que disponían y a encontrar soluciones creativas para superar los obstáculos a que se enfrentaban como resultado de la muerte de sus maridos. Jody afirma que «las mujeres somos mucho más fuertes de lo que creemos. Una tragedia, como perder al marido, puede obligarnos a reconocer y a utilizar todo el poder de que disponemos».

De todos modos, el poder de las mujeres no solo emerge en respuesta a la tragedia. Se manifiesta en la vida de los cientos de miles de mujeres que hacen caso omiso de los obstáculos que se encuentran en el camino hacia sus objetivos, que persiguen con una determinación y una integridad absolutas. Cuando Claudia Kennedy se alistó en el Ejército estadounidense en 1968, no estaba permitido que las mujeres estuvieran al mando de hombres y no había ninguna con grado de general. Cuando la teniente general Kennedy se jubiló en el año 2000, era la oficial de más alto rango de todo el país: general de tres estrellas. Su primer puesto de mando fue en una compañía caótica e infestada de drogas, y uno de sus soldados llegó a amenazarla de muerte. Reinstauró la disciplina y consiguió el respeto de todos haciendo que sus soldados respetaran en todo momento los valores militares más elevados: la lealtad, el honor y la integridad. Acabó convirtiéndose en subjefa de inteligencia militar entre los años 1997 y 2000, cargo desde el que supervisaba políticas y operaciones que afectaban a cuarenta y cinco mil soldados destacados en todo el mundo, con un presupuesto de casi mil millones de dólares.

A lo largo de su carrera en el Ejército, Kennedy se enfrentó a la desaprobación y al castigo de sus superiores al defender cuestiones que creía que no podía pasar por alto, como las vergonzosas condiciones de vida de algunas familias de militares. En 1996, ya con grado de general de dos estrellas, otro general de dos estrellas, el comandante general Larry Smith, la acosó sexualmente en su despacho del Pentágono. Presentó una denuncia interna cuando se anunció que Smith iba a ser nombrado subinspector general del Ejército, cargo que le hubiera llevado a supervisar investigaciones sobre casos de acoso sexual. La acusación se hizo pública en marzo del año 2000 y, una vez que la investigación hubo demostrado el fundamento de la misma, el Ejército rescindió el nombramiento de Smith. Ya jubilada, Kennedy sigue demostrando una lealtad feroz hacia el Ejército, pero eso no le impide continuar su ejercicio de integridad, por lo que habla abiertamente de los asuntos que le preocupan, como la decisión de la administración Bush de iniciar e intensificar la guerra de Iraq. La integridad de la que Claudia ha hecho gala durante y después de su carrera militar le ha ganado el respeto y la confianza de sus colegas. También ha inspirado a sus subordinados a esforzarse, a asumir riesgos y a actuar con integridad.

Resulta sorprendente constatar lo mucho que han conseguido mujeres como la teniente general Kennedy en todo el mundo, si tenemos en cuenta a lo que se enfrentan. A pesar de que se las ignora, se las desprecia e incluso se las maltrata físicamente, han

conseguido perfeccionar sus capacidades psicológicas, romper las barreras sociales que las han sometido durante generaciones y convertirse en líderes, emprendedoras, innovadoras y agentes de cambio extraordinarias.

Reafirmar el poder

A lo largo de las últimas décadas, las mujeres han demostrado una gran determinación a la hora de aprovechar las oportunidades para desarrollar sus recursos, con frecuencia a través de titulaciones académicas, lo que ha generado un cambio tectónico en la geografía de la educación. Las niñas y las mujeres llevan años superando a niños y hombres en la mayoría de los indicadores de éxito académico. Hace cincuenta años, había facultades estadounidenses, como la mía, que no admitían a mujeres, que no suponían más que una tercera parte de la población universitaria del país. Hoy, las mujeres son el 58 por ciento de la población universitaria del país, tanto en las titulaciones cortas como en las largas. La diferencia de género es abrumadora en algunas de ellas: en 2005, en la American University de Washington, D. C., el 74 por ciento de los alumnos de primero eran mujeres.

Y no es solo que las mujeres vayan a la universidad en mayor cantidad que los hombres; una vez allí, obtienen mejores resultados que ellos en varios aspectos. La Encuesta Nacional de Rendimiento Académico de 2005, en la que participaron noventa mil alumnos de 530 instituciones, concluyó que las mujeres dedicaban un tiempo significativamente superior al de los hombres a preparar las clases, mientras que ellos invertían más tiempo que ellas en las relaciones sociales y el ocio. Otros estudios concluyen que la probabilidad de que una mujer se salte clases es menor, mientras que la de que haga los deberes y entregue los trabajos a tiempo es mayor. Y el resultado final de todo ello es que las mujeres obtienen mejores notas que los hombres, tienen más probabilidades de terminar los estudios universitarios una vez que empiezan, y reciben más matrículas de honor.

Teresa, una estudiante de segundo ciclo en Yale y que pertenece a mi grupo de investigación, es un ejemplo fantástico de la ambición y la motivación que impulsan a las universitarias de hoy. Teresa procede de una familia extensa y muy unida de Mountain View, en California. Ni su padre ni su madre fueron a la universidad, sino que criaron a sus siete hijos mientras gestionaban un pequeño colmado y ofrecían servicios de limpieza y de jardinería. Afortunadamente, ya en educación primaria, los maestros de Teresa se dieron cuenta de sus grandes capacidades intelectuales y la alentaron a que se esforzara académicamente, lo que le permitió conseguir la beca que ahora cubre todos sus estudios en Yale. Sin embargo, tiene que pagarse los libros y la manutención, y así es como tuve la suerte de conocerla: solicitó un empleo en mi equipo de investigación para colaborar en la elaboración de los estudios y la entrada de datos.

Teresa es una hispana elegante, inteligente y encantadora, de melena castaña y ojos penetrantes. A los cinco minutos de recibirla en mi despacho, ya sabía que quería contratarla. En los dos años que lleva en mi equipo, se ha convertido en un elemento importantísimo de gran parte de lo que hacemos. Su capacidad para conectar con las personas a un nivel profundo hace de ella una entrevistadora extraordinaria, incluso con personas que padecen trastornos mentales importantes. Su integridad, paciencia y tesón implican que podemos encargarle las tareas más complejas con la seguridad de que las hará bien y a tiempo. Su inteligencia y su ambición me llevaron a no dudarle ni un instante cuando me preguntó si podía llevar a cabo un proyecto de investigación original para su tesis de fin de carrera. Su persistencia y su motivación le han ayudado a superar obstáculos económicos importantes y a convertirse en una alumna y colega valiosa en una de las mejores universidades del país.

Teresa personifica la nueva imagen de la potencia de las mujeres. Está totalmente centrada en lo que quiere hacer y en cómo conseguirlo, no en los datos sobre su origen que, históricamente, han impedido que mujeres como ella pudieran avanzar. Cuando se encuentra ante un obstáculo, utiliza toda su capacidad mental para encontrar el modo de superarlo. Es dura como el cuero, pero sensible e intuitiva como la mejor psicoterapeuta.

De todos modos, las mujeres universitarias no son las únicas que se dan cuenta del potencial que tienen. La investigación que han llevado a cabo las psicólogas Abigail Stewart y Carol Ryff sugiere que la mayoría de las mujeres de mediana edad, y mayores, cuentan con una confianza sólida y profunda en su propia identidad, sus valores y sus objetivos en la vida.³ Se aceptan a sí mismas y rechazan las presiones sociales que las llevan a pensar y a actuar de modos preestablecidos, en lugar de desarrollar sus intereses y capacidades de un modo creativo.

El estereotipo de mujer insegura de sí misma y de lo que puede aportar, poco dispuesta a liderar y vulnerable al estrés es totalmente erróneo, como mínimo para la gran mayoría de las mujeres. La mayoría de ellas se sienten seguras de sus creencias y de sus objetivos. Todas las mujeres ejercen su liderazgo de mil modos distintos cada día y el estilo de liderazgo femenino es el más efectivo en la economía global actual. Las mujeres son extraordinariamente resistentes incluso frente a las circunstancias más adversas, que superan para construir potentes redes de cambio y para dotar de significado a sus vidas y a las vidas de los demás.

La evolución de una revolución

Irónicamente, las capacidades de las mujeres no solo se han desarrollado a pesar de las tribulaciones y las dificultades a las que se han enfrentado a lo largo de milenios, sino que, en cierto modo, ha sido gracias a las mismas. Como, a lo largo de la historia evolutiva, las mujeres han carecido de la fuerza física y del estatus social necesarios para hacerse oír y respetar, se han visto obligadas a desarrollar métodos para sobrevivir y

crecer en ausencia de fuerza bruta o de poder social. En la actualidad, las mujeres y sus hijos suponen la mayoría de la población mundial en condiciones de pobreza, y, a lo largo de la historia de la humanidad, no se han encontrado en posición de exigir recursos básicos. Por lo tanto, han tenido que agudizar extraordinariamente su ingenio y aprovechar al máximo lo poco de que disponen. Y, así, han desarrollado la capacidad de ver múltiples maneras de alcanzar sus objetivos, de centrarse en acabar la tarea en lugar de en acumular poder, y de seguir mostrándose tenaces y optimistas incluso ante circunstancias adversas.

Las mujeres carecen de la fuerza física necesaria para defenderse de las agresiones, por lo que han aprendido a movilizar a familiares y a amigos para protegerse. Como han sido las cuidadoras principales de sus hijos durante miles de años, han desarrollado unas habilidades emocionales e interpersonales extraordinarias, que han contribuido a garantizar la supervivencia de su prole. La impresionante capacidad de las mujeres para leer e interpretar las emociones de los demás es consecuencia, en parte, de la necesidad de anticipar la posible violencia de los varones y de protegerse a sí mismas y a sus hijos.

Si los recursos psicológicos de las mujeres hunden sus raíces en causas evolutivas, podemos decir que han estado presentes durante miles de años. Entonces, ¿por qué ha tenido que pasar tanto tiempo para que las capacidades de las mujeres no solo se hayan hecho visibles, sino que se hayan convertido en instrumentos potentes de cambio social? Obviamente, han tenido que librarse múltiples batallas, sobre todo durante el siglo pasado, para otorgar a las mujeres la oportunidad de poner en práctica sus capacidades. La psicóloga Wendy Wood de la Universidad de Duke afirma que las nuevas tecnologías también han tenido una importancia crucial en la revelación de los recursos de las mujeres.⁴ Las lavadoras, las neveras y los microondas han reducido significativamente la carga que supone cuidar de una casa y alimentar a una familia en comparación con la época de nuestras abuelas. Los anticonceptivos han permitido que las mujeres puedan evitar el embarazo si así lo desean. Por otro lado, la libertad y las oportunidades a que han dado lugar estos cambios tecnológicos han permitido a las mujeres desarrollar sus capacidades más plenamente. De hecho, según la investigación de la psicóloga Jean Twenge de la Universidad Estatal de San Diego,⁵ la tecnología ha permitido que las mujeres se muestren mucho más asertivas a lo largo de los últimos cincuenta años, durante los que han accedido al mercado laboral y a la educación superior, y han retrasado tanto el matrimonio como la maternidad para desarrollar sus carreras profesionales. En otras palabras, parece que los cambios sociales contribuyen a que las mujeres se muestren más dispuestas a reclamar su derecho al prestigio y al poder, y a verse a sí mismas como personas competentes. Además, como cada vez es más habitual que las niñas tengan madres trabajadoras, con educación universitaria y que se muestran asertivas, crecen para convertirse, ellas también, en chicas más asertivas para quienes la igualdad de género debe ser la norma.

En su libro *No Turning Back* [No hay vuelta atrás], la historiadora de Stanford Estelle Freedman afirma que la libertad política y personal que las mujeres han logrado durante el último siglo ha cambiado para siempre las expectativas de las mujeres para sí mismas y para el resto de las mujeres. Freedman cita a Gertrude Mongella, secretaria general de la cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Pekín en 1995: «La revolución ya ha empezado y no hay vuelta atrás. No cederemos ninguno de los logros conseguidos; ni los logros de hoy, ni los logros del año pasado, ni los logros de la última década. La revolución es demasiado justa y demasiado importante, y llega con demasiado retraso». ⁶

No digo que las mujeres sean superiores a los hombres. Para citar a la ya fallecida primera ministra israelí, Golda Meir, «no sé si las mujeres son mejores que los hombres. Lo que sí sé es que, ciertamente, no son peores». Mi intención es reafirmar las múltiples capacidades de las mujeres para que tanto la sociedad en su conjunto como cada mujer a título individual las reconozca y las aproveche, en lugar de despreciar ese talento y esa capacidad con expresiones como «juega como una niña». Ha llegado la hora de invertir las connotaciones de esta palabra y de conseguir que «jugar como una niña» sea un elogio, no un insulto. Ha llegado la hora de acabar con el estereotipo cultural de que la mujer es inferior al hombre. Ha llegado la hora de que la sociedad valore y aproveche al máximo las extraordinarias capacidades de las mujeres, en beneficio de todo el mundo. Y ha llegado la hora de que las mujeres valoren y utilicen su talento, para desplegar así todo su potencial.

Ciertamente, hay mujeres más fuertes que otras. Es posible que mientras lee mis palabras acerca de lo fuertes que son las mujeres, se le ocurra una excepción tras otra: «Bueno, mi [hermana/madre/hija/ amiga] no es así en absoluto». Quizá piense que es usted la que carece de un recurso concreto, o de varios de ellos. Históricamente, las mujeres se han mostrado muy duras consigo mismas, se han centrado en sus flaquezas y se han preocupado por todos y cada uno de los fallos de su personalidad, capacidades o aspecto físico. Los medios de comunicación perpetúan esta obsesión por los fallos, mediante la ingente cantidad de publicaciones sobre los problemas de las mujeres y cómo arreglarlos. E, incluso, cuando una mujer ejercita sus capacidades, puede llegar a preguntarse si tiene derecho a hacerlo y qué pensarán los demás de esta demostración de capacidad. La ejecutiva de publicidad y autora Lois Wyse dice que «enseñamos a los hombres a disculparse por sus flaquezas y a las mujeres por su fuerza».

Quizá, cuando lea sobre los asombrosos recursos de las mujeres, se sienta inclinada a pensar que usted nunca podría llegar a ser tan fuerte. O que incluso si reuniera el valor para luchar contra la adversidad, o si pudiera superar el miedo a defender aquello en lo que cree, tampoco tendría mucho que ofrecer; al fin y al cabo, tiene pocas capacidades, habilidades u opiniones que puedan resultar de utilidad a los demás. Sepa que está muy equivocada.

Le reto a que, a medida que vaya leyendo el libro, se centre en sus propios recursos y en los de las mujeres que conoce, en lugar de en sus flaquezas. Fíjese en cómo se plasman esas capacidades, ya sea de grandes maneras o de maneras más modestas, y fíjese en lo mucho que afectan a otras personas. *Conviértase* en una mujer potente, refuerce sus capacidades, para así *poder* hacer lo que quiera con su vida y ser brillante en todo lo que haga.

Todas las mujeres nacen con algo que ofrecer a su familia, a su comunidad y al mundo. Tanto si es de un modo modesto como de un modo drástico, las mujeres tienen algo que ofrecer cada día: su amor y sus cuidados, su sabiduría y sus capacidades. Tal y como dice Audre Lorde: «Cuando me atrevo a desplegar mi fuerza y a utilizarla para plasmar mi visión, tener miedo o no deja de tener tanta importancia».⁷

Ser tan potente como sea posible

A medida que las mujeres aceptan el reto que lanza Lorde y se atreven a desplegar su fuerza, revolucionan el mismo concepto de lo que significa ser mujer. Ya han pasado los días en que se definía a las mujeres por lo que *no* eran: carecían de fuerza física, de fuerza psicológica y de ambición; en definitiva, no eran hombres. Por el contrario, ahora las mujeres empiezan a definirse en términos de lo que *sí* son: inteligentes, sólidas y tenaces, y con grandes habilidades interpersonales. Utilizan todas estas capacidades en sus familias, en el mercado laboral, en la comunidad y en el liderazgo político. Y el mundo es ahora un lugar mejor.

Cada día, las mujeres dejan atrás los sistemas tradicionales de resolución de problemas y se relacionan con otras personas para crear soluciones y forjar relaciones totalmente originales que mejoran tanto sus propias vidas como las de quienes les rodean. Las empresas ganan más dinero porque las mujeres han aplicado sus habilidades a la economía global y han encontrado múltiples vías para alcanzar sus objetivos. Las comunidades y las naciones han empezado a reconocer la integridad y la capacidad de transformación del liderazgo de las mujeres y las llaman a dirigir el cambio.

Mayoritariamente, las mujeres aplican sus recursos en el contexto de la familia y de las relaciones cercanas. Encuentran soluciones creativas a los problemas familiares. Dotan a sus relaciones de una empatía y de una paciencia extraordinarias. Gestionan los altibajos emocionales que suponen la crianza de los hijos y el mantenimiento de las relaciones de pareja. Y, con frecuencia, lo consiguen de maneras ingeniosas. Las relaciones cercanas prosperan porque las mujeres aportan sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales a todas y cada una de las interacciones, para construir, nutrir y crecer en el amor y en el desarrollo personal.

La revolución de la que le hablo trata de los recursos de las mujeres, no de sus debilidades. En lugar de centrarse en los obstáculos del camino, las mujeres de la revolución los superan, los rodean o los apartan. No les preocupa *qué* deberían hacer o

no las mujeres. (¿Tener hijos? ¿Alistarse en el Ejército? ¿Ser líderes nacionales?) Por el contrario, las mujeres de la revolución se preocupan por *cómo* hacer todo lo que necesitan hacer.

Y lo que tiene entre manos es el «libro de instrucciones» de esta revolución. Iluminaré con un foco potente los extraordinarios recursos que las mujeres aportan para cambiar el mundo de un modo cada vez más significativo. Las mujeres siempre han tenido estas capacidades, pero gracias a la liberación por la que tanto lucharon nuestras antepasadas durante el siglo XX, y gracias a la libertad que ha otorgado la tecnología, las mujeres atraviesan ahora en tropel la puerta de la oportunidad y podemos verlas en consejos ejecutivos, en parlamentos y congresos, en organizaciones de servicio a la comunidad y en entornos educativos. Y, a medida que ejercen sus capacidades en esos contextos, los ojos del mundo se ajustan a esta nueva visión de las mujeres como seres fuertes, inteligentes, intuitivos e inspiradores. El mundo necesita cierto tiempo para obtener una imagen clara de las mujeres de la revolución, pero mi objetivo es ayudar al proceso documentando las diversas maneras en que las mujeres se redefinen a sí mismas y transforman el mundo gracias a sus capacidades. Mientras tanto, ofreceré a las mujeres las herramientas necesarias para que puedan afirmar sus recursos y utilizarlos para vivir plenamente sus vidas en el contexto que decidan.

Todas las mujeres nacen con la capacidad de ser fuertes; sí, usted también. Por hundida o débil que se sienta, la ayudaré a reforzar sus recursos psicológicos, personales, emocionales y relacionales, que le otorgarán el poder de ejercitar su talento, desarrollar sus intereses y expresar sus opiniones en casa, en la comunidad y en su lugar de trabajo. Este libro está repleto de herramientas que la ayudarán a reforzar sus capacidades y de ejercicios que todas las mujeres pueden hacer solas o en compañía de amigas. Es posible que algunos le resulten difíciles, y muchos, divertidos. Sin embargo, todos la llevarán a un lugar en el que se sentirá viva, activa y fuerte.

Todas las mujeres se merecen reconocer y afirmar sus múltiples capacidades para capitalizar el poder que tienen en su interior. Necesitamos que todas las mujeres se sienten a la mesa del liderazgo y del cambio, usted incluida. Hay demasiado por hacer, demasiados problemas que arreglar y demasiadas cosas maravillosas que conseguir. No tiene por qué aspirar a ejercer el poder y la influencia, pero no podemos permitirnos perder lo que puede aportar a la mesa.

Así que siéntese conmigo a esta mesa de fuerza, una fuerza que le dará la libertad de ofrecer todo lo que tiene y de disfrutar la vida plenamente. Le hemos reservado un sitio. Le damos la bienvenida, la necesitamos, y disfrutará de su posición una vez que se haya sentado en el lugar que le corresponde.

Primera parte

Los recursos únicos de las mujeres

Redefinir el talento: entender los recursos psicológicos de las mujeres

Mi abuela Geneva crió a trece hijos durante la Gran Depresión. Mi abuelo trabajaba en una granja de la zona rural de Illinois, pero el dinero que ganaba allí no bastaba para alimentar y vestir a toda la prole. Cuando tenían la suerte de conseguir un pollo escuchimizado, la abuela Geneva se las ingeniaba de algún modo para preparar con él tres comidas para quince personas. Mezclaba un poco de carne con verduras de su propio huerto, para elaborar estofados o sopas. Hervía durante horas las carcasas del pollo, para extraer hasta el último nutriente y el último ápice de sabor. Además de valerse de su huerto, recorría las vías del tren que había cerca de casa para encontrar espárragos y moras. Se llevaba a los niños más mayores a buscar setas en los bosques de la zona. Podía hacer una comida completa a base de hojas de diente de león, de cebolletas silvestres y de restos de grasa de cerdo. Conocía más estrategias de supervivencia que «Bear» Grylls: lo hacía por quince personas.

De los trece hijos de la abuela Geneva, nueve eran niñas. Piense en lo que eso significa: nueve bodas que pagar. ¿Cómo diantres iban a pagar ella y mi abuelo nueve bodas? La abuela Geneva era orgullosa, pero no era estúpida. Sabía que, en la vida, hay muchas cosas que uno no puede conseguir solo y que hay que saber cuándo pedir ayuda. Enseñó a sus hijos que las familias son interdependientes y que sus miembros deben ayudarse mutuamente, del modo que sea necesario. Los hermanos que trabajaban contribuyeron a cubrir los costes de las bodas. Las hijas, por su parte, escogieron a maridos que no solo se mostraron dispuestos a ayudar a pagar su propia boda, sino a implicarse, a echar una mano y a hacer lo que fuera necesario por la familia. A medida que pasaron los años y los abuelos se hicieron mayores, mis tías y mis tíos les ayudaron una y otra vez: arreglaron la casa de los abuelos, les ayudaban con las facturas cuando la pensión no llegaba y atendieron las necesidades físicas de ambos cuando los dos desarrollaron un cáncer. En los años transcurridos desde la muerte de la abuela Geneva, los tíos y las tías, así como las docenas de primos que produjeron, han seguido cuidando los unos de los otros en otra red de interdependencia durante muchas generaciones. Mi abuela se dio plenamente a sí misma y dedicó todos sus talentos a sus hijos, pero también les inculcó el principio fundamental de «ayudaos mutuamente tanto como podáis»; creó una enorme red de apoyo, primero para sí misma y para mi abuelo, y luego para los cientos de descendientes y los cientos de personas en cuyas vidas participó.

La primera vez que llevé a mi marido a una reunión familiar en casa de la abuela Geneva, me apartó un momento y me dijo: «Hay muchísima gente y están pasando un montón de cosas, pero la sensación de tranquilidad es increíble». En esa reunión había cuarenta tíos y tías, cincuenta y tres primas y primos, cuarenta y cinco parejas de primas y primos y unas cuantas docenas de hijos de primas y primos. Cocinaban, jugaban con los niños, arreglaban juguetes rotos y se contaban anécdotas. En general, los descendientes de la abuela Geneva son muy productivos y están siempre atareados, pero no llaman la atención sobre sí mismos. Hacen las cosas, pero no les preocupa que se les reconozca o no. Igual que la abuela.

Con frecuencia, cuando miramos fotos de familias durante la Gran Depresión, vemos a niños tristes y desnutridos. Cuando miro las fotos de la familia de la abuela Geneva, veo a niños felices y llenos de vida, que crecen en la seguridad del amor de sus padres. Mi abuela encontró el modo no solo de alimentar y vestir a sus hijos a pesar de la pobreza más absoluta, sino también el de garantizar que estudiaran y desarrollaran una identidad marcada por el respeto a sí mismos, la preocupación por los demás y la integridad. Mi madre y sus hermanos la adoraban por su ingenio a la hora de superar las extraordinarias dificultades de la Depresión mediante la inteligencia, el ingenio y la determinación pura.

Personalmente, diría que la abuela Geneva era muy inteligente. No con la inteligencia que se mide en tests o en exámenes; de hecho, apenas había estudiado, por lo que no estoy segura ni siquiera de que hubiera podido leer las preguntas de los tests, y no digamos ya responderlas. Sin embargo, tomó las cartas que la vida le dio y dedicó toda su capacidad mental a superar los obstáculos y a cuidar de su familia. Siguió adelante incluso cuando la situación parecía insuperable, porque quería, *tenía* que asegurarse de que sus hijos crecieran sanos y se convirtieran en las mejores personas que pudieran ser. Pidió ayuda cuando la necesitó y creó una cultura de cuidados mutuos que le permitió, junto con su familia, conseguir mucho más de lo que jamás hubiera podido hacer sola. Nunca pidió que le agradecieran o le elogiaran por su esfuerzo y crió a hijos que también aprendieron a centrarse en lo que había que hacer, no en obtener reconocimiento por sus obras.

Las mujeres poseen el tipo de inteligencia que caracterizó a mi abuela Geneva. Aportan recursos psicológicos extraordinarios a lo que hacen día a día, resuelven problemas con efectividad, ayudan a los demás y progresan en sus propias vidas. Al igual que Geneva, las mujeres encuentran maneras novedosas y creativas de alcanzar sus objetivos, por complejas que sean las circunstancias en que se encuentran. No suelen distraerse por cuestiones como quién se lleva el mérito por haber resuelto un problema concreto; lo resuelven y punto. Y persisten en su determinación de hacer lo que tienen que hacer a pesar de todo. Apelan al talento y habilidad de otros para generar una sinergia que conduce a dar las mejores soluciones posibles a los problemas.

Fortaleza mental frente a estatus social

Históricamente, las mujeres no han visto reconocido su ingenio y su fortaleza mental. Si pregunta, sobre todo a personas de mediana edad o mayores, quién tiene mayor fortaleza mental, los hombres o las mujeres, lo más probable es que reflexionen sobre cuál de los dos géneros ostenta más cargos de poder y de influencia, tanto si se trata de líderes políticos o empresariales (hombres); «líderes del pensamiento» académico de prestigio (hombres); o «personalidades» mediáticas fuertes, inteligentes y resueltas (hombres). Y, probablemente, concluirán que los hombres son más fuertes. Sin embargo, hay muchos motivos que no tienen nada que ver con la fortaleza mental y que explican por qué las probabilidades de encontrar hombres en altos cargos gubernamentales, empresariales o académicos son mayores que en el caso de las mujeres, así como las enormes diferencias históricas entre mujeres y hombres a la hora de acceder a la educación o el prejuicio contra las figuras de liderazgo femeninas.

Sin embargo, en todo el mundo, aunque no siempre en el mundo de los poderosos medios de comunicación, del despacho corporativo exclusivo o de la aislada torre de marfil, las mujeres resuelven conflictos con tenacidad y destreza y lideran a otros a diario hacia una vida mejor. Si no pueden acceder a cargos de poder oficial, encuentran la puerta trasera que las lleve adonde quieren ir. Tal y como documenta la historiadora Estelle Freedman, durante siglos, las mujeres que han percibido la necesidad de cambios sociales, pero a quienes se ha negado el acceso a cargos políticos o a otras fuentes de poder, se han organizado junto con otras mujeres para promover el cambio.¹ Las mujeres han fundado cientos de organizaciones no gubernamentales y grupos de acción social para luchar por los recursos básicos, por la justicia y por la paz. Permítame que le presente algunos ejemplos.

Women for Women International es un grupo liderado por mujeres que ayuda a mujeres de todo el mundo que lo han perdido todo a causa de las guerras y de los conflictos armados.² Primero les ofrecen ayuda económica, para que puedan acceder a alimentos, agua, medicinas y vivienda. Luego, se las forma en habilidades de liderazgo y se las dota de capacidades profesionales y técnicas. El objetivo es ayudarlas a alcanzar una vida independiente y sostenible, y a llevar sus voces a posiciones de liderazgo en sus países y en sus comunidades. En la asolada Ruanda, más de quince mil mujeres han completado el programa de formación de Women for Women International, y en la actualidad más del 41 por ciento de las empresas ruandesas están dirigidas por mujeres.

Con frecuencia, pequeños grupos de mujeres se unen para luchar por el cambio tras una tragedia personal y, cuando su sabiduría y su valor llaman la atención de los medios de comunicación, esos pequeños grupos se transforman en un movimiento social de gran alcance. Por ejemplo, las viudas de los hombres que murieron durante los ataques terroristas del 11-S estaban convencidas de que el gobierno no les explicaba toda la verdad acerca de los fallos de inteligencia que condujeron a la muerte de sus maridos, así

que se organizaron para exigir que una comisión independiente investigara cómo habían llegado a ocurrir los atentados del 11-S; el resultado de sus esfuerzos fue la creación de la Comisión 11-S.

CodePink es un grupo de mujeres con sede en Estados Unidos que, en 2002, se organizaron para oponerse a la invasión de Iraq; desde entonces, han organizado celebraciones del Día de la Madre frente a la Casa Blanca; han enviado delegaciones de paz a Iraq, Pakistán, Turquía y a otros países, y han contribuido a campañas electorales de políticos comprometidos con la paz y la justicia social.

En la década de 1990, cuatro mujeres israelíes cuyos hijos, militares, servían en el Líbano, se organizaron para protestar contra la «guerra silenciosa» que Israel libraba desde hacía más de una década. Rachel ben Dor, la fundadora, se preguntó por qué tenían que enviar a sus hijos a la muerte sólo porque sus líderes fueran incapaces de resolver sus problemas mediante el diálogo.³ Se llaman a sí mismas el Movimiento de las Cuatro Madres y se manifestaron frente al Ministerio de Defensa israelí, organizaron una campaña de envío de cartas y consiguieron reunir más de veinticinco mil firmas. El grupo creció y llegó a incluir a varios centenares de ciudadanos de todos los estratos de la vida israelí, inclusive soldados retirados, y empezaron a reunirse semanalmente con miembros del Knesset y otros cargos públicos. Las Cuatro Madres se reunieron también con el primer ministro y el ministro de Defensa de Israel, y su persistencia contribuyó a modificar la actitud de la opinión pública al respecto de la ocupación del Líbano. En la siguiente campaña electoral a primer ministro, el candidato del Partido Laborista, Ehud Barak se comprometió a retirar las tropas del Líbano si ganaba las elecciones. Obtuvo una victoria masiva y en mayo del año 2000 ordenó el regreso de todos los soldados israelíes destinados allí. En todos y cada uno de estos casos, las mujeres hicieron caso omiso de quienes afirmaban que no podían hacer nada para cambiar la conducta del gobierno o de las comunidades. Se unieron, reconocieron el talento de cada una, llegaron a decisiones consensuadas sobre los cambios que deseaban y, después, diseñaron estrategias inteligentes y novedosas para conseguir esos cambios.

A lo largo de la última generación, el mundo ha empezado a valorar la destreza mental de mujeres que, literalmente, están cambiando el rostro del poder tanto en el mundo empresarial como en el académico, y movilizan sus extraordinarios recursos psicológicos para hacer las cosas de un modo distinto y mejor. Tal y como hemos visto anteriormente, las mujeres ocupan aproximadamente el 46 por ciento de los cargos directivos y administrativos en Estados Unidos; y, a pesar de que aún no es comparable a la proporción de mujeres del país, cada vez se acerca más. Las mujeres conforman más del 40 por ciento del casi un millón de profesores universitarios en Estados Unidos. Entre 1986 y 2006, el porcentaje de mujeres que ocupan la presidencia de instituciones académicas ascendió del 10 al 23 por ciento, y tras el nombramiento de Drew Gilpin Faust como presidenta de Harvard, la mitad de las presidentas de las universidades de la Ivy League son ahora mujeres.⁴

Sin embargo, aún quedan barreras que derrumbar y techos de cristal que atravesar. El rostro del poder en los cargos más elevados de las multinacionales y del gobierno estadounidenses sigue siendo mayoritariamente masculino. Solo quince de las empresas del Fortune 500 están dirigidas por mujeres y, a pesar de los avances en el Congreso y en las mansiones gubernamentales de todo el país, el porcentaje de mujeres que aspiran a estos altos cargos electos ha descendido en relación con la década de 1990. Si nos fijamos en las elecciones de 2009, solo el 10 por ciento de los alcaldes de las ciudades importantes eran mujeres.⁵ Y, aunque cada vez hay más mujeres en las administraciones locales y estatales y en las grandes empresas, ni la población general ni ellas mismas acaban de valorar plenamente lo que tienen que ofrecer.

Necesitamos más mujeres en cargos que otorgan poder e influencia, porque aportan recursos psicológicos distintos a la resolución de problemas, recursos que redefinen lo que queremos decir cuando hablamos de inteligencia y de capacidad mental. Lo que es más, necesitamos que las mujeres reconozcan y acepten sus propios recursos psicológicos, para así avanzar hacia la consecución de sus objetivos, crecer y desarrollarse como personas y dar lo mejor de sí mismas a sus seres queridos.

La inteligencia es otra cosa

Hace demasiado tiempo que confundimos la inteligencia con la asertividad. Los niños participan más que las niñas en el aula, lo que lleva a niños y a niñas (¡y a sus profesores!) a inferir que ellos son más inteligentes. Cuando los hombres plantean sus propuestas para resolver un problema, lo hacen con mayor asertividad y rapidez que las mujeres, lo que les lleva a parecer más hábiles en la resolución de problemas. Sin embargo, estar dispuesto a exponerse uno mismo y a sus ideas no equivale a ser inteligente; demuestra que se tiene la suficiente seguridad en uno mismo para promocionarse, tanto si se tiene razón como si no. En 1992, Jane Campbell definió el «síndrome del respondedor masculino», que consiste en la tendencia de los varones a responder con seguridad a cualquier pregunta, por poco o mucho que sepan del tema. Tengo una amiga que lo llama «equivocarse con autoridad». Confundir la asertividad y la seguridad en uno mismo con la inteligencia nos impide ver en qué consiste la verdadera capacidad mental.

También es habitual confundir la inteligencia con los resultados de los tests de inteligencia. Los tests de inteligencia se diseñaron para evaluar las habilidades que conducen al éxito académico, como la capacidad para analizar y resolver problemas abstractos (como problemas de matemáticas o de lógica), disponer de un vocabulario amplio y ser capaz de leer y comprender textos complejos. No cabe duda de que se trata de capacidades importantes y, además, hombres y mujeres suelen obtener puntuaciones parecidas en este tipo de tests. El problema está en la *definición* de inteligencia que

presentan estos tests. Por útiles que el razonamiento abstracto y el vocabulario puedan resultar en algunos contextos, no son el único modo, ni el mejor, en que las personas pueden demostrar su inteligencia.

A lo largo de los últimos años, los psicólogos han desmontado progresivamente las ideas anticuadas sobre la inteligencia. Robert Sternberg es uno de los psicólogos que defienden la necesidad de concebir la inteligencia de otro modo. Afirma que la inteligencia es más que lo que se mide en los tests y que no es algo con lo que se nace o no. Por el contrario, afirma que:

La inteligencia es la capacidad de tener éxito en la vida, dados los criterios personales y el contexto sociocultural de cada persona. Alcanzar el éxito depende de la capacidad de aprovechar los recursos internos de que se dispone y de corregir o compensar las carencias, mediante el equilibrio de capacidades analíticas, creativas y prácticas que permiten adaptarse, modelar y seleccionar entornos.⁶

En otras palabras, ser una persona de éxito (ganarse la vida, llevarse bien con los demás, hacer cosas importantes por la comunidad) consiste en utilizar los recursos disponibles para hacer frente a las situaciones con que nos vamos encontrando, al tiempo que respetamos nuestros valores personales. Según la definición de Sternberg, mi abuela Geneva dio muestras de genialidad a la hora de resolver los problemas con los que se encontró a lo largo de su vida, a pesar de que apenas sabía leer.

Sternberg y sus colegas han llevado a cabo estudios en todo el mundo para buscar a personas de éxito en otras culturas (y que obtienen puntuaciones bajas en los tests de inteligencia estándar) y documentar las estrategias que han desarrollado para prosperar en su entorno natural. Por ejemplo, los aldeanos de Kenia fracasan miserablemente en los tests de inteligencia estándar, pero han desarrollado un complejo sistema de fitoterapia que resulta crucial para su supervivencia. Del mismo modo, los niños de la calle de Brasil no saben resolver los problemas de matemáticas a que se enfrentan a diario los niños en nuestras escuelas, pero se les ha visto dirigir con éxito pequeñas empresas, vender artilugios y pagar sobornos a los funcionarios de la zona. Estas actividades les exigen calcular con rapidez mientras negocian las transacciones, una capacidad que muchos occidentales parecemos estar perdiendo a medida que nos acostumbramos a las transacciones electrónicas.

Los ejemplos de Sternberg demuestran que cada contexto cultural requiere y crea distintos tipos de inteligencia y de recursos psicológicos. Del mismo modo, las mujeres han desarrollado recursos psicológicos en respuesta a sus vidas culturales. En este capítulo, analizaremos los recursos psicológicos específicos de las mujeres. La investigación ha detectado, como mínimo, cuatro de ellos.

- Las mujeres son capaces de concebir múltiples maneras de utilizar los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos. Se dan cuenta de que hay varias maneras de hacer las cosas y valoran poder abordar la resolución de problemas de manera innovadora y novedosa.

- Las mujeres dan más importancia a terminar la tarea que tienen entre manos que a salirse con la suya. Así, permanecen abiertas a las opiniones y las ideas de los demás, y se muestran dispuestas a aplicar las soluciones de otros, aunque eso significa cederles el mérito.
- Las mujeres saben cuándo necesitan pedir ayuda y no temen hacerlo. Por lo tanto, no se quedan atascadas en el intento de demostrar que pueden hacerlo solas; al contrario, aprovechan la combinación de recursos de quienes las rodean.
- Las mujeres siguen mostrándose optimistas y tenaces incluso ante las situaciones más desalentadoras. Siguen buscando soluciones cuando los demás ya se han rendido, y las aplican con seguridad y confianza.

Ejercitarse en la resolución de problemas

Uno de los puntales de la definición que Robert Sternberg hace de la inteligencia exitosa es la capacidad de utilizar todos los recursos disponibles, sean cuales sean, para hacer lo que hay que hacer, ya sea alimentar a los hijos y a una misma, ganarse la vida, dedicarse a las aficiones, es decir, literalmente, construirse una vida. Ser inteligente requiere ser capaz de ver los problemas desde una perspectiva distinta a los demás y estar dispuesto a utilizar el propio criterio en lugar de dejarse llevar por la mayoría. Los gurúes empresariales lo llaman «pensar diferente» o asumir un «cambio de paradigma». Las pruebas demuestran que las mujeres utilizan este recurso psicológico desde mucho antes de que los gurúes le pusieran etiquetas biensonantes.

Para poder alcanzar sus objetivos, las mujeres han tenido que enfrentarse a muros que parecían inamovibles y a obstáculos complejos. ¿Cómo lo hacen? Hacen saltos de altura mentales sobre los muros, hacen la rueda alrededor de los obstáculos y, si no basta con eso, se hacen con una pértiga y los superan casi como si volaran. La mayoría de las mujeres coordinan y gestionan sus objetivos, intereses y necesidades basándose en el contexto en que se encuentren, incluso aunque no sea el ideal.

En parte, las mujeres deben su flexibilidad mental a toda una historia de carecer de recursos propios, en términos de dinero, de acceso a la educación formal, al poder o incluso a la libertad. Por el contrario, han tenido que apañárselas con los recursos que han recibido (normalmente de manos de los hombres en sus vidas) para poder conseguir lo que desean. Algunas mujeres han obtenido un poder y unos recursos extraordinarios a través de los hombres. Otras han tenido que arreglárselas con mucho menos de lo que necesitaban, o bien porque sus hombres carecían también de recursos, o bien porque fueron abandonadas por sus maridos, parejas o familiares. Por lo tanto, se vieron obligadas a sobrevivir y a garantizar la supervivencia de sus hijos con menos de lo que necesitaban, justo como mi abuela Geneva. Tuvieron que encontrar el modo de construirse vidas plenas a pesar de ver negado el acceso a la educación formal y el empleo.

Las mujeres siguen apañándose con lo que tienen y jugando con las cartas que la vida les reparte. Pensemos, por ejemplo, en las mujeres que se convierten en madres solteras tras divorciarse, como Jean, una pelirroja de veinticuatro años de edad con dos hijos pequeños, que vive en una zona residencial de Wisconsin. A punto de terminar el instituto, Jean soñaba con ser maestra de educación infantil y sacaba las notas necesarias para poder ir a la universidad. Solía imaginarse a sí misma frente a una clase, explicando con paciencia la lección de matemáticas del día mientras unos niños la escuchaban atentamente y otros se revolvían en sus asientos.

Al mismo tiempo, Jean estaba prendada de Tom, un chico alto y rubio, que jugaba de defensa en el equipo de baloncesto del instituto. Salieron durante un par de meses y, de repente, Jean se quedó embarazada. No conocía a Tom en profundidad, pero su educación tradicional, además de su deseo de creer en él, la llevaron a aceptar su propuesta de matrimonio. Su hija, Julia, nació dos meses después.

Julia tenía mechones pelirrojos, ojos azules y mofletes rollizos y sonrosados. Jean había aparcado su sueño de ir a la universidad y de convertirse en maestra, pero cada vez que acunaba a Julia en sus brazos se sentía en el Paraíso. Sin embargo, su relación con Tom no era tan paradisíaca. Había aceptado un trabajo en una tienda de recambios de automóvil y no le gustaba en absoluto. Cuando llegaba a casa por la noche, siempre estaba cansado, irritable y tenía ganas de beber. Además, parecía tener poco o nulo interés en Julia, a la que consideraba una molestia muy ruidosa. Las peleas entre Tom y Jean cada vez eran más frecuentes, al igual que sus atracones de alcohol. Un año después, le despidieron por beber en el trabajo, y la pareja se quedó sin medios económicos.

Al final, Jean se dio cuenta de que tenía que alejarse de Tom, por su propio bien y por el de Julia. Una noche, Tom salió a beber y ella aprovechó para preparar a Julia, meter en la maleta algo de ropa para las dos, y se fue para siempre. Sus padres la ayudaron con lo que pudieron, unos cientos de dólares, y encontró un apartamento diminuto para Julia y para ella. Sus padres y sus amigos le dejaron muebles, platos y consiguió hacer del apartamento un espacio acogedor y práctico. No era ideal, pero era un principio.

Por desgracia, como carecía de formación superior, solo podía acceder a empleos de sueldos bajos, que se evaporaban tras pagar la guardería, el alquiler y las deudas que Tom había acumulado en las tarjetas de crédito conjuntas. Definitivamente, esta no era la vida con la que Jean había soñado (nunca había imaginado que se convertiría en una madre soltera con dificultades económicas), pero sabía que podía conseguir que las cosas fueran mejor, tanto para ella como para su hija. Se adaptó rápidamente a las nuevas circunstancias y buscó todos los préstamos para estudiantes y todas las becas que pudieran ayudarla a proseguir con su formación. Encontró un trabajo como transcriptor que le permitía quedarse en casa cuidando de Julia y ahorraba hasta el último centavo posible. Cuando tenía la sensación de que ya no podía más, iba al dormitorio de Julia por

la noche para respirar profundamente mientras miraba a su precioso bebé, y decir: «Cariño mío, te prometo que saldremos de esta. Puedo hacerlo, tengo que hacerlo; por ti y por mí».

Al cabo de un año, consiguió una beca que le permitió matricularse en una facultad de Educación Infantil y empezó a trabajar como ayudante de investigación para una de sus profesoras. Mientras ella trabajaba o iba a clase, Julia se quedaba en la guardería subvencionada del campus, y, a final de mes, les quedaba dinero suficiente para salir adelante. Tres años después, Jean se había graduado y trabajaba de maestra en la escuela infantil de su ciudad natal. Por lo tanto, su capacidad para adaptarse a circunstancias inesperadas sin perder la noción de sí misma le permitió acabar de estudiar, encontrar un trabajo que la satisfacía, alcanzar la estabilidad económica y proporcionar a su hija una vida segura; y todo eso en el espacio de unos pocos años. En lugar de lamentarse por todo lo que le había salido mal, Jean decidió ejercitar su flexibilidad mental y utilizar con ingenio los recursos de que disponía para construirse una vida nueva.

Esta flexibilidad mental es uno de los principales motivos que explican que las mujeres vayan ocupando puestos de liderazgo a medida que la economía se globaliza. Según un estudio reciente sobre líderes empresariales y políticos, las mujeres parecen demostrar mayor capacidad para ignorar las normas y las maneras tradicionales de hacer las cosas.⁷ Están más dispuestas a asumir riesgos y a probar maneras innovadoras de abordar los problemas. Tal y como dijo Connie Jackson, directora ejecutiva del hospital St. Bartholomew's de Londres y de la Royal London Charitable Foundation, «cuando eres líder, hay veces que debes arriesgarte y emprender una dirección que nadie ha emprendido antes. Hay que ser coherente y seguir el camino que crees que es el adecuado».

Las líderes empresariales no suelen plegarse a las prácticas estándar del mundo de los negocios y tienen en cuenta los puntos de vista de distintas culturas a la hora de lanzar y promocionar productos. Las mujeres no llevamos demasiado tiempo en posiciones de poder, por lo que pocas de nosotras hemos desarrollado una noción rígida de cómo se *supone* que los demás deben hacer las cosas. Y esto nos da la libertad que necesitamos para encontrar soluciones alternativas y saltarnos «las normas» de «cómo lo hace todo el mundo».

Tenemos, por ejemplo, a Indra Nooyi, que ascendió de gestora de estrategia a consejera delegada de la empresa milmillonaria PepsiCo. Nooyi, una dinamizadora india de unos cincuenta y tantos años de edad, ha posicionado a PepsiCo para que crezca en China, en Oriente Medio y en la India. La mayoría de los consejeros delegados abordan la globalización partiendo de la pregunta: «¿Cómo puedo vender mis productos a esta gente?». Nooyi se plantea una pregunta muy distinta: «¿Cómo puedo producir lo que otras culturas quieren comprar?». En lugar de encontrar eslóganes y precios que vendan productos que reflejan la quintaesencia estadounidense, como Pepsi o las patatas fritas Lay's, a personas de culturas muy distintas, Nooyi se ha dedicado a investigar las

preferencias regionales y ha creado nuevos tentempiés que las satisfagan, como uno a base de lentejas en la India y una versión de Lay's con sabor a champiñón en Rusia. También ha comprado pequeñas empresas que entienden los gustos locales y que producen alimentos que se ajustan a ellos, como zumos de fruta en Europa oriental o barras de cereales en Nueva Zelanda. La estrategia innovadora de Nooyi a la hora de abordar el marketing global, antes como estrategia y ahora como consejera delegada, ha conseguido que las ventas de PepsiCo hayan aumentado un promedio del 8,4 por ciento, frente al 6,5 por ciento de Coca-Cola.

Recurso psicológico 1

Las mujeres encuentran el modo de alcanzar sus objetivos; no son ni conformistas ni rígidas. Aprovechan todos los recursos de que disponen para resolver los problemas a los que deben enfrentarse y para construirse una vida plena.

Lo importante es hacerlo, no que se haga a mi manera

La mayoría de las mujeres no han tenido aún la oportunidad de acostumbrarse a ejercer cargos de autoridad, por lo que no suelen procesar las situaciones en términos de alcanzar o de conservar el poder. No les preocupa lograr influencia, por lo que el abanico de soluciones que pueden imaginar a un mismo problema es mucho más amplio, ya que incluyen las que quizás exijan renunciar a parte del control. No consideran que aceptar la solución de otro constituya ni una amenaza ni una derrota, porque valoran sus opiniones y sus ideas y están dispuestas a aplicarlas si son las que parecen más lógicas. En consecuencia, la solución a la que llegan suele ser la mejor de varias, o el resultado de la sabiduría colectiva de grupo, en lugar de la opinión personal de alguien.

Se han llevado a cabo estudios en diversas instituciones educativas, empresariales y de voluntariado o sin ánimo de lucro que han concluido que las probabilidades de que una mujer adopte un estilo de liderazgo democrático y trabaje en colaboración con los demás en el desarrollo de proyectos y la consecución de objetivos es mayor que cuando se trata de un hombre. Es más probable que valoren las opiniones de los demás, que las soliciten activamente y que fomenten un proceso de intercambio que permita alcanzar una solución óptima y satisfactoria para todos los implicados. No se obsesionan por tener razón o por llevarse el mérito. Lo que les importa es encontrar la mejor solución posible al problema que tienen entre manos.

Por el contrario, los hombres tienden a adoptar un estilo de liderazgo autocrático, orientado a la acumulación y al ejercicio del poder: el estilo de liderazgo tradicional de «orden y mando».⁸ Las personas que practican un liderazgo autocrático insisten en que saben qué es lo más conveniente y exigen que el resto de las personas baile al son que

tocan. La disensión no solo es ignorada: se castiga. Si da la casualidad de que el líder autocrático es un genio, es posible que las cosas le salgan bien, pero, en la mayoría de las ocasiones, el narcisismo de los líderes autocráticos les aboca al fracaso, si no a la tragedia; y no solo a ellos, sino también a las personas que les rodean.

Es posible que el gobierno sea la institución que más necesita del estilo de liderazgo femenino. Para gobernar con éxito, hay que contar con personas que aporten distintas capacidades y conocimientos, que representen a distintos grupos de interés y que sean capaces de trabajar en equipo para alcanzar soluciones que redunden en el bien común. Sin embargo, es precisamente ese bien común el que sale perdiendo ahora, en beneficio de la lucha por el poder y el tráfico de influencias. Lo que es más, incluso los gobernantes que realmente desean servir a la población pierden efectividad si adoptan una forma autocrática de gobierno, asumen que su manera de hacer es siempre la correcta y exigen que los demás sigan la línea marcada, porque pierden la oportunidad de aprovechar el talento que les rodea para encontrar soluciones óptimas.

Muchas mujeres entran en política porque están hartas del narcisismo y del hambre de poder de los líderes actuales. Traci Wells decidió presentarse como candidata a la alcaldía de su ciudad de tamaño medio, en Iowa, después de que una gran nevada bloqueara todas las carreteras. Su vecino, Gus, de setenta y seis años de edad y enfermo del corazón, insistió en salir a la calle y despejar la entrada de su casa. Traci estaba en la cocina y por la ventana vio, horrorizada, que Gus caía desplomado al suelo. Llamó a emergencias inmediatamente y salió corriendo para practicar la reanimación cardiopulmonar a Gus hasta que llegara la ambulancia. Sin embargo, la ambulancia no llegaba. Y no llegaba. Y seguía sin llegar. Finalmente, llegó, al cabo de tres cuartos de hora. Hacía veinte minutos que Gus había fallecido en los brazos de Traci. «¿Se puede saber por qué habéis tardado tanto?», preguntó Traci con la voz temblorosa y las mandíbulas apretadas. El conductor de la ambulancia le explicó que las máquinas quitanieves aún no habían llegado a muchas carreteras, ni siquiera a algunas de las principales, y que les había costado mucho avanzar sobre la nieve, que superaba los diez centímetros de espesor, para llegar a casa de Gus.

La tristeza de Traci se tornó en furia cuando supo que, ese día, las primeras calles en ser despejadas habían sido las más cercanas a la casa del alcalde, incluso antes que las arterias principales de la ciudad. Ese alcalde era muy conocido por anteponerse a sí mismo y a sus amigos, tanto si se trataba de despejar las calles como de nombrar a cargos públicos o conceder proyectos para obras municipales. Hacía ya mucho tiempo que Traci pensaba que alguien debía llamar la atención a este alcalde por su nepotismo y tráfico de influencias flagrantes, pero la mayoría de las personas temían las represalias y no hacían nada. Traci no era propietaria de ningún negocio y su marido trabajaba en otra ciudad, a cuarenta kilómetros de distancia, así que no tenía miedo. Organizó a sus familiares y amigos, a su parroquia y a la familia de Gus para que iniciaran una campaña de envío de cartas al director del periódico local para quejarse del amiguismo que

imperaba en el Ayuntamiento. Empezó a acudir a los consejos municipales para preguntar al alcalde por qué eran siempre las mismas empresas las que conseguían los mejores proyectos municipales.

Entonces, tuvo la osadía de presentarse a las elecciones. Cuando llegó la fecha, la mayoría de los habitantes de la ciudad habían oído hablar de los turbios negocios del alcalde y conocían a Traci a través de las cartas y de los artículos de opinión que había escrito en el periódico local. Ganó las elecciones a la alcaldía por once puntos porcentuales.

Una de las primeras iniciativas de Traci como alcalde fue revisar los planes de emergencia de la ciudad. Ordenó al jefe de Policía, al jefe de Bomberos, al director del hospital de la ciudad y al de los servicios de mantenimiento de la ciudad que evaluaran la efectividad de los servicios y le presentaran sugerencias de mejora. Pasaron un par de semanas y Traci se enteró de que las reuniones de esta comisión de evaluación se habían convertido en una competición por pasarse los problemas del uno al otro y en la que cada uno insistía en que su organización era la que necesitaba más dinero para mejorar la efectividad de la respuesta en caso de emergencia. La llamaban a todas horas, para solicitar más recursos y sugiriendo que su carrera política podía verse beneficiada si se aliaba con ellos, en lugar de con el resto de los miembros de la comisión.

Traci se presentó en la siguiente reunión de la comisión de evaluación y les dijo lo siguiente: «Señores, sé que todos quieren lo mejor para nuestra ciudad y que hay muchos aspectos de los servicios de emergencia susceptibles de mejora. Como ya saben, la ciudad no tiene excedentes de presupuesto y durante mi campaña prometí no aumentar los impuestos municipales. Por lo tanto, deben hacer gala de toda su creatividad y encontrar el modo de colaborar entre ustedes con mayor efectividad y eficiencia. Yo ya tengo algunas ideas, pero ustedes tienen más experiencia que yo en sus cargos respectivos, así que quiero escuchar las suyas y me comprometo a aplicar los dos o tres mejores planes que se les ocurran para integrar los servicios de sus respectivos departamentos con los de, como mínimo, otro para mejorar la calidad de vida de la ciudad. No aplicaré ningún plan que requiera conceder más recursos a un único departamento».

Los miembros de la comisión permanecieron en silencio, asombrados, durante un par de minutos y, entonces, empezaron a protestar. Traci tuvo que reiterar en múltiples ocasiones su exigencia de cooperación, pero al final consiguió que le presentaran varios planes útiles, uno de los cuales proponía la integración de los servicios municipales en varios departamentos. Su trabajo con esta comisión marcó el camino que seguirían el resto de sus iniciativas: insistía en que todos trabajaran por objetivos comunes y recompensaba la cooperación de los empleados municipales y de los contratistas.

Por supuesto, hay mujeres hambrientas de poder y hombres que trabajan por el bien común. Y sigue habiendo empresas predominantemente masculinas en las que el liderazgo cooperativo y orientado a objetivos es una desventaja. Muchas mujeres han

pasado por la experiencia de presentar una propuesta de cambio innovadora en su empresa u organización comunitaria para ver cómo un hombre se atribuía el mérito de su idea. Sí, efectivamente, a medida que las mujeres han ido luchando durante las últimas décadas para alcanzar puestos de liderazgo y de poder, han tenido que aprender a conseguir llevarse el mérito por sus ideas y por su trabajo.

Sin embargo, cada vez más gurús del liderazgo, como el psicólogo Bernard Bass del Centro de Estudios sobre el Liderazgo de la Universidad de Binghamton, en Nueva York, afirman que la economía moderna necesita líderes capaces de fomentar la cooperación entre empleados y colegas con distintos tipos de formación y que puedan aportar experiencias diversas.⁹ La tecnología avanza demasiado rápidamente y los clientes son demasiado diversos para que un solo líder pueda tener todo lo necesario para el éxito. Por el contrario, los líderes deben reunir todo el capital humano posible y fomentar un espíritu de cooperación y de trabajo hacia objetivos comunes.

Las mujeres también tienen la capacidad de centrarse en la tarea en lugar de en las luchas de poder cuando abordan la crianza de los hijos. Criar a los hijos requiere negociar constantemente sobre la independencia y la autonomía, sobre quién establece las normas que rigen en el hogar y sobre los estándares de conducta. Esto es especialmente cierto cuando el niño se convierte en adolescente, y las fuerzas biológicas y sociales le impulsan a enfrentarse a las normas y a la autoridad de sus progenitores. Lawrence Steinberg, de la Universidad de Temple, ha llevado a cabo una investigación en la que ha concluido que muchos padres abordan esta lucha por la autoridad imponiendo normas más estrictas y volviéndose más rígidos en su afirmación de la autoridad. Abordan el conflicto dando por finalizada la conversación con frases del tipo: «¡Lo harás porque lo digo yo!». O se alejan y se apartan, evitando el conflicto mediante la ausencia o el silencio. Por el contrario, las madres suelen implicarse más en procesos de negociación con sus hijos adolescentes. Afirman su autoridad cuando lo estiman necesario, pero dejan a sus hijos el espacio que necesitan para crecer y para cometer sus propios errores, siempre dentro de unos límites.¹⁰ Un motivo por el que son capaces de hacerlo es que se centran en ayudar a sus hijos a gestionar las presiones que se sufren durante la adolescencia y a desarrollar la capacidad de tomar buenas decisiones por sí mismos, en lugar de centrarse en definir quién manda.

Esto no significa que las madres y sus hijos adolescentes no entren en conflicto. Sin embargo, muchas madres pueden evitar definir el conflicto en términos de quién manda, quién gana y quién pierde. Así les resulta más fácil mantener la calma, ser tenaces y mostrarse más abiertas a distintas maneras de ayudar a sus hijos a superar los retos que plantea la adolescencia.

Las mujeres están orientadas a los objetivos. Trabajan juntas para hacer lo que hay que hacer, no para que se haga a su manera.

Dos cabezas piensan mejor que una

Wendy, una mujer dinámica de cuarenta y tres años de edad, llevaba veintitrés casada con su marido cuando decidió divorciarse. El matrimonio nunca había ido bien. Durante años, él le había sido infiel, la había desatendido tanto a ella como a sus hijos y la había maltratado en alguna ocasión. ¿Por qué no le dejó antes? «No quería que mis hijos crecieran en la pobreza», contestó. Su marido tenía un trabajo muy bien pagado y los niños estaban acostumbrados a un estilo de vida muy cómodo. Wendy carecía de formación universitaria y de cualquier habilidad comercializable, o eso creía ella. No podía contar con que su marido mantuviera a los niños si ella le dejaba. Así que decidió quedarse hasta que el mayor estuviera en la universidad y el menor en el instituto. Sin embargo, un día, después de una discusión especialmente prolongada y desagradable, presentó la demanda de divorcio. «Había llegado el momento. Los niños ya casi eran mayores y yo ya no aguantaba más.»

Para su sorpresa, Wendy descubrió que lo más difícil de la nueva soltería era el mantenimiento de la casa. Su marido había ganado lo suficiente como para permitirle pagar a otras personas para que hicieran todo lo necesario en casa. Nunca había desatascado un desagüe embozado y nunca había tenido que vérselas con una caldera que había decidido dejar de funcionar en plena noche. Ya no disponía del dinero necesario para contratar a nadie que se lo reparara; ahora estaba sola. ¿Cómo se las arregló? Hizo lo que muchas otras mujeres hacen en momentos como este: recurrió a la ayuda y a la experiencia de otros.

En realidad, Wendy se vio obligada a tejer una red de apoyo completamente nueva. Su marido no quería que sus amigos y conocidos comunes supieran que se estaban divorciando y la mayoría de ellos tampoco hubieran sabido qué hacer con un desagüe atascado, así que no eran una opción. Entonces, Wendy empezó a asistir a Parents Without Partners (PWP), una asociación para padres y madres solteros, para entrar en contacto con otras personas en su misma situación. A través de PWP, Wendy conoció a hombres y a mujeres que estaban dispuestos a enseñarle los rudimentos básicos del mantenimiento de un hogar, que le recomendaron servicios de reparación asequibles, etc. Llamar a cualquiera de sus nuevos amigos para preguntarles si podía usar el desatascador en el lavabo o qué podía hacer si tenía goteras en casa no le suponía un problema.

Wendy también pidió ayuda para atender a su hija pequeña, Rochelle. Wendy había empezado a trabajar como bibliotecaria, así que, por primera vez en su vida, Rochelle se encontraba con que no había nadie en casa cuando volvía del instituto. Los vecinos avisaron a Wendy de que llevaba amigos a casa y que las cosas se estaban empezando a

salir de madre, que ponían la música muy alta y que había coches entrando y saliendo a toda velocidad. Así que Wendy preguntó a una de sus vecinas, con la que había entablado amistad, si podría recoger a Rochelle en el instituto y quedársela en casa hasta que ella volviera de trabajar. A cambio, ella haría de canguro de los hijos pequeños de la vecina, que trabajaba en un restaurante en el turno de noche. Ambas mujeres salieron beneficiadas, y la conducta y las notas de Rochelle no tardaron en estabilizarse.

Hablemos claro: Wendy es una mujer muy orgullosa. Fue precisamente la conciencia de su valía personal lo que le permitió superar un matrimonio terrible y un divorcio desagradable. Sin embargo, también sabe darse cuenta de cuándo necesita ayuda y no teme pedirla. «Es lógico, yo no puedo con todo. Y es obvio que no voy a permitir que todo se derrumbe cuando hay otras personas dispuestas a ayudarme.»

Gran parte de la investigación sobre la conducta de petición de ayuda en las mujeres se ha basado en mujeres maltratadas y en la pregunta: «¿Por qué no buscan ayuda para escapar de la relación de maltrato?». Y es una pregunta con muchas respuestas: las mujeres maltratadas temen que sus maltratadores las maten a ellas o a sus hijos si intentan marcharse; o, como Wendy, no quieren condenar a sus hijos a la pobreza si se marchan; o no son conscientes de que tienen derecho a no ser maltratadas. A pesar de todos estos obstáculos, muchas mujeres maltratadas buscan ayuda.

Pedir ayuda, tanto si se trata de compartir las responsabilidades de una tarea como de solicitar la experiencia de otros, es fundamental en todas las facetas de la vida, incluso en las que son mucho menos estresantes y amenazadoras que encontrarse en una relación de maltrato. Las mujeres no suelen avergonzarse de pedir ayuda si la necesitan. Por eso se les da tan bien liderar grupos cooperativos: no asumen que lo saben todo y promueven que los demás contribuyan al proceso de resolución de problemas.

La capacidad de las mujeres para pedir ayuda ha evolucionado a lo largo de los milenios a partir de las realidades con que se han ido encontrando. A lo largo de toda la historia evolutiva, las mujeres han carecido de la fuerza física o del estatus social necesarios para exigir que se escucharan sus voces y se respetaran sus necesidades, por lo que han tenido que desarrollar maneras alternativas de sobrevivir y de progresar que no se basaran ni en la fuerza bruta ni en el poder social. Como han carecido de la fuerza física necesaria para enfrentarse a sus atacantes, han aprendido a movilizar a la familia y a los amigos para que las protejan, una estrategia que la psicóloga Shelley Taylor, de la Universidad de California, en Los Ángeles, ha denominado «atención y amistad». Esta capacidad para reclutar aliados y apoyos ha evolucionado hasta convertirse en un recurso psicológico que ayuda a las mujeres a detectar los valiosos recursos que los demás les pueden proporcionar, para forjar con ellos alianzas en beneficio mutuo y saber cuándo recurrir a ellas. Y esto no solo puede salvarles la vida en algunas circunstancias, como cuando se unen para modificar las leyes y las políticas que las protegen de la violencia, sino que también las convierte en extraordinarias líderes empresariales y políticas.

Una muestra de los beneficios de la capacidad de las mujeres para cooperar por el bien común es la red de asociaciones de ahorros y créditos rurales que han aparecido en algunos países en vías de desarrollo. Las asociaciones suelen componerse de unas treinta mujeres de alguna aldea remota en situación de pobreza extrema. Cada mujer aporta una pequeña cantidad (por ejemplo, el equivalente a 2,5 dólares estadounidenses) a un bote comunitario, que sirve para conceder pequeños créditos a corto plazo a una tasa de interés muy baja. Las mujeres utilizan el dinero para comprar alimentos básicos y útiles domésticos en los mercados locales. CARE International fundó varios grupos de asociaciones de este tipo en varios países africanos; no tardaron en independizarse de CARE y, una década después, han prosperado y cuentan con cientos de miles de miembros.¹¹ Juntas, estas asociaciones de ahorro y crédito suman millones de dólares que, en su mayoría, sirven para conceder créditos a sus miembros. La tasa de devolución es casi del ciento por ciento y los grupos obtienen beneficios regulares, que reinvierten en el fondo para los créditos.

Lo que es más, la calidad de vida de las mujeres, y de sus familiares, que pertenecen a estas asociaciones, ha mejorado drásticamente. Mujeres que antes apenas podían poner comida en la mesa ahora envían a sus hijos a la escuela, compran material para mejorar la producción de alimentos para sus familias y sus empresas, reparan sus casas, y contratan a terceros para que se encarguen de su negocio. Las tasas de violencia doméstica en estas familias también han caído a medida que las mujeres han obtenido la independencia y el poder económicos. Sarah Nangiro, de la Nawokotelei Village Savings Association, en Uganda, explica: «Al principio, [mi marido y yo] discutíamos y nos peleábamos con frecuencia, porque cuando el niño se ponía enfermo o nos quedábamos sin sal en casa, tenía que enfrentarme a él para pedirle dinero. Ahora soy yo la que cuida de los niños y de mi marido».¹²

Aunque estas asociaciones no son exclusivas para mujeres, la presencia femenina es abrumadora. La naturaleza cooperativa, la cohesión social y el apoyo que ofrece el grupo resultan especialmente atractivos para las mujeres. Les basta con créditos pequeños y los utilizan creativamente para conseguir sus objetivos. Por el contrario, es habitual que los hombres acaben frustrados por el requisito que establece que todos los préstamos se conceden por consenso y, además, creen que necesitan créditos más cuantiosos. Por lo tanto, la tasa de abandono masculina es superior a la femenina, con la consecuencia de que no se benefician con tanta frecuencia del apoyo financiero que ofrecen las asociaciones.¹³

Recurso psicológico 3

Las mujeres tienden a solicitar la ayuda, los conocimientos y la experiencia de los demás en lugar de intentar hacerlo todo solas.

El optimismo supera los obstáculos

Si mi abuela Geneva hubiera evaluado racionalmente las probabilidades de que su familia sobreviviera, no digamos ya de que prosperara, dada la situación económica familiar durante la Gran Depresión, se habría llevado las manos a la cabeza y se habría rendido. Pero no lo hizo. Si hubiera decidido ver la situación de color de rosa y canturrear «los buenos tiempos volverán», las cosas tampoco le habrían ido demasiado bien. Lo que hizo fue mostrarse tenaz y partir de la seguridad de que encontraría el modo de alimentar a sus hijos y de ofrecerles lo que necesitaran para convertirse en adultos de éxito. Siguió saliendo al bosque y recorriendo las vías del tren para buscar alimento. Siguió hirviendo pollos escuchimizados cuando parecía que ya no quedaba ni un solo gramo de carne en ellos.

El optimismo tenaz en relación con las propias capacidades es uno de los predictores más potentes del éxito en muchas facetas de la vida. El reputado psicólogo de Stanford Albert Bandura ha demostrado que la autoeficacia (creer que se dispone de las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos personales) tiene una importancia crucial en la escuela, en el puesto de trabajo y en cualquier otra tarea que se emprenda. Del mismo modo, miles de estudios han demostrado que las personas que creen en sí mismas incluso ante las situaciones más adversas tienen más éxito, están más sanas física y emocionalmente y se llevan mejor con los demás. El optimismo tenaz parte de la realidad: es la búsqueda de un resultado mejor, no una fe ciega en que las cosas saldrán bien de algún modo.

Dada la falta de libertad y la opresión que las mujeres han sufrido a lo largo de la historia, es posible que le sorprenda saber que son muy optimistas y que tienen un gran sentido de autoeficacia y capacidad de actuación. El optimismo ha sido fundamental para la supervivencia de las mujeres cuando se han visto ante grandes dificultades, como en el caso de mi abuela Geneva. Durante las últimas generaciones, las mujeres han adquirido un optimismo aún más decidido que en la época de mi abuela. La psicóloga Jean Twenge, autora de *Generation Me*, reunió datos sobre casi treinta mil adultos mediante cuestionarios que medían la «actuación personal» (creer que se alcanzarán los objetivos a pesar de los obstáculos). Descubrió que las puntuaciones de las mujeres en esta dimensión han aumentado de manera progresiva y drástica desde la década de 1970, y que en la de 1990 ya no había diferencias entre las puntuaciones de hombres y de mujeres.¹⁴

Conservar el optimismo y la esperanza es especialmente importante cuando nos enfrentamos a una pérdida o a una tragedia importante. Es posible que parezca que el mundo ha acabado y que ya no nos quedan motivos para vivir. Puede haber problemas muy difíciles de superar: por ejemplo, las viudas recientes deben encontrar maneras

nuevas de mantenerse a sí mismas y a sus hijos económica, emocional y prácticamente sin el apoyo de sus maridos. Sin embargo, el optimismo es fundamental para reconstruir la vida: mantiene la motivación y permite tomar decisiones difíciles.

Hace unos años, en California, mis colegas y yo llevamos a cabo una investigación sobre personas que habían perdido a un ser querido (parejas, padres, hermanos o hijos) debido al cáncer. Mis entrevistas con los participantes revelaron una enorme fortaleza emocional en la mayoría de las personas, y sobre todo en las mujeres. A pesar de que el mundo se les había venido abajo con la pérdida, la mayoría estaban seguras de que podrían recuperarse y reconstruir su vida. Rhonda, una mujer de cuarenta y ocho años cuyo marido había fallecido de cáncer, ejemplifica el optimismo de las mujeres de nuestro estudio:

Creo que cuando pierdes a un ser querido vuelves a nacer. No puedes quedarte anclada en la pérdida. Debes mirar con esperanza lo que harás con tu vida de ahora en adelante y determinar quién eres ahora que estás sola, algo que resulta muy perturbador. Muchas personas han estado casadas durante mucho más tiempo que yo y tienen que encontrarse de nuevo. Aprender quién eres en tanto que persona soltera es una experiencia completamente nueva.¹⁵

Aunque Rhonda echaba profundamente de menos a su marido, decidió hacer frente a su pérdida y utilizarla para llevar a cabo un crecimiento interior. Al igual que ella, las personas de nuestro estudio que se mostraron más optimistas superaron los síntomas del duelo y avanzaron más rápidamente. Este optimismo consiste en bastante más que «poner buena cara». Es una creencia fundamental en uno mismo y en la capacidad de superar los obstáculos, que motiva y que amplía las oportunidades y las opciones disponibles. Las personas optimistas encuentran, literalmente, más soluciones a los problemas y más maneras de superar los obstáculos en comparación con las que no son optimistas. Y eso les ayuda a superar la tragedia con mayor efectividad.

En el mundo empresarial, y en otras posiciones de liderazgo, el optimismo permite a las mujeres mostrarse más creativas a la hora de generar planes innovadores y estrategias novedosas que a otros les parecen «imposibles». El mundo empresarial ha empezado a reconocer el valor de la visión y de la capacidad emprendedora de las mujeres. El estudio sobre líderes empresariales y políticos internacionales que he mencionado anteriormente también concluyó que a las mujeres se les da bastante bien aprender de la decepción y del rechazo y responder con una actitud de «Pues ahora verás». Tal y como dice Libby Sartain, vicepresidenta de Recursos Humanos de Yahoo, Inc.: «Cuando me equivoco, al principio soy muy dura conmigo misma, pero cambio de actitud rápidamente para ver cómo puedo resolver la situación. No dejo que el error socave la confianza que tengo en mí misma. De hecho, muchas veces saco lo mejor de mí precisamente cuando me siento acorralada».¹⁶

Nancy, de cincuenta y pico años de edad y directora de un departamento académico en una universidad importante, es una de las personas más optimistas que conozco. Ser directora de departamento significa que los colegas te piden constantemente más recursos

(espacio, dinero, alumnos) y que la Administración repite continuamente que no hay dinero para más recursos. Muchos directores de departamento responden enfrentándose agriamente con la Administración o diciendo a sus colegas que se muestran poco razonables. Sin embargo, Nancy responde siempre que «Bueno, creo que podemos conseguirlo». Cuando se supo que un investigador importante de otra institución estaba interesado en trasladarse al departamento de Nancy, la respuesta de la Administración fue: «¡De ninguna manera!», porque todos los puestos docentes estaban cubiertos. Sin embargo, Nancy encontró el modo de redefinir las responsabilidades de todos y, de algún modo, creó el espacio para esa persona. Entonces, surgió el problema de cuál sería su espacio de laboratorio, porque todo el mundo dijo que sería imposible encontrárselo. Nancy engatusó a algunos de los miembros del departamento más obstinados y recalcitrantes para que reconfiguraran sus laboratorios y cedieran parte del espacio al nuevo colega. En resumen: Nancy cree que siempre hay *algún modo* de sortear los obstáculos.

La historia de Nancy ilustra la sinergia de los recursos psicológicos de las mujeres. Su optimismo le permite mostrarse abierta a las oportunidades y a las soluciones nuevas que puedan surgir y que resultarían invisibles a otras personas. Cuando la manera estándar o habitual de hacer las cosas no funciona, Nancy busca un modo completamente nuevo para resolver el problema. Al mismo tiempo, su capacidad de detectar múltiples maneras de alcanzar sus objetivos alimenta su optimismo. Es mucho más fácil ser optimista cuando no se está atrapado en el «así son las cosas» y se tiene la capacidad de redefinir las situaciones y de asumir riesgos con soluciones novedosas. Nancy tampoco exige que se hagan las cosas a su manera. Acude a su equipo en busca de ideas y de ayuda, y no le preocupa quién se lleva el mérito de haber resuelto un problema. Y esto abre miles de posibilidades distintas a la hora de superar un obstáculo, lo que, a su vez, también facilita la tarea de conservar el optimismo.

Las mujeres optimistas tienden a utilizar estrategias más efectivas para afrontar las situaciones complicadas. Es más probable que acepten la realidad de la situación y que hagan lo necesario para superar el problema y reformularlo de la manera más positiva posible. Por ejemplo, el psicólogo Charles Carver y sus colegas concluyeron que, entre un grupo de mujeres que tuvieron que someterse a una operación para tratar un cáncer de mama, las que se mostraron más optimistas usaron más el sentido del humor para hacerle frente y aceptaron la realidad de la situación con más facilidad. Además, la intervención les afectó menos psicológicamente justo después y varios meses después de la misma.¹⁷ Las optimistas también se cuidaron más, siguieron las instrucciones del médico y emprendieron hábitos saludables que las ayudaron a combatir la enfermedad. En otro estudio sobre supervivientes de cáncer de mama, la psicóloga Vicki Helgeson y sus colegas demostraron que las mujeres que mantuvieron el optimismo y la sensación de control sobre su cuerpo se encontraban mejor físicamente cuatro años después de la intervención quirúrgica y del tratamiento con quimioterapia.¹⁸

Seis años después de haberse divorciado de su marido y cuando ya había creado un nuevo hogar, había encontrado trabajo y se había recuperado económicamente, Wendy, la mujer a la que hemos conocido antes, desarrolló un cáncer de mama. Tras la operación, tuvo que someterse a radioterapia cinco días a la semana durante varios meses, a los que siguieron meses de quimioterapia. Aunque tenía todo el derecho del mundo a preguntarse por qué le tenía que pasar a ella y plegarse ante la gran cantidad de estrés que la vida le lanzaba, lo que dijo fue: «¿Qué voy a hacer? ¿Rendirme? ¡Por supuesto que no!». Wendy buscó segundas, terceras y cuartas opiniones sobre tratamientos e hizo lo que tenía que hacer para vencer el cáncer. Superó el tratamiento, calva y orgullosa, y se mantuvo sana más de diez años. El cáncer regresó el año pasado, pero su optimismo y su valentía siguen incólumes. En lugar de sumirse en la frustración y en la desesperanza porque el monstruo al que se enfrentó y venció haya regresado, ha buscado tratamientos experimentales que, de momento, han detenido el avance de la enfermedad. Junto a su nuevo marido, mantiene un estilo de vida activo, planea vacaciones para el año que viene y disfruta plenamente de cada día.

¿Cómo es posible que las mujeres sean tan optimistas? Saben que sus vidas tienen un significado y un objetivo y que deben avanzar hacia ese objetivo pase lo que pase. Para muchas mujeres, ese objetivo es cuidar de sus hijos. La abuela Geneva persistió porque no tenía otra opción si quería alimentar a sus hijos. Wendy estaba decidida a escapar de su matrimonio abusivo y construir una vida más positiva para sí misma y para sus hijos.

Inez McCormack es otra mujer que mantuvo el optimismo durante uno de los conflictos civiles más prolongados y sangrientos de la historia reciente: el conflicto en Irlanda del Norte entre protestantes y católicos. El Conflicto de Irlanda del Norte, como se lo conoce, se cobró 3.468 vidas entre 1969 y 1996. Los hombres que lideraban ambos bandos no se hablaban y ni siquiera aceptaban estar en la misma sala, así que se comunicaban mediante amenazas y violencia. McCormack se implicó en la organización de manifestaciones en defensa de los derechos civiles de la mujer que, siguiendo el ejemplo del movimiento en defensa de los derechos civiles en Estados Unidos, exigían igualdad, derechos humanos y paz en Irlanda del Norte. Explica que, «en aquellos tiempos, la igualdad en Irlanda del Norte se expresaba como la necesidad de “un hombre, un voto”». Al final, fueron las mujeres de ambos bandos las que empezaron a decir «basta».¹⁹ McCormack se unió a otras mujeres para formar la organización Women Seen and Heard, que daba voz a las mujeres cuyas vidas habían quedado destrozadas por la violencia, la muerte y la ruina económica consecuencia del Conflicto. La única norma del grupo era que todos fueran bienvenidos, sin tener en cuenta su origen, y que todos serían escuchados y tratados con respeto, independientemente de sus opiniones. Posteriormente, McCormack contribuyó a la formación de la Equality Coalition, cuyo objetivo era incluir el lenguaje de la igualdad y de los derechos humanos para todos en los acuerdos de Viernes Santo, que pusieron fin oficialmente al Conflicto.

McCormack no tenía motivo alguno para mostrarse optimista sobre el fin de la violencia en su querida Irlanda del Norte; parecía que todo el mundo era pesimista al respecto. Sin embargo, se negó a caer en el pesimismo y no cejó en su empeño, con la creencia, la esperanza y la seguridad de que la paz era posible. Su optimismo atrajo a cientos de seguidores, colegas y admiradores, que se unieron para hacer de la paz una realidad.

A partir de lo que demostraron McCormack y las mujeres de Irlanda del Norte, el organismo internacional Vital Voices lanzó Women Leaders Building Peace and Prosperity, para aplicar los recursos psicológicos de las mujeres a conflictos prolongados en todo el mundo.²⁰ Una de las iniciativas más recientes es la de Oriente Medio, donde el conflicto entre judíos y árabes parece eterno e irresoluble para muchos. Women Leaders Building Peace and Prosperity ayuda a las mujeres árabes e israelíes a desarrollar y potenciar sus habilidades de liderazgo, para que puedan convertirse en agentes de cambio en su comunidad. Estas mujeres valientes se niegan a aceptar la mentalidad rígida que ha dominado las interacciones entre ambos bandos durante décadas e insisten en que si se aplica el optimismo tenaz de las mujeres, si se trabaja por el bien común en lugar de por los intereses propios, y si se encuentran maneras novedosas de resolver los problemas, hasta este conflicto tendrá solución.

Marie Curie, que se enfrentó a la discriminación de género, superó la trágica muerte accidental de su marido y se convirtió en la primera persona en ganar dos premios Nobel, describió a la perfección el optimismo tenaz de las mujeres: «La vida no es fácil para ninguna de nosotras. ¿Y qué? Debemos perseverar y, sobre todo, tener confianza en nosotras mismas. Debemos creer que tenemos un don y que tenemos que expresarlo, cueste lo que cueste. Es posible que, quizá, todo se resuelva en el momento más inesperado».²¹

Recurso psicológico 4

Las mujeres nunca dicen nunca jamás; mantienen el optimismo y creen que los obstáculos pueden superarse.

Los tests de inteligencia pueden reflejar o no los excepcionales recursos psicológicos de las mujeres; por el contrario, aparecen reflejados en la gran efectividad que demuestran las mujeres en todas las facetas de sus vidas. Las mujeres construyen las vidas de otros respetando el valor y la brillantez de quienes les rodean, y reuniéndolos para encontrar soluciones óptimas a los problemas. Y las mujeres construyen sus comunidades al superar un obstáculo tras otro en aras del bien común y por sendas innovadoras.

Identidades potentes: entender los recursos identitarios de las mujeres

El otro día estaba en la peluquería, arreglándome el pelo y mirando revistas. De repente, empecé a ponerme nerviosa. Las portadas me gritaban «10 pasos para aumentar la seguridad en ti misma», «¡Vestida para mandar!» o «¡No metas la pata con la ropa!». Súbitamente, me sentí desaliñada y necesitada de ayuda. Busqué el artículo sobre los «10 pasos» y leí lo inseguras que se sienten las mujeres en el trabajo, en sus relaciones personales y en la cama. El artículo ofrecía diez consejos sencillos para superar las inseguridades femeninas y adquirir confianza en una misma. El artículo «¡Vestida para mandar!» explicaba que incluso las mujeres de más éxito necesitaban a los diseñadores de moda para superar la inseguridad en el puesto de trabajo; el tercer artículo pretendía evitar que las mujeres sufrieran el terrible golpe a la autoestima que supone escoger mal la ropa. Al entrar en la peluquería me sentía bastante cómoda conmigo misma, a pesar de los pantalones vaqueros anchos, la camiseta desgastada y la necesidad imperiosa de un corte de pelo. Después de haber leído las revistas, ya no estaba segura de sentirme tan cómoda.

Las mujeres hemos hecho mal negocio. Oímos constantemente que tenemos un mal concepto de nosotras mismas, que carecemos de seguridad y que debemos cualquier vestigio de seguridad que podamos tener a haber encontrado el corte de pelo ideal o el traje de chaqueta perfecto. Si busca en Google «mujeres y autoestima», obtendrá más de siete millones de resultados, la mayoría de los cuales son páginas web sobre las causas de la baja autoestima crónica de las mujeres, como la mala imagen corporal, los celos y el maltrato. Al parecer, desde la llamada revolución sexual, la identidad de las mujeres se ha visto sumida en un conflicto constante: nos sentimos un fraude en el puesto de trabajo y, en casa, madres y esposas desatentas. Nos mostramos ambivalentes sobre si queremos ser masculinas o femeninas, y vamos y volvemos de ambos estereotipos de género.

Un día somos todo amabilidad, cariño, atenciones y mimos; al siguiente, nos lanzamos al mundo armadas de asertividad, autobombo y trajes pantalón, conjurando imágenes de Sybil y quizás inspirando el personaje que Toni Collette representó en la serie de 2009 *The United States of Tara*.

Según la Asociación Americana de Mujeres Universitarias (AAUW, por sus siglas en inglés), la fragilidad de la personalidad femenina aparece pronto en la vida. En 1991, la asociación publicó un influyente estudio en el que se afirmaba que las niñas «pierden su autoestima de camino a la adolescencia».¹ Libros populares como *In a Different Voice*,

de Carol Gilligan, o *Reviving Ophelia*, de Mary Pipher, explican que, antes de la adolescencia, las niñas tienen un gran abanico de intereses y expresan opiniones contundentes acerca del mundo. Cuando llegan a la edad de empezar a salir con chicos, pierden su «voz» al enfrentarse a las demandas de mostrarse obedientes y calladas para resultar atractivas.² Reprimen sus opiniones, personalidades e intereses y fingen ser lo que creen que los chicos quieren que sean. En 2002, el consejo de las Girl Scouts lanzó un programa para «corregir el grave problema nacional de la baja autoestima entre las niñas adolescentes y preadolescentes».³

La verdadera autoimagen de las mujeres

El problema es que nada de todo esto es cierto, al menos en el caso de la mayoría de las mujeres y de casi ninguna de las chicas del siglo XXI. El estudio de la AAUW fue refutado por estudios posteriores sobre muestras más amplias y medidas de autoestima más precisas. Un estudio realizado sobre más de 100.000 participantes concluyó que la autoestima femenina *no* cae en picado durante la adolescencia.⁴ Es cierto que las chicas muestran más preocupación por su imagen que los chicos, pero no hay diferencias en lo que respecta a la autoestima entre unas y otros en relación con cuestiones académicas. La autoestima de las chicas es *superior* a la de los chicos en cuestiones éticas, es decir, en lo que se refiere a su propia conducta, y por un buen motivo. En el año 2008, el Instituto Josephson llevó a cabo un estudio sobre la juventud estadounidense, que concluyó que un número significativamente superior de chicas que de chicos estaban de acuerdo con la frase «No vale la pena mentir o hacer trampas, porque perjudica a la propia personalidad».⁵ Por el contrario, significativamente menos chicas que chicos se mostraron de acuerdo con las frases «En el mundo real, las personas de éxito hacen lo que sea necesario para ganar, aunque otros lo consideren hacer trampas» y «En ocasiones, para tener éxito, hay que mentir y hacer trampas».

Las afirmaciones sobre la pérdida de voz propia que sufren las niñas al llegar a la adolescencia se basaban en los estudios de casos de Pipher sobre chicas que acudían a psicoterapia para tratar problemas mentales y en las entrevistas de Gilligan con un grupo seleccionado de chicas (sin comparaciones directas con entrevistas a chicos). La psicóloga Susan Harter de la Universidad de Denver ha llevado a cabo el único estudio empírico riguroso sobre la «voz» de chicos y chicas.⁶ Junto con sus colegas, pidió a varios centenares de chicos y chicas de entre doce y diecisiete años que completaran un cuestionario que evaluaba la seguridad en sí mismos y la voz propia. El cuestionario medía hasta qué punto podían los adolescentes «expresar sus opiniones», «decir lo que pensaban de verdad», «transmitir a los demás lo que verdaderamente les importaba» y «manifestar su opinión» a iguales, padres, madres y profesores. No se detectaron

diferencias significativas entre chicos y chicas. Lo que es más, el estudio detectó un aumento, no una disminución, en la capacidad, tanto de ellos como de ellas, para expresar sus opiniones a medida que crecían.

Bueno, podría decirme que las cosas han cambiado mucho y que, aunque las chicas del siglo XXI tengan ahora una identidad fuerte y positiva, las mujeres adultas, que crecieron en un entorno cultural y social muy distinto, siguen teniendo dificultades de autoestima, sienten que carecen de poder en el mundo y se muestran ambivalentes sobre si deberían actuar de un modo más femenino o masculino. Sin embargo, las pruebas tampoco sustentan esta afirmación. La mayoría de las mujeres adultas se definen como una mezcla cómoda de rasgos femeninos y masculinos.⁷ Incluso la mayoría de los estudios de antes de la década de 1970, además de los más recientes, no encontraron diferencias sustantivas entre hombres y mujeres ni en lo referente a la autoestima, ni a la sensación de control, ni a la capacidad de actuación.⁸ Todos podemos encontrar un estudio que concluya que los hombres tienen más autoestima y sensación de control que las mujeres, pero cuando se promedian las docenas y docenas de estudios que yo he llevado a cabo, las diferencias resultan insignificantes, en función de la medida de autoestima o de capacidad de actuación que se utilice. Me viene a la cabeza la frase «mucho ruido y pocas nueces».

La caracterización errónea de la identidad de las mujeres como débil y conflictiva puede tener varias consecuencias negativas. Tal y como explica la psicóloga Jean Twenge, la creencia generalizada de que las chicas y las mujeres tienen baja autoestima y autoconceptos sesgados puede generar expectativas negativas y dar lugar a profecías autocumplidas. Cuando las cosas van mal (por ejemplo, sacan malas notas, tienen problemas en el trabajo, las relaciones de pareja no funcionan, se encuentran mal y no saben por qué) concluyen que es porque tienen problemas de autoestima y de personalidad, en lugar de preguntarse si el problema está en el entorno. Y esto es precisamente lo que me pasó en la peluquería. Empecé a sentirme insegura y a preguntarme si acaso necesitaba psicoterapia y un asesor de imagen, cuando lo que realmente necesitaba era dejar de leer esos artículos.

La percepción de que las mujeres tienen identidades frágiles y problemas de autoestima también puede dificultar que la mayoría de la población crea que las mujeres están preparadas para ocupar cargos de liderazgo y de poder. «Flaqueará cuando se enfrente al enemigo», piensan, porque suponen que las mujeres carecen de la seguridad en sí mismas para defender sus ideas y luchar hasta el final cuando deben hacerlo. Alice Eagly y Steven Karau llevaron a cabo una investigación sobre mujeres en puestos de liderazgo y concluyeron que los estereotipos que caracterizan a las mujeres como poco asertivas e inseguras ejercen una gran influencia a la hora de mantenerlas alejadas de puestos de liderazgo estereotipadamente masculinos, como en el Ejército.⁹ Y, efectivamente, las mujeres ocupan un pequeñísimo porcentaje de los cargos de más alto rango en el Ejército.

En el lugar de trabajo, la baja autoestima es una de las excusas más manidas a la hora de perpetuar las diferencias de género salariales y de promoción interna. En Estados Unidos, las mujeres solo ganan 77 centavos por cada dólar que gana un hombre. ¿Por qué? Según un titular en la portada de la revista *Fortune*, es porque las mujeres se apartan de los trabajos que exigen soportar una gran presión y manejar mucho poder a cambio de un salario muy elevado, y optan por cargos más «blandos» donde no se vean obligadas a reafirmarse continuamente, si es que no dejan de trabajar completamente para cuidar de sus hijos.¹⁰ Las diferencias en los salarios y en los porcentajes de promoción interna no pueden tener nada que ver con la ya pasada de moda discriminación sexual, ¿verdad? Eso ya es cosa del pasado, ¿no?

Pues no, según Lilly Ledbetter, que trabajó durante casi veinte años en la Alabama Goodyear Tire and Rubber Company como supervisora del turno de noche. Recibió un premio al rendimiento el año 1996 y aumentos de sueldo regulares a lo largo de toda su carrera. También recibió con regularidad acoso y discriminación sexual, y solicitudes de favores sexuales por parte de sus supervisores. Poco antes de jubilarse, Ledbetter descubrió que los hombres que hacían el mismo trabajo que ella cobraban un salario mensual de entre 4.286 y 5.236 dólares, mientras que ella cobraba 3.727 dólares. Presentó una queja ante la Comisión para la Igualdad Laboral y Goodyear la reubicó rápidamente: ahora, su trabajo consistía en levantar pesados neumáticos. Ledbetter denunció a Goodyear, que se defendió diciendo que si le pagaban menos era porque su rendimiento era inferior. El jurado no les creyó y Ledbetter ganó una indemnización de 3,3 millones de dólares, que luego se vio reducida a 300.000. Posteriormente, el Tribunal Supremo sentenció que Ledbetter no tenía derecho a la indemnización porque no presentó la denuncia en un margen de 180 días después de la primera nómina discriminatoria que probablemente había recibido más de veinte años antes. En 2009, el Congreso aprobó y el presidente Barack Obama ratificó la ley Lilly Ledbetter de igualdad salarial, que permitía a los trabajadores presentar una queja hasta 180 días después de la nómina *más reciente*. Por desgracia, la pensión de Lilly Ledbetter se ha calculado según el salario discriminatorio que recibió de Goodyear durante todos esos años, así que sigue viviendo nómina a nómina. Aun así, explica que «le dije a mi pastor que, cuando muera, quiero que en mi funeral pueda decir que marqué una diferencia».¹¹

Cambio de imagen

Dado todo a lo que deben enfrentarse, lo realmente asombroso es la gran fortaleza que manifiestan la mayoría de las mujeres, como Lilly Ledbetter. Lo cierto es que las mujeres se construyen identidades que resultan ser mucho más potentes que las presiones que podrían llevarlas a minusvalorarse. Gracias a estas identidades superan los obstáculos y se convierten en las excepcionales líderes empresariales, comunitarias y familiares que son. Mi investigación revela que:

- Las mujeres presentan un concepto de identidad sólido y estable que no depende de las circunstancias en que se encuentren. Por el contrario, mantienen un núcleo identitario constante incluso cuando las circunstancias externas de sus vidas cambian drásticamente.
- Las mujeres se crean identidades a partir del contexto social, y no del estatus social, por lo que se vinculan a los demás de un modo que aporta significado a sus vidas, amplía su base de conocimiento y sus puntos de vista, y fomenta una amplia red de cuidados en tiempos de necesidad.
- Las mujeres construyen vidas multifacéticas. Conocen la importancia de equilibrar el trabajo y las relaciones personales. Y, como resultado, se encuentran con una miríada de opciones para expresarse y para obtener apoyo social, lo que las hace menos vulnerables cuando las cosas se complican en alguna faceta de sus vidas.

Volver a levantarse y avanzar, pero siempre centradas

Imagínese una goma. Por mucho que la estire, la aplaste o la retuerza, siempre recupera su forma original. Los materiales con propiedades elásticas tienen menos probabilidades de romperse bajo presión. La identidad de las mujeres es exactamente así: capaz de incorporar los cambios y adaptarse a las nuevas circunstancias al tiempo que retienen, o recuperan al cabo de un tiempo, sus formas originales.

¿De dónde ha salido esta identidad elástica? A lo largo de la historia, las mujeres han desarrollado un modo flexible de expresar su identidad; no han tenido más remedio. Con frecuencia, las mujeres se han visto sumidas en circunstancias que ellas no han elegido. Durante generaciones, y aún hoy en algunas culturas, las mujeres han carecido de capacidad de elección a la hora de escoger con quién casarse o dónde vivir; sus familias escogen por ellas. Incluso cuando han tenido capacidad plena para escoger pareja, hay más mujeres que hombres que sienten que deben supeditar su carrera profesional a la de su pareja. Michelle Obama es un caso reciente; se licenció en la Universidad de Princeton y en la facultad de Derecho de Harvard y era una abogada brillantísima. Renunció a su prestigioso y excelentemente remunerado trabajo como vicepresidenta de asuntos comunitarios y exteriores de los Hospitales Universitarios de Chicago para hacer campaña junto a su marido, y luego para ejercer de primera dama y «madre al mando» de sus dos hijas. En una entrevista de 2008, declaró que «tal y como saben todas las madres trabajadoras, siempre hay que tomar decisiones difíciles si queremos mantener a la familia feliz y unida. Alguien tiene que centrarse en los hijos, garantizar que se sientan seguros y estables, y esa soy yo».¹² Es cierto que en su papel de primera dama, Michelle Obama tiene la oportunidad de dedicarse a objetivos importantes para ella. Sin embargo, tampoco podemos decir que cambiar su carrera profesional fuera idea solo de ella.

Durante siglos, las mujeres se han adaptado a las profesiones de sus maridos, por lo que se han visto obligadas a ser extraordinariamente creativas y fuertes para amoldarse a las circunstancias cambiantes. Muchas mujeres son tremendamente habilidosas a la hora de construirse una vida allá donde se encuentren y con los recursos de que dispongan. Reflexionemos sobre la experiencia de Marjorie Fairweather.

Marjorie nació en Melbourne (Australia) en 1918. Durante la Segunda Guerra Mundial trabajaba como secretaria en las Fuerzas Aéreas estadounidenses, donde conoció a un encantador oficial estadounidense, Ronald. Se enamoraron perdidamente y cuando la guerra terminó, se casaron y se fueron a vivir a Estados Unidos, donde Ronald finalizó sus estudios en Ciencias Políticas. En 1953, Ronald obtuvo una beca de dos años para estudiar la política de Filipinas, sobre la que iba a escribir su tesis doctoral, así que se fueron a vivir a Manila. Marjorie aprendió a lavar la ropa con un mazo de madera y agua fría, ya que allí no había ni agua caliente ni lavadoras. Aprendió a transformar tiras de lino en vendas mientras trabajaba como voluntaria en el hospital. Se impregnó de la cultura que la rodeaba y aprendió a respetar profundamente a las personas que podían ser felices a pesar de vivir en la pobreza más absoluta.

En marzo de 1956, Marjorie tuvo su primer hijo, Richard. Diecinueve meses después, tuvo gemelos, un niño y una niña. En ese momento ya habían vuelto a Estados Unidos, pero entonces, cuando los gemelos solo tenían seis semanas y Richard aún no había cumplido los dos años, Ronald aceptó un trabajo en el Departamento de Estado y le destinaron a Pakistán. Él viajó antes, para empezar a trabajar y, dos semanas más tarde, Marjorie empaquetó una tonelada de pañales y de leche preparada y subió a bordo de un avión de mercancías militar con sus tres hijos pequeños para emprender el viaje de tres días a Lahore.

A lo largo de los siguientes quince años, Marjorie crió a sus tres hijos en Lahore (Pakistán), Teherán (Irán) y Bangkok (Tailandia), ya que los destinos diplomáticos de Ronald les obligaban a trasladarse. Cada traslado implicaba trasplantarse a sí misma y a su familia a un nuevo hogar en un nuevo país cuyo idioma y costumbres desconocía. Marjorie aceptaba los cambios como si fueran aventuras, con personas nuevas a las que conocer y culturas nuevas de las que aprender. Se negó a enclaustrar a sus hijos en los complejos de las respectivas embajadas estadounidenses, como hacían la mayoría de las familias del Departamento de Estado. Los niños aprendieron pakistaní, farsi y tailandés, además de inglés.

Durante todos estos cambios, Marjorie adaptó sus intereses y sus talentos a las posibilidades y limitaciones con que se encontraba en cada nuevo hogar. En Pakistán, decidió abordar la cocina de manera creativa y, con algunas modificaciones, enseñó a las esposas de los políticos, académicos y médicos a cocinar platos estadounidenses con los ingredientes locales para ayudar a paliar la morriña. En Irán, ayudó a distribuir leche en polvo a madres y a bebés. En Tailandia, trabajó en una residencia de ancianos de ascendencia tailandesa, china y rusa, que habían sido abandonados. Enseñó inglés como

lengua extranjera en una universidad tailandesa. La mayoría de todos estos cargos eran voluntarios, porque las organizaciones se negaban a contratar a mujeres. Sin embargo, Marjorie sabía que necesitaba desarrollar sus intereses intelectuales y personales como pudiera, dadas las limitaciones con que se encontraba, y halló el modo de hacerlo en todos los países en los que vivió.

Entonces, tras la guerra de Vietnam, a mediados de la década de 1970, Ronald decidió dejar el Departamento de Estado y volver a sus raíces en el oeste de Míchigan, donde empezó a dar clases en su alma máter. Tras más de veinte años en el Sudeste Asiático, el oeste de Míchigan era una cultura tan ajena para Marjorie como cualquiera de las que había conocido antes. Sin embargo, se adaptó. Se dio cuenta de que los ancianos, sobre todo los ancianos pobres, disponían de muy pocos servicios comunitarios, así que empezó a trabajar como voluntaria en organizaciones no gubernamentales y en parroquias. Consiguió que hombres acaudalados donaran fondos para iniciar servicios. Y, al cabo de una década y mayoritariamente gracias a los esfuerzos de Marjorie, terminó la construcción de un nuevo centro de ocio diseñado para satisfacer las necesidades de los ancianos. Poco antes de que se jubilara en 1998, el periódico local la nombró «Persona del Año».

No cabe duda de que Marjorie es una mujer extraordinaria. A lo largo de su vida, ha tenido que hacer frente a un sinnúmero de situaciones complejas, pero ha disfrutado de todas ellas. Estudió el entorno para ver qué tenía que ofrecer; evaluó sus propias capacidades e intereses; y encontró el modo de que todo encajara y le permitiera construir una vida acorde con sus valores y con su identidad. Hubo momentos duros, como la lucha diaria por mantener a sus hijos sanos y salvos en países en vías de desarrollo, y el rechazo de su talento y de sus habilidades solo por los roles de género tradicionales de los países en los que vivía. Sin embargo, siguió adelante, recurrió a la amistad y a la ayuda de ricos y de pobres, convencida de su capacidad para construir una vida con un sentido y un propósito, estuviera donde estuviera.

Creo que, en la actualidad, la mayoría de las mujeres comparten las capacidades de Marjorie. Las mujeres, ya sean mayores o jóvenes, son capaces de transformar situaciones difíciles, como tener que trasladarse a una ciudad nueva en pos del trabajo de su marido o ser despedidas del propio trabajo, en oportunidades para crecer y para expresar sus talentos y sus intereses personales. La identidad estable, pero flexible, de las mujeres, les permite acometer cambios enormes en sus vidas en respuesta a la evolución de sus prioridades.

Rachel, de treinta y dos años de edad, era abogada experta en derecho fiscal y trabajaba en una gran empresa de Louisville (Kentucky), cuando ella y Todd, su marido, decidieron tener un hijo. Rachel sabía que sería complicado atender a su carrera y a un bebé, pero, por suerte, ella y Todd podían permitirse una guardería y Todd tenía cierta flexibilidad laboral, ya que era profesor en la facultad de Derecho de Louisville. Su primera hija, Kayla, nació sana y con un temperamento tranquilo, así que Rachel y Todd

no tardaron en adaptarse a la nueva rutina laboral y familiar. Dos años después, Rachel se quedó embarazada de nuevo. El embarazo no fue tan tranquilo como el anterior, pero Rachel lo atribuyó a que era un poco mayor. Cuando nació su hijo Dylan, contrataron a una canguro excelente para que cuidara de los dos, y estaban seguros de que podrían apañárselas con dos niños tan bien como con uno.

Sin embargo, cuando Dylan cumplió un año, Rachel se dio cuenta de que algo iba mal. A diferencia de Kayla, que quería que la cogieran y la abrazaran continuamente, Dylan estaba más contento si le dejaban tranquilamente en la cuna y, en ocasiones, cuando le cogían en brazos se ponía a gritar. No establecía contacto visual ni con sus padres ni con la canguro, y apenas sonreía en respuesta a lo que le decían o hacían. Rachel y Todd se quedaron sin habla cuando el pediatra sugirió la posibilidad de que tuviera autismo. Un especialista confirmó el diagnóstico y les presentó un plan de tratamiento conductual intensivo que implicaba varias sesiones semanales con un psicólogo. A partir de ahora, tendrían que aprender a seguir la terapia en casa.

Cuando les dieron el diagnóstico, Rachel pidió una excedencia en el trabajo, en parte para asistir a todas las sesiones de tratamiento, pero también para darse el tiempo que necesitaba para asimilar el golpe que habían recibido. Al cabo de un mes de que Dylan empezara el tratamiento, Rachel supo que no podría volver a trabajar a jornada completa. Era incapaz de concentrarse. Y, aún más importante, la psicóloga que trataba a Dylan le explicó que necesitaría años de terapia intensiva para tener la más mínima oportunidad de desarrollarse como un niño normal. Y Rachel quería que Dylan tuviera esa oportunidad.

Entonces intentó ser madre a jornada completa durante los primeros meses, pero al cabo de un tiempo se dio cuenta de que necesitaba más estímulo intelectual y participar en actividades independientes de sus hijos para sentirse realizada. Analizó la posibilidad de trabajar a media jornada como abogada fiscal, pero no encontró demasiadas opciones. La comunidad legal está estructurada de tal modo que se espera que los abogados trabajen durante una cantidad de horas semanales insólitas.

Rachel y Todd se unieron a un grupo de apoyo a padres de niños con autismo, que dirigía la psicóloga de Dylan. En conjunto, consideraron que el grupo les ayudaba a normalizar su experiencia y que les ofrecía consejos prácticos para gestionar la conducta de Dylan, como las rabietas que cada vez se hacían más frecuentes a medida que se acercaba a su versión personal de los «terribles dos años». Muchos de los padres del grupo carecían de los medios económicos de que disponían Rachel y Todd: apenas podían permitirse el tratamiento, y las escuelas públicas a las que asistían sus hijos no podían proporcionar atención específica a niños con autismo.

Al darse cuenta de las dificultades a las que se enfrentaban el resto de padres y madres de su grupo de apoyo, Rachel empezó a interesarse por las cuestiones legales y sociales que entraña tener un niño con necesidades especiales, como por ejemplo el derecho de los padres y de los niños a tener acceso a programas educativos adaptados, a

un seguro médico y a servicios de bienestar social. Entonces se ofreció a llevar a cabo labores de investigación para ayudar a otra pareja, que estaba inmersa en una batalla con su compañía de seguros, que se negaba a cubrir el tratamiento de su hijo. En el caso de otro de los niños, se pasó horas navegando por Internet para ver si era posible transferirlo a otro distrito escolar que ofrecía mejores servicios a niños con autismo. Con el tiempo, ayudar al resto de los padres se convirtió en una pasión.

Cuando llegó el tercer cumpleaños de Dylan, Rachel se había vuelto una experta en enfrentarse al sistema en nombre de padres de niños con autismo. Decidió formalizar sus actividades y fundó una empresa de consultoría especializada en la defensa legal y social de familias como la suya. Rachel tenía que trabajar desde casa, pero ahora que Dylan empezaba a progresar de verdad en su desarrollo e iba a una escuela de media jornada para niños con necesidades especiales, disponía de más tiempo para asistir a reuniones y juicios en representación de sus clientes. Con frecuencia, cuando la aseguradora, empresa, escuela u organismo público en cuestión sabía que los padres traían consigo a un abogado, se mostraban repentinamente más receptivos a las peticiones de estos. Rachel adaptaba la tarifa a los ingresos de los padres, por lo que solo pedía que le pagaran lo que pudieran. No lo hacía por dinero; lo hacía para satisfacer su necesidad de ayudar a otras familias de niños con autismo, y porque el trabajo le ofrecía la estimulación intelectual que había echado en falta. Y así pudo dejar a un lado su exitosa carrera como abogada fiscal para cuidar de Dylan, porque su identidad no dependía del salario que traía a casa ni de la admiración que generaba su trabajo, sino de una serie de valores internos que adaptó a los cambios en su vida.

La capacidad que tienen las mujeres para retener y expresar sus valores nucleares (en resumen, su integridad) incluso cuando caminan sobre arenas movedizas es un valor extraordinariamente necesario en la política y en el gobierno, donde las identidades y los valores suelen depender de los estudios de opinión. Sheila Bair, presidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), es una mujer cuya identidad y su mensaje se han mantenido sólidos y estables a pesar de la tremenda presión para «seguir el programa» que ejercían los poderosos políticos y ejecutivos bancarios con los que ha trabajado. Ya en 2001, en su cargo de vicesecretaria del Tesoro estadounidense, Bair empezó a expresar públicamente su preocupación al ver que la industria de los créditos *subprime* se aprovechaba de algunos prestatarios y estaba creando un mercado peligrosamente inestable. Sin embargo, nadie quería oír hablar de la posibilidad de que la boyante economía de la década de 1990 pudiera frenar de golpe, por lo que aconsejaron a Bair que «se olvidara». Incapaz de dar apoyo a políticas que estaba convencida de que podían hundir la economía, Bair abandonó su cargo público para enseñar en la Universidad de Massachusetts y escribió dos libros infantiles sobre el dinero y las finanzas. Aún trabajaba por su objetivo de proteger al consumidor, pero ahora educando a los líderes empresariales del futuro y enseñando a niños pequeños y a padres a gestionar el dinero. En 2006, volvió a intentar cambiar las políticas gubernamentales y

aceptó el cargo en la FDIC. A principios de 2007, defendía vigorosamente en reuniones privadas y en discursos públicos que las agresivas políticas de crédito acabarían siendo desastrosas tanto para los consumidores como para los bancos. El gobierno tardó mucho en reaccionar y se centró en apoyar a las instituciones financieras, en lugar de hacer el crédito más accesible a los prestatarios. El rescate de 700.000 millones de dólares que decretó la Administración Bush apenas incluía ayuda para los prestatarios que corrían el riesgo de no poder hacer frente al pago de sus cuotas. En octubre de 2008, Bair declaró que «aún seguimos empujando desde atrás; ayudamos a las instituciones, en lugar de corregir los créditos. Y, por algún motivo, se ha entendido que los prestatarios eran impopulares en el ámbito político, por lo que ha sido difícil generar la voluntad política necesaria para resolver la cuestión de las hipotecas. Y ese es el problema fundamental. Eso es lo que tenemos que arreglar».¹³ En noviembre de aquel año, Bair anunció su ambicioso plan para impedir 1,5 millones de desahucios. Tanto la Casa Blanca como el Tesoro la criticaron por querer promocionarse e hicieron caso omiso de sus argumentos.¹⁴ Algunos ejecutivos bancarios, que querían que el rescate de Bush siguiera fluyendo a sus arcas, la acusaron de incompetente. Sin embargo, Bair mantuvo su postura y, cuando los desahucios aumentaron y las instituciones financieras empezaron a quebrar, hubiera podido decir: «Os lo dije». Pero no lo hizo, y en 2009 la Administración Obama la mantuvo en el cargo para que les ayudara a gestionar la crisis financiera que habían heredado.

La identidad de algunas mujeres está modelada por sus creencias religiosas o humanitarias. Independientemente de la situación en que se encuentren, mantienen su integridad y su determinación. Marian Wright Edelman, fundadora y presidenta del Children's Defense Fund, es una de esas mujeres. Desde la década de 1970, el CDF se ha convertido en uno de los primeros grupos de defensa de la infancia y actúa sobre cuestiones como la prevención de embarazo adolescente, el maltrato infantil y los efectos de la pobreza sobre los niños. Edelman siente una devoción feroz por los niños que supera a cualquier vínculo político o personal. Antes de que los Clinton llegaran a la Casa Blanca, Edelman había sido una íntima amiga suya y les había apoyado durante décadas, haciendo campaña en favor de Bill Clinton y promocionando la imagen de Hillary como defensora de la infancia. Sin embargo, la relación entre Edelman y los Clinton se fue enfriando paulatinamente a medida que el presidente se fue desplazando hacia el centro en política social. Clinton estaba a punto de firmar una ley republicana para reformar el sistema de bienestar social y que acabaría con sesenta años de garantías federales de asistencia a los niños pobres; Edelman escribió un artículo en el *Washington Post*, en el que rogaba al presidente que se opusiera a la legislación. Organizó una manifestación en Washington, bajo el lema «Defendamos a la Infancia». Clinton firmó la reforma en agosto de 1996 y Marian Edelman le denunció por su «momento de vergüenza nacional» y por «haberse burlado de su promesa de no perjudicar a la infancia».¹⁵

En definitiva, la fortaleza de la identidad femenina capacita a las mujeres para resistirse a las presiones para que renuncien a sus valores por motivos políticos o sociales, y para encontrar el modo de expresar esa identidad cuando las circunstancias cambian de manera inesperada. Esta identidad nuclear independiente también las ayuda a ver modos de ejercer sus valores e intereses que, quizá, pasarían desapercibidos para alguien más ligado al estatus y al poder. Marian Edelman nos recuerda que nuestra identidad y nuestros valores se manifiestan incluso en las decisiones más cotidianas: «En nuestra voluntad de marcar una gran diferencia, no debemos olvidar que las pequeñas diferencias que marcamos a diario pueden acumularse y transformarse en grandes diferencias cuyo impacto es imposible de prever».¹⁶ Las mujeres marcan una gran diferencia cada vez que muestran y demuestran sus valores nucleares en una amplia variedad de situaciones.

Recurso identitario 1

La identidad de las mujeres es sólida, pero muy adaptable a las circunstancias.

¿Quién eres?

Cuando preguntamos a un hombre adulto a qué se dedica o cómo se ve a sí mismo, tiende a responder algo parecido a: «Soy abogado» o «Trabajo en la construcción y estoy afiliado al sindicato» o «Soy maestro». Los hombres se definen fundamentalmente en términos de lo que hacen y de los grupos a los que pertenecen, y el estatus social desempeña una función muy importante en cómo comunican su identidad. Si preguntamos a una mujer, también explicará a qué se dedica, pero a renglón seguido añadirá «Soy la madre de Joey» o «Estoy casada con Tom». La imagen que las mujeres tienen de sí mismas tiene mucho que ver con las relaciones que establecen con los demás. La identidad femenina no solo se compone de sus capacidades, rasgos e intereses personales, sino también de sus relaciones con los demás.¹⁷ Además de psicóloga y escritora, soy la madre de Michael, la esposa de Richard, la hija de John y de Catherine, la hermana de Jeff y Steve, y un largo etc. En su aspecto más dinámico (como en el trabajo de Rachel con las familias de niños autistas), el contexto social vence al estatus. Esta tendencia a forjar la identidad a partir de las relaciones personales y no solo a partir de los logros dota a las mujeres de una gran fortaleza, a la que yo llamo *identidad social*.

Las identidades sociales de las mujeres les permiten tejer redes amplias y enormes de conocidos, colegas, amigos y familiares, con las que mantienen relaciones duraderas y polifacéticas que amplían la identidad femenina dotándola de una amplia variedad de puntos de vista y de experiencias. No es que las mujeres pierdan su personalidad

individual, sino que su *yo* se convierte en *yo y tú, y tú*. No sufren de personalidad múltiple, sino que tejen un tapiz tupido, donde cada hebra es bella por sí misma y, al unirse, crean una obra maestra completa pero integrada.

Las identidades sociales de las mujeres son uno de los motivos que explican su capacidad de adaptación y su flexibilidad mental. Aportan puntos de vista distintos y soluciones innovadoras a los problemas porque disponen del conocimiento y de la intuición que han conseguido a través de relaciones íntimas con los demás. La identidad social de Olive es especialmente fuerte. Se interesa, y valora, a todos quienes la rodean, no solo a sus colegas inmediatos, sino también al dependiente de la tienda de la esquina, a sus jóvenes y ruidosos vecinos, y al portero de su edificio de oficinas. Nunca pierde la oportunidad de hablar con las personas de su vida, de ver cómo están, cómo están sus familias y qué les preocupa. Ya sabe *qué* hacen, así que les pregunta *cómo* les va. «¿Qué es lo que más te gusta de Eminem?», le pregunta al vecino adolescente, con una actitud que no pretende juzgarle y que facilita que el chico empiece a enumerar todas las virtudes del rap. «¿Cómo va ese ligamento anterior cruzado?», pregunta a Jimmy, el portero, que acaba de volver después de estar de baja por una operación. «¿Cómo has conseguido melones tan pronto?», le pregunta al frutero cuando le ve poniendo melones en el escaparate en el mes de marzo.

La identidad social de Olive explica en gran medida su éxito como directora de un instituto público/privado al que acuden chicos y chicas tanto de familias acaudaladas de las zonas residenciales, como de los barrios pobres del centro. No concibe su instituto como una institución, sino como una familia diversa que aprende y crece junta a diario; y ella es otro miembro más de la familia. Se sabe el nombre de todos y cada uno de los seiscientos alumnos de la escuela, cuya confianza y respeto se ha ganado gracias a su habilidad para conectar con sus intereses y con sus personalidades individuales. También conoce a todos los empleados, desde los jefes de estudios y los profesores a los trabajadores de la cafetería, a título personal: sus parejas, sus hijos, sus preocupaciones. Cuando hubo que negociar los nuevos contratos del personal de limpieza, se sentó a la mesa de negociaciones no solo conociendo a todas las personas con las que iba a negociar, sino entendiendo y preocupándose por sus motivaciones y sintiéndose una con ellos. Y esto le permitió generar un clima de colaboración en la mesa y hacer que todos desearan trabajar juntos. Cuando un miembro de un sindicato ajeno al instituto insistió en modificar la estructura del paquete de beneficios, Olive pudo señalarle que, además de ser insostenible económicamente para el instituto, haría que algunos trabajadores tuvieran más ventajas que otros, lo que perjudicaría al espíritu de colaboración entre ellos. El encargado de la limpieza que ejercía de representante sindical en el instituto estuvo de acuerdo y sugirió educadamente al sindicalista externo que les dejara llevar las negociaciones. Al final, acordaron entre todos un nuevo paquete que el instituto podía permitirse y que mejoraba los beneficios para todos los trabajadores.

Al igual que Olive son muchas las mujeres que construyen identidades complejas que reflejan sus relaciones con personas de distintos orígenes y cargos. En lugar de cerrarse a las conversaciones sobre cuestiones personales, las fomentan, y así obtienen un conocimiento amplio y en crecimiento constante sobre las situaciones personales de los demás, que suman a la propia.

La capacidad femenina de desarrollar una identidad social también les permite crear una sólida red de amistades, conocidos, colegas y familiares a quienes recurrir en caso de necesidad. Julie descubrió la importancia de su identidad social cuando a su madre, Helen, le diagnosticaron un cáncer de pulmón. Julie tenía treinta y nueve años, era madre soltera de tres niños, y había conseguido ascender hasta convertirse en la subeditora del periódico de mayor tirada en su ciudad, de medio millón de habitantes. En el periódico, tenía la responsabilidad de proporcionar notas editoriales a los artículos, detectar a reporteros con talento, motivar al personal y participar en el establecimiento de las prioridades a la hora de cubrir noticias. Le encantaba su trabajo. Sin embargo, era el tipo de trabajo que podía generar resentimientos si algún periodista sentía que sus artículos no obtenían el espacio de portada que se merecían o creía haber sido relegado a una sección aburrida donde ascender era imposible.

Aun así, Julie hacía un trabajo excelente; forjó vínculos personales con todos los trabajadores del periódico, a la vez que dedicaba el tiempo necesario a criar a sus hijos. Cuando le preguntaban de qué trabajaba, no se limitaba a decir que era la subeditora del periódico, sino que describía su función de contribuir al desarrollo de los reporteros jóvenes y, al igual que Olive, explicaba que el periódico era como una familia. Cuando hacían lluvias de ideas con el personal para encontrar temas para artículos futuros, Julie solía proponer temas que pudieran llamar la atención de lectores tan diversos como madres de zonas residenciales, profesionales jóvenes del centro urbano o dependientes y administrativos de toda la ciudad. Entendía qué preocupa e interesa a los demás, y sabía en lo que estaban pensando, porque escuchaba atentamente a todas las personas que había en su vida.

El diagnóstico de Helen lo cambió todo. Su padre estaba destrozado, así que era Julie quien acompañaba a su madre a las visitas con el médico, para asegurarse de que obtuviera la mejor atención y para que otro familiar escuchara lo que el médico tenía que decir. Los médicos les dijeron que a Helen solo le quedaban unos cuatro meses de vida, porque el cáncer ya se había extendido al hígado.

Acompañar a su madre al médico suponía perder horas de trabajo. Intentó con todas sus fuerzas cumplir con todas sus obligaciones, pero no entregaba los comentarios editoriales con la puntualidad habitual y se saltó varias reuniones. Tanto su jefe como sus colegas insistían en que dedicara todo el tiempo que fuera necesario a estar con su madre. Otro miembro del equipo editorial asumió temporalmente algunas de sus

responsabilidades; su jefe organizó las cosas para que pudiera participar telefónicamente en las reuniones mientras acompañaba a su madre al hospital; y sus compañeros enviaban flores a Helen y preparaban estofados para Julie y los niños.

Julie deseaba pasar tanto tiempo como le fuera posible con Helen, pero no quería que mientras tanto los niños tuvieran que quedarse en la ahora triste casa de los abuelos o en el hospital. Por suerte, contaba con toda una retahíla de amigos, vecinos y padres y madres de los amigos de sus hijos. Desde el mismo día en que Helen recibió el diagnóstico, los vecinos y los amigos de Julie se pusieron en marcha y organizaron canguros para sus hijos. Esos mismos vecinos y amigos también prepararon comida, pasteles y galletas, hasta el punto que Julie tuvo que pedirles que pararan un poco, porque la familia había acumulado más comida de la que podía comer.

Los médicos acertaron y Helen falleció cuatro meses y seis días después de haber sido diagnosticada. Más de doscientas personas asistieron al funeral. Muchos eran amigos y familiares de Helen, pero al menos cincuenta eran compañeros de trabajo, amigos y vecinos de Julie. Querían acompañarla en ese momento tan difícil.

Tal y como hemos explicado en el capítulo anterior, la psicóloga Shelley Taylor sugiere que el estilo femenino de identificación social y de tejido de redes sociales se ha ido desarrollando a lo largo de la historia evolutiva como una estrategia para hacer frente al peligro y a las amenazas. Las mujeres eran relativamente pequeñas en cuanto a estatura y fuerza muscular, por lo que no podían defenderse de los atacantes con la misma facilidad que un hombre. Ante un depredador, una mujer sola no podía enfrentarse a él y derrotarle. Y, como las mujeres eran las cuidadoras principales de los niños, tampoco podían salir corriendo. Por lo tanto, en lugar de desarrollar una respuesta de «lucha o huida», las mujeres desarrollaron una estrategia de «cuidados y amistad» para defenderse. Tejieron amplias redes de relaciones sociales, especialmente con otras mujeres que pudieran acudir en su ayuda en caso de amenaza. Así pues, cuando el tigre con dientes de sable acechaba, las mujeres se reunían y, armadas con palos y lanzas, levantaban un muro protector para todas.

En la actualidad, podemos observar los vestigios de este estilo de defensa en situaciones peligrosas o trágicas, como la que Julie vivió durante la enfermedad de su madre. Las mujeres se unen en grupos en momentos de necesidad, con frecuencia en compañía de hombres, para darse apoyo material (por ejemplo, preparar comida y hacer de canguro), apoyo emocional y defensa mutua. Cuando las cosas van bien, las mujeres cuidan de sus relaciones con los demás, para construir confianza y buena voluntad y reforzar los vínculos. Esto no quiere decir que las mujeres cuiden las unas de las otras solo para recibir ayuda cuando la necesitan, sino que lo que empezó como una manera de adaptarse a las amenazas a lo largo de la historia evolutiva se ha convertido en una característica fundamental de cómo las mujeres se ven a sí mismas y a sus valores. Las mujeres no se limitan a forjar vínculos: llegan a identificarse con las redes de las que forman parte.

Las mujeres han desarrollado una identidad muy sólida a partir de sus valores, de su talento y de su personalidad. Al mismo tiempo, entienden esa identidad a partir de la riqueza de las relaciones que establecen con los demás, y que sustentan y refuerzan su yo nuclear mediante relaciones recíproca y mutuamente satisfactorias. La identidad social de las mujeres las dota de capacidades extraordinarias para organizar, enseñar y liderar a otros; de resolver conflictos; de colaborar con terceros para encontrar soluciones sinérgicas a los problemas; o de construir familias saludables.

Recurso identitario 2

Las mujeres se definen a sí mismas en relación con los vínculos sociales que establecen con los demás.

La conciliación como modo de vida

Durante las décadas de 1960 y de 1970, las mujeres irrumpieron en el mercado laboral con una fuerza sin precedentes, y hubo sociólogos que hicieron sombrías predicciones sobre los costes y las consecuencias para las mujeres.¹⁸ Afirmaban que, como la energía de las mujeres era limitada, la presión de tener que cumplir con varias funciones podía perjudicar gravemente a su salud. Mantener un trabajo y cuidar de la familia sería demasiado para ellas. Lo que es más, las funciones laborales y familiares entrarían en conflicto, porque exigen capacidades y personalidades distintas: una personalidad femenina para cuidar de la pareja y de los hijos y una personalidad masculina para emprender una carrera profesional de éxito. El gasto de energía necesario para cambiar de la una a la otra acabaría agotándolas, deprimiéndolas y enfermándolas. Recuerda muchísimo a los bienintencionados consejos decimonónicos que advertían que las mujeres no podían hacer ejercicio físico porque sus cuerpos eran demasiado débiles y no soportarían el esfuerzo (al tiempo que, por supuesto, las oprimían con corsés).

Por suerte, estas predicciones no hubieran podido ser más erróneas, tal y como hubiera previsto cualquier persona que hubiera visto a mi abuela Geneva hacer malabarismos con el trabajo y la familia. De hecho, la mayoría de los estudios concluyen que las mujeres que desempeñan funciones múltiples (en el trabajo, en la familia, en la comunidad) gozan de *mejor* salud que las que desempeñan pocas funciones. (Por cierto, esto también es verdad para los hombres.) Tal y como Michelle Obama declaró a *60 minutos*: «Las mujeres somos capaces de hacer más de una cosa bien al mismo tiempo».

Las mujeres que desempeñan varias funciones cuentan con varias fuentes de autoestima y de satisfacción personal. Las distintas funciones proporcionan acceso a grupos de personas muy diversos con los que disfrutar y a los que recurrir en momentos de necesidad. Cuando una función resulta estresante, puede compensarse con los

beneficios que se obtienen de las otras. Por ejemplo, un estudio sobre personas que cuidaban de otro miembro de la familia con una discapacidad concluyó que los que también trabajaban fuera de casa sufrían de un nivel de estrés significativamente menor que los que no.¹⁹ Trabajar fuera de casa era un desahogo de sus responsabilidades como cuidadores, por lo que les resultaba más fácil asumir esa carga.

Las mujeres tienden a desarrollar identidades particularmente multifacéticas. Es lo que se espera de ellas, como madres, esposas, hijas de padres mayores, amigas, compañeras de trabajo y ciudadanas. Por el contrario, ya hemos visto que los hombres tienden a definirse fundamentalmente en términos de su carrera profesional, aunque tengan familia, practiquen distintas aficiones y se impliquen en las actividades de la comunidad. Y esto puede ser peligroso, porque si las cosas empiezan a ir mal en el trabajo (por ejemplo, un despido imprevisto), la base de su autoestima y de su autoimagen puede hacerse pedazos.

Mi investigación ha demostrado que las identidades múltiples de las mujeres, como la identidad social, son un factor de protección importante ante traumas como una pérdida repentina de ingresos o una discapacidad inesperada. En un estudio de un año de duración sobre 1.300 hombres y mujeres de la región de la bahía de San Francisco, mis colegas y yo concluimos que las personas que desempeñaban varias funciones (contaban con una vida familiar satisfactoria, además de una vida laboral o comunitaria activa), experimentaban menos ansiedad y depresión incluso ante situaciones muy estresantes, como una enfermedad, una muerte en la familia o un despido.

Hay algunos estudios que sugieren que trabajar fuera de casa es especialmente importante para el bienestar de las mujeres.²⁰ Las mujeres trabajadoras tienen su propia fuente de ingresos, independiente de la del marido, lo que además de autoestima y de independencia, y en función de la situación, puede mejorar la calidad de vida de la familia al completo. El trabajo remunerado también puede aumentar la sensación de autonomía de la mujer, lo que facilita que exprese sus propias necesidades también en casa.

Tenemos el ejemplo de Marci, una directora de marketing en una gran cadena de tiendas de muebles en Denver, de treinta y dos años de edad. Cuando nacieron sus gemelos, Marci acordó con Pete, su marido, que dejaría el trabajo. Por un lado, Pete estaba convencido de que los niños necesitaban que su madre estuviera en casa y, por el otro, Marci se sentía algo abrumada ante la posibilidad de cuidar de los dos niños al tiempo que seguía trabajando. Los niños la mantenían totalmente ocupada y Marci disfrutó viéndoles crecer y dándoles la oportunidad de explorar el mundo. Sin embargo, cuando empezaron a ir a la escuela, Marci se sintió perdida. No podía encontrar la energía necesaria para cuidar de la casa, hacer la compra, coser, cocinar o ninguna de las tareas que antes la mantenían ocupada todo el día. Probó a trabajar como voluntaria en

la biblioteca de la escuela de sus hijos, pero tampoco la satisfizo. La sensación de fracaso de Marci no hacía más que aumentar y esto, a su vez, la llevaba a mostrarse irritable con sus hijos y con su marido.

Sabía que tenía que hacer algo si no quería acabar aún más deprimida y que las relaciones con su familia se deterioraran. Su principal problema era que se consideraba una mujer de mediana edad, aburrida y sin objetivos vitales. Se prometió a sí misma que iba a cambiar. Empezó a prestar atención a su estado de ánimo y se dio cuenta de que se sentía peor consigo misma cuando los niños estaban en clase: la jornada le parecía un gran agujero negro durante la que debía enfrentarse a varias horas de nada. Repasó su vida durante los meses anteriores y encontró una actividad que sí le había proporcionado diversión y satisfacción personal: organizar y promocionar una subasta en beneficio de la escuela de sus hijos. Así que empezó a pensar en las distintas maneras de utilizar su capacidad y su experiencia en marketing durante el horario escolar. Decidió que buscaría ofertas de trabajo a media jornada, averiguaría si había puestos de voluntariado donde pudiera aplicar sus habilidades y valoraría la posibilidad de abrir su propia empresa. Marci pidió ayuda a su marido, que estaba encantado de ver que hacía algo por mejorar su carácter cada vez más amargo. Cuanto más pensaba en el trabajo de marketing al que podría acceder, más contenta estaba.

Rastrilló los periódicos e Internet, llamó a organizaciones de voluntarios de la zona para preguntarles si necesitaban ayuda y leyó libros sobre cómo fundar una asesoría. Pete la ayudó hablando con un par de abogados que conocía para preguntarles sobre las cuestiones legales relacionadas con la apertura de un negocio. Al cabo de un par de meses, Marci había decidido que crear su propia empresa le daría libertad para escoger sus clientes y la capacidad de controlar la jornada laboral, para poder pasar tiempo con los niños después de clase. ¡Ella misma fue su primer cliente! Crear la empresa fue duro, pero al cabo de seis meses ya contaba con dos clientes y tenía tanto trabajo como el que podía asumir. Marci consiguió ampliar su autoimagen para que incluyera los rasgos de una mujer de negocios extrovertida y emprendedora y, por el camino, superó la depresión y encontró nuevas fuentes de satisfacción para sí misma y para su familia.

Cada una de las funciones que asumen las mujeres, ya sea en casa o en el trabajo, requiere que utilicen distintos recursos y se relacionen de manera distinta con los demás. Por lo tanto, conciliar varias funciones amplía la identidad de la mujer, afina sus habilidades y expande su conocimiento. Y, entonces, puede trasladar esa base diversificada de conocimiento, ese conjunto de habilidades y esa identidad polifacética a todas y cada una de las funciones que desempeña.

Las investigadoras Elizabeth Vandewater, Joan Ostrove y Abigail Stewart, de la Universidad de Míchigan, han razonado que, por lo tanto, desempeñar varias funciones debería ampliar y reforzar la identidad de las mujeres a lo largo del tiempo, por lo que llegarían a desarrollar identidades más maduras y definidas. Siguieron a dos grupos de mujeres (uno se había licenciado en la Universidad Radcliffe en 1964, y el otro, en la

Universidad de Michigan en 1967) y evaluaron el desarrollo de sus funciones y de su identidad hasta que hubieron entrado en la cuarentena. La identidad de las mujeres que habían asumido más funciones durante los veintitantos (trabajadoras, esposas, madres, voluntarias) estaba mucho más formada en la cuarentena. Contaban con valores y estándares muy definidos, que podían transmitir con claridad a los entrevistadores. Tenían su propio criterio y podían seguir sus propios valores incluso cuando terceras personas las presionaban para que hicieran algo distinto. Se sentían lo suficientemente seguras de sí mismas como para mostrarse afectuosas y empáticas con los demás. Efectivamente, daba la impresión de que haber asumido varias funciones a principios de la edad adulta las había ayudado a desarrollar identidades maduras caracterizadas por la complejidad, la integridad y la estabilidad.²¹

Obviamente, no todas las funciones favorecen el bienestar de la persona. La mayoría de los estudios han concluido que la *calidad de las funciones* es más importante que la *cantidad*. El empleo remunerado es fantástico, a no ser que un solo salario no baste para pagar las facturas y una tenga que trabajar en tres sitios a la vez; en este caso, se convierte en una situación estresante. Si nos pagan lo suficiente, pero nos exigen que trabajemos quince horas al día, o si el ambiente laboral es conflictivo y tenso, es tan probable que ese empleo merme nuestro bienestar como que pase a formar parte de nuestra identidad. En nuestro estudio sobre 1.300 adultos de San Francisco, las mujeres menos satisfechas con su trabajo (se sentían inseguras, trabajaban más horas de las que querían trabajar o el trabajo no les resultaba satisfactorio) mostraban niveles más elevados de ansiedad y de depresión. Del mismo modo, la vida familiar es fantástica, a no ser que peleemos constantemente con nuestra pareja, o los niños estén totalmente descontrolados; cuando esto sucede, es muy probable que la función de esposa o de madre merme el bienestar, en lugar de reforzarlo. En el estudio de San Francisco, las mujeres que describían relaciones tensas con su pareja o con sus hijos también puntuaban más alto en depresión y en ansiedad.

Nos gusta pensar que en esta era de liberación de la mujer, nuestras parejas, especialmente los que tienen ente veintitantos y treinta y tantos, asumen una parte equitativa de las responsabilidades domésticas: hacer la compra, cocinar, fregar los platos, barrer, llevar a los hijos al colegio o a las actividades extraescolares, ayudarles con los deberes, etc. Se ha prestado gran atención a que los hombres hayan aumentado substancialmente las horas que dedican a las tareas del hogar y al cuidado de los hijos. Entre la década de 1960 y principios del siglo XXI, han duplicado su aportación a las tareas del hogar y triplicado su contribución al cuidado de los hijos. Sin embargo, las mujeres siguen asumiendo el 70 por ciento de las tareas domésticas. A lo largo de las últimas décadas, también han duplicado la cantidad de tiempo que pasan con sus hijos, a pesar de haberse incorporado al mercado laboral en una proporción sin precedentes.²² Por lo tanto, y aunque es cierto que los hombres participan más en el cuidado de los hijos, las mujeres también se han implicado más, por lo que, en horas netas, la descarga

de trabajo apenas es perceptible. En nuestro estudio, mis colegas y yo concluimos que cuanto más insatisfechas se encontraban las mujeres con la división de las tareas relacionadas con el cuidado de los hijos, mayor era el grado de ansiedad y de depresión que presentaban.

Por eso mismo, resulta asombroso descubrir que, con todo y con eso, los beneficios de la multiplicidad de funciones suelen superar al estrés asociado a la misma. La psicóloga Mary Ann Parris Stephens, de la Universidad Estatal de Kent, y sus colegas investigaron a noventa y cinco mujeres que desempeñaban simultáneamente las funciones de madre, esposa y cuidadora de un familiar enfermo, para preguntarles sobre la satisfacción y el estrés asociados a cada función. Y, ciertamente, había estrés: las mujeres hablaron de «conflictos con los niños», «falta de intimidad con mi marido» y de «el familiar al que cuido se queja y me critica». Lógicamente, cuanto más presión referían las mujeres, peores eran su bienestar emocional y su salud física. Sin embargo, la satisfacción que encontraban en cada una de estas funciones compensaba la presión. Cuando reflexionaban sobre su faceta de madre, explicaban que resultaba satisfactoria porque «los niños le dan sentido a mi vida» o «siento que mis hijos me necesitan». En cuanto a su función de esposa, referían satisfacciones como «mi marido me apoya» o «mi marido es un buen compañero». Finalmente, cuando hablaban de su función como cuidadoras, mencionaban que «sabía que estaba bien atendido» o «veía que disfrutaba de las pequeñas cosas que le ofrecía». Cuantos más elementos satisfactorios identificaban, mejor era su salud física y emocional, a pesar de las presiones que sufrían en cada una de las funciones.²³

Cualquier función que desempeñemos entraña el riesgo de sufrir presiones y estrés, además de la esperanza de satisfacción personal, pero, en conjunto, la multiplicidad de funciones suele ser beneficiosa para las mujeres.

Recurso identitario 3

Las mujeres tienen personalidades multifacéticas, que se basan en el desempeño de varias funciones, en lugar de una sola.

Lejos de ser frágiles y de ser conflictivas, de contar con poca autoestima y mucha inseguridad, las identidades de las mujeres son sólidas y flexibles, cuentan con una gran riqueza interpersonal y son complejas y polifacéticas. Contar con una identidad sólida les permite hacer frente a los cambios en sus circunstancias o al incremento de la presión que deben soportar. Pueden conservar la integridad de sus valores y de sus objetivos al tiempo que se muestran flexibles y creativas en el ejercicio de los mismos. Contar con

una identidad social proporciona a las mujeres un yo integrado y una red de relaciones profunda e íntima, de la que pueden obtener una ayuda insospechada. Desempeñar varias funciones amplía su base de conocimiento y las protege de la adversidad.

Los recursos identitarios de la mujer están íntimamente relacionados con los recursos psicológicos que les permiten encontrar varias maneras de conseguir sus objetivos, mantener la orientación a la tarea en lugar de preocuparse por quién se lleva el mérito, pedir ayuda para resolver problemas y mantener una actitud optimista y positiva. Las mujeres aportan identidades enriquecidas y ampliadas, sólidas y flexibles a sus funciones de madres, parejas y líderes en el trabajo y en la comunidad. Inspiran a otros para que sean, como ellas, personas íntegras, de visión amplia y capaces de reconocer la valía de todas las personas y de todas las oportunidades.

La emoción como herramienta: entender los recursos emocionales de las mujeres

La vida emocional de las mujeres, la sensibilidad ante sus propias emociones y las de los demás, junto con su disposición a expresarlas, han vuelto locos a los hombres durante siglos. En el siglo I a. C., el filósofo Publilio Siro escribió: «La mujer ama u odia. No conoce el término medio». Ya en el siglo XIX, Stendhal, el escritor francés, opinaba que «las mujeres siempre están a la caza de la emoción».

Lo siento mucho por Publilio Siro y Stendhal, pero la sensibilidad y la conciencia emocional son tremendamente beneficiosas para las mujeres y para los hombres que las rodean. Gracias a los recursos emocionales de que disponen, las mujeres han podido sobrevivir y progresar a lo largo de los siglos. Ahora, la capacidad de entender y gestionar sus propias emociones las ayuda a hacer frente a la adversidad y favorece que lleven vidas más saludables y longevas. Los recursos emocionales de la mujer son cruciales para su efectividad en las funciones de pareja, madre o amiga, y las ayudan a responder con empatía y a satisfacer las necesidades de sus seres queridos. Los recursos emocionales de las mujeres también contribuyen a su éxito como líderes del mundo empresarial y comunitario, ya que les permiten sintonizar con lo que los demás sienten pero no necesariamente manifiestan. Las mujeres cuentan con un radar emocional muy sensible que les permite forjar relaciones muy productivas y mutuamente satisfactorias, tanto en casa como en el trabajo.

El modo en que las mujeres toleran y gestionan sus emociones les permite mejorar su funcionamiento cotidiano. Ser conscientes tanto de sus propias emociones como de las de los demás les ayuda a identificar los desencadenantes y las consecuencias de las mismas. Y eso proporciona información importante a la hora de decidir la manera y el momento adecuados de comunicar y de negociar en situaciones con carga emocional. Y ¿acaso hay alguna situación en la vida que no esté teñida de emoción?

Los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, pioneros del concepto de inteligencia emocional, identificaron sus cuatro dimensiones: percepción de las emociones del otro; conciencia de las propias emociones; utilización adecuada de las emociones; y gestión adaptativa de las emociones.¹ Además, diseñaron un test que mide cada una de ellas, pero que no se limita a preguntar a los sujetos si creen que poseen estos recursos, sino que les presentan distintas situaciones y contextos, para obligarles a utilizar la inteligencia emocional. A continuación encontrará algunas preguntas de muestra:²

¿Qué estado de ánimo podría ser el más adecuado cuando se está a punto de conocer a los suegros?

	<i>Adecuado</i>			<i>Inadecuado</i>	
a) Ligera tensión	1	2	3	4	5
b) Sorpresa	1	2	3	4	5
c) Alegría	1	2	3	4	5

Tom estaba nervioso y se estresaba cada vez que pensaba en todo el trabajo que tenía que hacer. Cuando su supervisor le encargó un proyecto adicional, él se sintió _____. (Escoja la opción más adecuada.)

- a) Abrumado
- b) Deprimido
- c) Avergonzado
- d) Inseguro
- e) Azorado

Debbie acaba de volver de vacaciones. Está relajada y contenta. ¿En qué medida cree que las conductas siguientes le ayudarán a mantener ese estado de ánimo?

Conducta 1: Empieza a hacer una lista de todas las cosas que tiene que hacer en casa.

Muy poco efectiva 1 2 3 4 5 Muy efectiva

Conducta 2: Empieza a pensar sobre las próximas vacaciones, adónde irá y cuándo.

Muy poco efectiva 1 2 3 4 5 Muy efectiva

Conducta 3: Decide que lo mejor es no hacer demasiado caso de esas emociones, porque tampoco van a durar mucho.

Muy poco efectiva 1 2 3 4 5 Muy efectiva

Es probable que le parezca imposible saber cuál es la respuesta correcta, y lo cierto es que la capacidad de discernir cuál sería la manera más adecuada, o adaptativa, de responder a preguntas de este tipo varía mucho de una persona a otra. Más concretamente, las mujeres obtienen resultados muy superiores a los de los hombres, por lo que consiguen mejores puntuaciones en inteligencia emocional.³

Cuando se pregunta a los participantes *cómo* creen que se les ha dado el test de inteligencia emocional, las estimaciones de los hombres son superiores a las de las mujeres. A pesar de (o, quizá, debido a) los continuos estereotipos sobre las mujeres y su mayor contacto con sus emociones, están menos dispuestas a reconocer su inteligencia emocional. Pero ya va siendo hora de que lo hagan.

Según la investigación de Salovey y Mayer, además de la de los psicólogos Marc Brackett, Susan Rivers y muchos otros, las personas con mayor inteligencia emocional están más sanas psicológicamente y es menos probable que consuman drogas. Cuentan con mejores habilidades sociales y forjan relaciones de mayor calidad. Por el contrario, las personas con poca inteligencia emocional son más agresivas y es más probable que entren en conflicto con los demás. La inteligencia emocional es crucial para el trabajo de alto rendimiento y especialmente para los supervisores. Los jefes con más inteligencia emocional establecen relaciones más productivas con los demás y se les percibe como personas más íntegras.⁴

Creo que las mujeres disponen de todos los elementos que componen la inteligencia emocional y que, además, son unas comunicadoras emocionales excelentes:

- Las mujeres son capaces de leer extraordinariamente bien las emociones de los demás. Sintonizan con el estado de ánimo del otro y responden en consecuencia.
- Las mujeres entienden cómo se sienten y qué ha desencadenado sus emociones. Son conscientes de sus estados de ánimo y de cómo estos afectan a su conducta y a sus acciones.
- Las mujeres saben cómo expresar sus emociones y escogen la manera y el modo indicados de hacer saber a los demás cómo se sienten.
- Las mujeres son capaces de «aguantar el tipo» en condiciones de estrés, conceden a los demás el espacio necesario para que puedan expresar sus emociones y encuentran el modo de transformarlas en acciones productivas.
- Las mujeres son muy capaces de dar un paso atrás en situaciones perturbadoras y de gestionar sus respuestas emocionales para conseguir el objetivo que desean.

Exploremos uno a uno los recursos emocionales de las mujeres.

Lectoras de emociones

Cuando mira a los ojos de otra persona, ¿qué es lo que ve? ¿Ansiedad, tristeza, felicidad, asco? Si es una mujer, es muy probable que lo que vea coincida con las emociones de esa persona.

Se han llevado a cabo cientos de estudios sobre la capacidad de las personas para «leer» las expresiones emocionales en el rostro de los demás. Por lo general, en estos estudios se muestra a los participantes fotografías de personas que expresan emociones, como las que vemos a continuación, que pertenecen a la investigación que el psicólogo Paul Ekman, experto en la detección de mentiras a través de la expresión emocional (el protagonista de la serie de televisión *Miénteme* se basaba en Ekman), ha llevado a cabo en la Universidad de California, en San Francisco. Ekman y otros científicos han concluido que las mujeres son, por lo general, más precisas que los hombres a la hora de

identificar las emociones de los demás. Se les da especialmente bien leer las emociones a través de la postura, la gesticulación y el tono de voz.⁵ Por lo tanto, cuando otra persona hace una mueca o gime, eleva las cejas o se mueve con inquietud, suspira o tiene un brillo especial en la mirada, las mujeres perciben y descodifican estas expresiones mejor que los hombres.

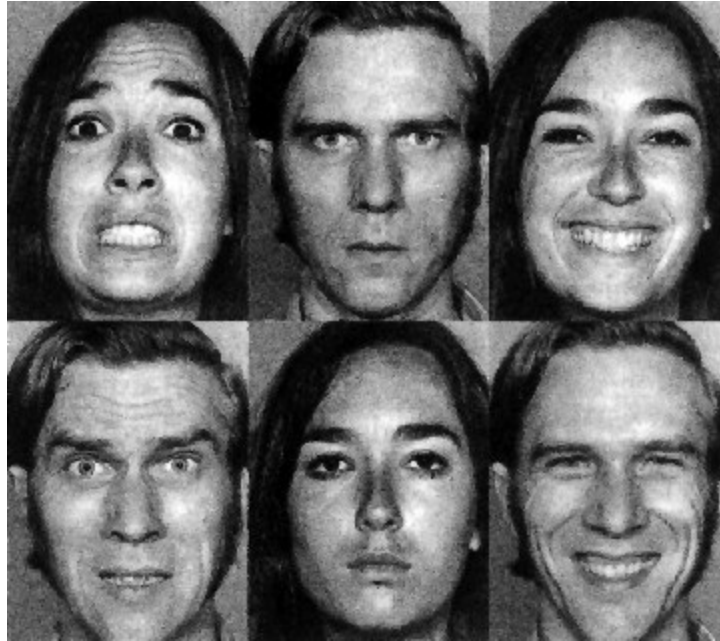


Figura 1. La expresión universal de las emociones

Rostros utilizados para evaluar la capacidad de percibir y reconocer las emociones de los demás. ©1976 de Paul Ekman, con la autorización de Paul Ekman Group, LLC.

Ya de bebés, las niñas parecen ser mejores que los niños a la hora de leer las emociones de los demás.⁶ ¿Cómo han llegado los psicólogos a esta conclusión? Una manera es mostrar al bebé la fotografía de una persona con una expresión facial concreta (la clásica foto con las comisuras hacia abajo y los ojos entrecerrados de la tristeza, la boca redondeada y los ojos muy abiertos del miedo, la sonrisa y los ojos brillantes de la alegría). Transcurrido un tiempo, el bebé deja de mirar la fotografía, lo que sugiere que se ha acostumbrado a la misma. Entonces, los investigadores le presentan otra fotografía en la que se representa una emoción distinta. Si el bebé no muestra demasiado interés por la nueva fotografía, los científicos consideran que es porque no distingue entre la emoción reflejada en la fotografía anterior y la actual. Si, por el contrario, el bebé mira atentamente la nueva fotografía, entienden que percibe la diferencia. Ya antes de cumplir el año de edad, las niñas dan mayores muestras que los niños de saber detectar emociones distintas. A medida que crecen y adquieren habilidades verbales, los investigadores les piden que etiqueten las emociones que ven reflejadas en las fotos. En estos estudios, las niñas también superan a los niños en la correcta identificación de las emociones.

La psicóloga Erin McClure sugiere que la especial habilidad de reconocimiento emocional de las niñas está determinada por factores biológicos y sociales.⁷ Estructuras cerebrales como la corteza temporal participan en la percepción de las emociones de los demás y, antes de los tres o cuatro años de edad, se desarrollan con mayor rapidez en las niñas que en los niños. Hacia los tres o cuatro años, los cerebros de niños y niñas se equiparan, pero ellas ya cuentan con la ventaja de esos primeros años durante los que han podido percibir con mayor precisión las emociones de los demás. Además, hacia los dos años de edad, las niñas ya suelen responder más a las emociones de los demás que los niños, quizá porque las perciben con mayor claridad.

El entorno social también modela las habilidades de las niñas como lectoras de emociones desde que son muy pequeñas. Por ejemplo, los adultos inician más interacciones emocionales con las niñas que con los niños. La psicóloga británica Judith Dunn ha descubierto que las madres se muestran más expresivas emocionalmente con las niñas que con los niños. A medida que los niños crecen, las madres hablan más de sus propias emociones con sus hijas que con sus hijos. Y también tienden a llamar más la atención de sus hijas que de sus hijos sobre las causas y las implicaciones sociales de las emociones. Por ejemplo, si en el parque ven a un niño llorando, es más probable que la madre hable con su hija sobre las posibles causas de la tristeza del niño y sobre cómo podrían ayudarlo a encontrarse mejor, que con su hijo.⁸ Por lo tanto, las niñas adquieren más práctica emocional que los niños porque conversan más sobre las emociones con sus madres y aprenden qué las provoca y cuáles son sus consecuencias. Así, llegan a la guardería convertidas en unas expertas en emociones.

Ya desde la primera infancia, parece que las niñas están más preparadas biológicamente para percibir y atender a las emociones de los demás. Y esto acelera los aspectos sociales de su desarrollo emocional, ya que desarrollan más interacciones emocionales con los adultos y más conversaciones sobre las emociones y sus causas. Se anima a las niñas a que presten atención a las emociones de los demás, a que las tengan en cuenta, y a que respondan en consecuencia. Por lo tanto, las mujeres adultas suelen ser más precisas a la hora de percibir las emociones del otro. Tienden a responder más ante las emociones y a mostrar las propias en respuesta.

¿Por qué es tan importante ser capaz de leer las emociones de los demás? Si no percibimos e identificamos lo que sienten, la vida cotidiana puede complicarse sobremanera. Las personas con autismo, que con frecuencia carecen de la habilidad de percibir y entender las emociones de los demás, son un duro ejemplo de ello.⁹ Les resulta dolorosamente difícil entender las interacciones sociales o incluso mantener conversaciones mundanas. Temple Grandin, profesora de zoología en la Universidad Estatal de Colorado, tiene autismo y lo describe así:

Las interacciones sociales que tan naturales resultan para la mayoría de las personas pueden resultar abrumadoras para un autista. De niña me sentía como un animal sin instintos que pudieran guiarme y tuve que aprender por ensayo y error. Observaba continuamente para intentar determinar cómo debía

comportarme, pero nunca conseguí encajar. Tenía que reflexionar sobre cada interacción social. Cuando otros alumnos bailaban al ritmo de los Beatles, lo calificaba de FSI (fenómeno sociológico interesante). Era como un científico que intentaba averiguar las costumbres de los nativos. Quería participar, pero no sabía cómo.¹⁰

Las emociones son y han sido señales indispensables para el funcionamiento de las personas en todas las culturas y a lo largo de toda nuestra historia evolutiva. Las distintas expresiones emocionales transmiten el estado de ánimo de la persona e indican qué acciones puede estar a punto de emprender. La tristeza indica que la persona ha perdido algo y necesita consuelo. El miedo es una reacción ante una amenaza y, con frecuencia, puede ser una solicitud de ayuda. La ira indica que la persona se ha sentido atacada y que puede atacar a su vez, en represalia. Paul Ekman descubrió que estas emociones básicas, así como las expresiones faciales y las reacciones que las acompañan, son universales.¹¹

Ser capaces de leer las emociones del otro nos permite anticipar su conducta y responder con rapidez y eficacia. Obviamente, es una habilidad que beneficia tanto a hombres como a mujeres, pero es posible que la capacidad de leer las emociones haya sido fundamental para la supervivencia de las mujeres a lo largo de la historia. La psicóloga Jean Baker Miller, del Wellesley College, ha elaborado la teoría de que la extraordinaria capacidad que tienen las mujeres para detectar e interpretar las emociones de los demás evolucionó a partir de la necesidad urgente de anticipar la posible violencia masculina. Las mujeres no podían enfrentarse a los hombres físicamente, por lo que tuvieron que aprender a detectar y evitar la amenaza de violencia antes de que ocurriera. Aprendieron a sintonizar los altibajos emocionales masculinos, a predecir los desencadenantes de la ira, y a aplacarla una vez desencadenada. En las relaciones no contaminadas por la violencia, ser capaz de leer las emociones de la pareja ayuda a las mujeres a percibir pronto los posibles problemas de la relación, lo que les permite responder antes de que crezcan más. Los recursos emocionales que evolucionaron para evitar el peligro proporcionan ahora a las mujeres una información esencial sobre los deseos, las intenciones y las debilidades de los demás: información que pueden utilizar para motivar, liderar y amar.

La función de las mujeres como cuidadoras principales de los hijos también les ha permitido perfeccionar la «lectura de emociones» a lo largo de los siglos. Los niños, sobre todo cuando son muy pequeños, no pueden articular plenamente lo que necesitan o lo que les preocupa, por lo que cuando quieren o necesitan algo, lo expresan mediante la emoción relevante: lloran, manifiestan miedo, se aíslan y se entristecen, y sonríen y expresan felicidad. Ser capaces de leer las emociones de sus hijos permite a las madres acceder a sus preocupaciones y alegrías más profundas, incluso cuando intentan ocultarlas. Así, pueden anticiparse, y detectar y actuar ante el malestar de su hijo con mayor efectividad. Además, también les permite darse cuenta de cuándo es feliz y compartir esa felicidad con él.

Becky vivía con su familia en una zona residencial de Phoenix. Sus dos hijas, Casey y Tina, parecían estar encantadas con su escuela de educación primaria, y Becky disfrutaba de su trabajo de encargada de tienda a media jornada. Cuando Casey, su hija pequeña, llegó a quinto, Becky se dio cuenta de que ya no se mostraba tan parlanchina y animada de camino a la escuela. Antes, Casey cantaba las canciones de la radio o le explicaba animadamente qué iba a hacer ese día en clase. Entonces, la niña le daba un gran beso en la mejilla y saltaba del coche frente a la entrada del colegio. Sin embargo, durante las últimas dos semanas, Casey había permanecido en silencio durante todo el camino, con la mirada fija en el regazo la mayor parte del tiempo. Parecía insegura al bajar del coche, y Becky tenía que pedirle el beso de despedida. Preocupada, le había preguntado varias veces si todo iba bien, a lo que Casey se había limitado a responder asintiendo con la cabeza o con un débil «sí, sí». Cuando le preguntó a Tina, la hermana mayor, esta le respondió que tampoco tenía ni idea de qué le pasaba.

Así que un viernes por la tarde, después de clase, Becky llevó a Tina a jugar a casa de una amiga y se llevó a Casey a su heladería preferida. Hablaron de cómo había ido el día mientras disfrutaban del helado y, entonces, Becky sugirió un paseo por el parque. Casey se mostró un tanto reticente, pero su madre insistió. Al cabo de un rato, le dijo: «Cariño, sé que te pasa algo. Lo llevas escrito en la cara y en todo el cuerpo. Quiero ayudarte, así que es muy importante que me expliques lo que pasa». Casey permaneció en silencio durante unos minutos, pero, al final, gruesos lagrimones empezaron a rodarle por las mejillas. «Es que soy muy tonta y fea.» Resultó que a Casey le gustaba un niño de su clase, Luke. Se lo había explicado en secreto a una de sus amigas que, a su vez, se lo explicó al resto de niños y niñas, con lo que el secreto de Casey corrió como la pólvora por toda la escuela. Luke, que era un tanto botarate, se le había acercado hacía unas semanas, delante de todos sus compañeros. Casey estaba nerviosa y emocionada, porque pensaba que le iba a «pedir para salir» al estilo de quinto (lo que sencillamente consistía en anunciar que eran novios). Por el contrario, lo que Luke anunció con un tono de voz innecesariamente elevado fue: «Casey, lo siento, pero no estás lo bastante buena para mí, así que paso». Casey rompió a llorar y salió corriendo, mientras algunos de los espectadores reían a carcajadas. Desde entonces, ir a la escuela se había convertido en una tortura para ella. El resto de los niños se había olvidado del incidente, pero Casey estaba segura de que todo el mundo se acordaba y se reía de ella a sus espaldas.

Becky la abrazó mientras sollozaba y le explicó que a ella le pasó algo muy parecido cuando iba al instituto. Casey la miró con los ojos enrojecidos y le preguntó: «¿De verdad?». Durante la hora siguiente, hablaron sobre lo malos que pueden ser a veces los niños y de cómo es posible llevar la cabeza bien alta a pesar de sentir vergüenza. Cuando llegaron a casa, a la hora de la cena, Casey estaba mucho más tranquila. El lunes por la mañana, volvió a cantar de camino a clase, salió del coche con energía y le dijo a su madre que estaba decidida a no dejar que le estropearan el día. Le dio un beso y salió hacia la entrada de clase. Percibir el cambio en el estado de ánimo de Casey posibilitó

que Becky pudiera ayudarla con su tragedia escolar. Las madres sintonizan con las emociones de sus hijos, por lo que pueden evitar el desastre, recomponer corazones rotos y forjar vínculos de confianza y de intimidad que enriquecen sus propias vidas y que ayudarán a sus hijos durante todos y cada uno de los días de las suyas.

En el mundo empresarial, ser capaz de interpretar con precisión las emociones de los demás es clave a la hora de forjar relaciones productivas con colegas y empleados. Los jefes capaces de captar las emociones de sus subordinados perciben el malestar incluso cuando el subordinado no se atreve a expresarlo en voz alta, por lo que tienen la oportunidad de intentar solucionarlo antes de que el empleado decida marcharse. Por ejemplo, si un jefe percibe la frustración en el rostro de una empleada por las constantes interrupciones de un colega en las reuniones, puede llamarla aparte y ayudarla a mostrarse más asertiva durante las mismas, además de estructurar las reuniones de modo que dificulten que el otro la interrumpa. Ser capaz de percibir las emociones dota a las mujeres de mayor capacidad negociadora, porque las ayuda a discernir qué es lo más importante para los posibles clientes o para la competencia, independientemente de las cuestiones que se pongan sobre la mesa. En un estudio llevado a cabo sobre varias empresas y sus jefes, la investigadora Kristin Byron administró un test sobre percepción emocional, en el que los jefes debían indicar qué emociones aparecían reflejadas en el rostro y el lenguaje corporal de distintas personas en una serie de fotografías, y en el tono de voz en una serie de grabaciones. Byron concluyó que las mujeres que obtuvieron mejores resultados en esta medida de percepción emocional también obtenían mejores puntuaciones en las evaluaciones de sus subordinados en cuanto a su capacidad de apoyo, y de sus supervisores en cuanto a su eficacia laboral.¹²

Percibir las emociones del otro supone una enorme ventaja para las mujeres en todas las situaciones que requieren interacción social. La gente telegrafía pensamientos e intenciones mediante la emoción, y las mujeres leen esos mensajes con gran diligencia. Entonces, usan esa información para responder con mayor eficacia en sus interacciones laborales, familiares y comunitarias.

Recurso emocional 1

Las mujeres son expertas en la percepción e interpretación de las emociones de los demás.

¿Qué siento?

A las mujeres se les da tan bien percibir e interpretar sus propias emociones como las de los demás, y la conciencia emocional positiva aparece ya muy pronto en las niñas. En un estudio sobre niños y niñas de entre diez y once años, la psicóloga Jane Bajgar y

sus colegas les presentaron varias situaciones y les preguntaron cómo creían que se sentirían ellos y la otra persona implicada en la situación.¹³ Por ejemplo, una de las situaciones era: «El dentista te dice que tienes un problema en los dientes y que hay que arreglarlo inmediatamente. Te da hora para el día siguiente. ¿Cómo te sentirías? ¿Cómo crees que se sentiría el dentista?». Las niñas obtuvieron mejores resultados en todas las situaciones, y entendieron y explicaron mejor cómo se sentirían ellas mismas y la otra persona en cada situación. En la del dentista, las niñas daban respuestas parecidas a «Yo tendría miedo y me preocuparía. Y supongo que el dentista estaría preocupado por mí, pero contento de poder ayudarme». Por el contrario, las respuestas de los chicos tendían a parecerse a «Pues no sé, supongo que pensaría que me iba a doler y no sé lo que sentiría el dentista».

La capacidad de reconocer las diversas emociones que sentimos (así como sus desencadenantes) es una prueba de salud mental. Para poder gestionar las emociones, es imprescindible ser consciente de ellas y de sus causas. El psicólogo Doug Mennin de la Universidad de Yale ha descubierto que las personas con problemas mentales importantes, como depresión, ansiedad severa crónica o trastornos de la alimentación, suelen tener dificultades para identificar las propias emociones, no digamos ya detectar sus causas. Entender lo que se siente es importante ya desde una edad temprana. La psicóloga Katie McLaughlin midió la comprensión emocional de 1.065 niños de primaria con rentas bajas y de una comunidad diversa. Concluyó que los que parecían tener más dificultades para entender sus emociones presentaban niveles más elevados de depresión, de ansiedad y de trastornos de la alimentación, además de mostrarse más agresivos.¹⁴ Entender lo que sentimos nos ayuda a responder de un modo más adecuado y efectivo, incluso en circunstancias estresantes.

Es muy posible que Carolyn salvara la vida gracias a que supo entender qué le decían las emociones. A sus cuarenta y tres años, creía que, por fin, había conocido al hombre con quien pasar el resto de sus días. Keith, de treinta y nueve años de edad, era un científico de investigación en una gran petrolera de Dallas (Texas). Como nunca había acabado de sentirse bien con su cuerpo redondeado de metro cincuenta y cinco, se sintió muy halagada cuando Keith, alto y atlético, con un rostro atractivo y anguloso, empezó a mostrar interés por ella. Su romance empezó con conversaciones intensas sobre el trabajo de Keith como investigador y el de Carolyn como editora de una revista durante románticas pero intrépidas cenas en restaurantes étnicos de toda la ciudad. Su relación física era igualmente intensa, y Keith demostró ser un amante exigente, pero muy satisfactorio. A los cinco meses, Keith sugirió que se fueran a vivir juntos, para ahorrar alquiler. Carolyn era un tanto reticente, porque no estaba segura de que la relación hubiera avanzado tanto como para eso. Además, le rondaban preguntas que la inquietaban: ¿Por qué Keith no le explicaba nada de sus relaciones anteriores? Ella había intentado hablarle de su matrimonio anterior, pero Keith cambió de tema rápidamente sin mostrar interés alguno. ¿Cómo era posible que siguiera soltero, sobre todo tratándose de

un hombre tan atractivo y con una carrera profesional potente? ¿Realmente quería vivir a jornada completa con la intensa personalidad de Keith? Sin embargo, Keith era muy persuasivo y a Carolyn le atraía la posibilidad de haber encontrado a un compañero de por vida.

Unas semanas después de que Keith se hubiera mudado al piso de Carolyn, ella recibió la llamada del propietario del antiguo piso de Keith, que quería saber cuándo pensaba pagar los meses que debía. Carolyn se quedó estupefacta al enterarse de que Keith no solo debía tres meses de alquiler, sino que también tenía que pagar la reparación de los desperfectos en la pared del comedor, que, según el propietario del piso, él había golpeado con el puño. Cuando Keith llegó a casa del trabajo esa noche, Carolyn le pasó el mensaje, esperando una explicación o, como mínimo, una disculpa. Muy al contrario, Keith explotó de ira y empezó a gritar que ella no tenía derecho a espiarle. Intentó explicarle que el señor le había transmitido la información sin que ella preguntara nada, pero Keith le lanzó el abrigo y el maletín, se dirigió hacia el dormitorio a grandes zancadas y se cerró con pestillo. Carolyn se quedó inmóvil, preocupada porque pudiera volver a salir y continuar gritándole, pero también cada vez más enfadada por la reacción tan poco razonable de Keith.

Salió a la calle y caminó la escasa distancia que había hasta el piso de su amiga Pam. Cuando le explicó lo que acababa de suceder, Pam le dijo: «Hay algo raro en este tío, algo muy raro». Carolyn intentó no dar demasiada importancia a las palabras de Pam, porque deseaba desesperadamente creer que la respuesta de Keith se debía al bochorno que había sentido o a que no había entendido que ella no se había inmiscuido en sus cosas. Cuando Carolyn volvió a casa por la mañana, Keith ya se había ido a trabajar, pero le había dejado un mensaje en el que se disculpaba por el estallido de ira y le prometía que le explicaría lo del piso luego. Sin embargo, nunca lo hizo, a excepción de excusas baratas como que estaba tan ocupado que se olvidaba de pagar el alquiler o que el agujero de la pared se debía a un accidente mientras intentaba colgar un cuadro.

Pasaron un par de meses más sin incidentes dignos de mención, pero un domingo por la mañana, mientras leían el periódico después de haber desayunado, sonó el teléfono. Keith lo cogió en el comedor y, aunque intentaba hablar en voz baja, Carolyn detectó la ira en su voz. Se acercó a la puerta y esto es lo que oyó: «¿Dónde has conseguido este número, mala p...a? Me importa una m...a lo que diga tu abogado, ¡no te debo nada! ¡Te mereces lo que te hice por haber mentido, y como me llames más, acabaré lo que empecé!».

Carolyn se alejó de la puerta, temblando. ¿De qué estaba hablando? ¿Qué es lo que se merecía esa persona? ¿Qué es lo que había empezado y amenazaba con terminar? Carolyn pegó un saltó cuando le oyó gritar: «¡Tengo que salir!».

Volvió a sentarse en la silla de la cocina, intentando encontrar alguna respuesta mínimamente benigna a todas sus preguntas sobre Keith. Pero fue incapaz de dar con ninguna. Habían saltado todas las alarmas y le gritaban: «¡Peligro, peligro! ¡Sal de aquí!».

Y eso hizo, pero no sin antes recuperar el número de la última llamada. Volvió a casa de Pam, preocupada por posibles «Te lo dije», pero Pam se limitó a abrazarla y a decirle que había hecho muy bien en atender a las alarmas emocionales. Llamó desde el teléfono de Pam al número que había anotado y respondió una mujer, a la que Carolyn explicó que vivía con Keith y que había oído la conversación de la mañana. La interlocutora, Marissa, empezó a insultar a Keith, pero cuando se calmó pudo contarle la angustiosa historia de su relación con él.

Habían vivido juntos durante más de un año, después de que Keith se mudara al piso de ella para ahorrarse el alquiler, como había hecho con Carolyn. Unos seis meses después, empezó a tratarla con brusquedad, primero como parte de los juegos sexuales, pero luego siempre que se enfadaba con ella. Si discutían, la agarraba y la sacudía, y había llegado a abofetearla en un par de ocasiones. Un día, Keith le preguntó enfadado quién era un hombre con quien la había visto hablando. Ella le explicó que era un conocido del trabajo, pero Keith explotó y la acusó de serle infiel. Ella lo negó, pero eso no hizo más que enfurecerle aún más y le dio un puñetazo. Marissa cayó al suelo, sangrando y con la nariz rota, tras lo que él salió abruptamente del piso. Marissa fue a urgencias para que la trataran y no regresó jamás, a pesar de que todas sus pertenencias se habían quedado allí. Volvió a casa de sus padres, en Fort Worth, y se desplazó a diario para trabajar en Dallas hasta que ahorró el dinero suficiente para comprarse ropa nueva y alquilar un piso.

Al parecer, durante los tres meses que siguieron a su huida, Keith no pagó el alquiler del piso que compartía con Marissa y, al final, se mudó a casa de unos amigos, donde se quedó hasta que se trasladó a casa de Carolyn. Ella pagó el alquiler pendiente para librarse de las llamadas de las agencias de cobros, pero contrató a un abogado para conseguir que Keith le devolviera el dinero.

Tras hablar con Marissa, Carolyn tenía la sensación de que todo daba vueltas a su alrededor, pero, al mismo tiempo, tenía la convicción de haberse librado por los pelos gracias a que había hecho caso de sus emociones y había escapado de Keith. Unos días después, la llamó al trabajo y empezó la conversación con: «¿Dónde demonios se supone que estás?». Carolyn le dijo que sabía lo de Marissa y lo de la nariz rota. Keith empezó a rugir: «¿Cómo te has atrevido a llamar a Marissa? ¡Es una p...a mentirosa! ¡Vuelve a casa inmediatamente!». Carolyn respiró hondo y le dijo que no tenía la menor intención de volver, a lo que él respondió: «¡Será mejor que vuelvas, hija de la mismísima o romperé todas tus cosas!». Carolyn escuchó un estruendo. «¡Que sepas que tu preciosa televisión de plasma es historia! ¡Vuelve inmediatamente o lo destrozaré todo y luego vendré a por ti!».

Carolyn colgó y acto seguido llamó a la policía. Tardó cuatro meses y tuvo que pasar por el suplicio de presentar cargos contra él, pero al fin consiguió arrancarle de su apartamento y recuperar la mayoría de sus cosas. Tuvo que pedir una orden judicial para que Keith dejara de llamarla y de presentarse en su trabajo. Pensaba que ojalá hubiera

atendido a sus dudas iniciales sobre él, pero al mismo tiempo estaba profundamente agradecida de haber escuchado sus emociones lo suficientemente pronto como para evitar la violencia que Marissa había sufrido.

Entender las propias emociones también nos ayuda a tomar decisiones importantes incluso cuando no se trata de una crisis. Los economistas intentan hacernos creer que debemos tomar decisiones basándonos en criterios puramente racionales y solo después de haber sopesado cuidadosamente los pros y los contras de cada opción; sin embargo, las emociones desempeñan una función muy importante en todas y cada una de las decisiones que tomamos. Las emociones nos orientan hacia lo que más nos importa y apuntan a nuestros objetivos. Lo que nos apasiona puede y debe influir en nuestras decisiones: debemos perseguir aquello que nos induce emociones intensamente positivas y evitar lo que nos provoca emociones muy negativas.

De un modo más sutil, a veces experimentamos sensaciones viscerales sobre las distintas opciones de que disponemos y, con frecuencia, estas reacciones instintivas suelen ser iluminadoras, como en el caso de Blair y el impulso que la llevó a decidir qué oferta de trabajo aceptar. Acababa de doctorarse en Sociología en una prestigiosa universidad de la Ivy League. Había publicado su tesis y no tardó en convertirse en una de las jóvenes doctoras más buscadas en el mercado laboral ese año. Tuvo entrevistas para dar clases en seis universidades, algunas también pertenecientes a la Ivy League (una de las cuales era la primera facultad de Sociología de Estados Unidos); otras eran grandes universidades de investigación en la Costa Oeste y también había una universidad estatal en el Medio Oeste. Blair se había criado en Wisconsin y, aunque durante los seis años que habían durado la carrera y el doctorado había vivido en la Costa Este, añoraba el estilo de vida más lento y amistoso en el que había crecido. Aun así, había llegado a disfrutar verdaderamente del dinamismo cultural de Nueva York y de Boston. El prestigio asociado a un empleo en la primera facultad de Sociología del país también resultaba muy atrayente. Tras dos ajetreados meses de entrevistas y negociaciones, recibió ofertas de trabajo de la facultad de la Ivy League en Nueva Inglaterra, de la universidad estatal del Medio Oeste y de dos universidades en la Costa Oeste.

Tanto sus colegas como su director de tesis asumieron que se decidiría por la universidad de la Ivy League: era la opción evidente desde un punto de vista racional. Sin embargo, Blair no estaba en absoluto convencida de que fuera la que más le convenía. Cuando pensaba en trabajar allí, sentía una mezcla de júbilo y temor. El júbilo procedía de pensar en los colegas y alumnos tan maravillosos que tendría y del orgullo de ser reconocida como la persona que había conseguido el puesto de entre los candidatos de todo el país, además de la certeza de que su carrera avanzaría con celeridad desde ahí. El temor procedía de la certeza de que trabajaría en un entorno donde la presión de la

competitividad y de las altas expectativas se asemejaba a la de una olla exprés. Además, seguiría estando a más de 2.000 kilómetros de su familia, a la que echaba mucho de menos.

Cuando Blair pensaba en trabajar en el Medio Oeste, sentía una mezcla de agradable tranquilidad y de preocupación. La tranquilidad procedía de imaginar un entorno de jornadas laborales razonables y colegas amables que tenían vidas fuera del trabajo. Se imaginaba comprando una casa agradable y un coche, lo que sería posible gracias al menor coste de la vida en el Medio Oeste. La preocupación se debía a la posibilidad de encontrarse con que el ritmo de vida allí era demasiado lento; la vida cultural, insuficiente, y la calidad del entorno laboral, inferior a la que estaba acostumbrada.

Blair decidió que necesitaba información que sustentara las versiones imaginarias de su vida en los dos trabajos. Volvió a las dos facultades para conversar con sus futuros compañeros y con algunos de los alumnos. También pasó un par de días en cada una de las ciudades, para poder conducir por los distintos barrios y zonas comerciales. Fue a cafeterías y supermercados para observar a la gente. Y pasó un par de horas con un agente inmobiliario en cada ciudad. Durante todo este tiempo, prestó mucha atención a sus reacciones emocionales a los lugares, a las personas y a la «sensación» de todo lo que veía.

Cuando volvió, supo que su corazón estaba en el Medio Oeste. La tranquilidad que había imaginado en su vida allí se transformó durante la visita en una profunda sensación de que «encajaba», en términos de la facultad y las personas que encontró allí, y de la ciudad y el ambiente. Por el contrario, cuando volvió a la facultad de la Ivy League tuvo la sensación de que estaba pensando en el trabajo de otra persona. Durante la visita notó cierta angustia, una sensación que temía que se instalara para siempre si se quedaba a vivir allí. A Blair le costó mucho explicar su decisión a su director de tesis y a sus colegas de doctorado, pero estaba completamente segura de haber tomado la decisión correcta.

Cinco años después, Blair ya era profesora titular en su universidad del Medio Oeste, tenía una casa encantadora al lado del campus y estaba prometida con un profesor de la facultad de Historia. No hubo un solo instante en el que se arrepintiera de haber renunciado al empleo más prestigioso y, como se encontraba tan bien en el que escogió, la cantidad y la calidad de su trabajo durante esos años habían sido extraordinarias y le habían valido dos premios nacionales.

Entender sus propias emociones permite a las mujeres atisbar su alma. Analizan lo que sienten para aclarar sus valores y objetivos, para tomar opciones de vida y para entender el mundo que las rodea.

Recurso emocional 2

Las mujeres entienden sus propias emociones y qué las ha suscitado.

Deja que te cuente cómo me siento

Hace unos años, mi colega Cheryl Rusting y yo revisamos docenas de estudios que comparaban la tendencia de hombres y mujeres a expresar varias emociones.¹⁵ No le sorprenderá que le diga que la probabilidad de que las mujeres expresen una amplia gama de emociones es mucho mayor que en el caso de los hombres. Ríen, lloran, hacen muecas de asco y fruncen el ceño con reprobación.

Ser capaz de transmitir de forma adecuada lo que se siente es un recurso esencial para forjar relaciones de calidad. Derriba las barreras, aclara los malos entendidos y fomenta la confianza entre las personas. Con frecuencia, las mujeres apelan a este recurso cuando se sienten vulnerables, por ejemplo cuando se encuentran ante una encrucijada en una relación de pareja.

Ellen y Connor participaban en un posgrado de formación para profesores después de haberse licenciado en Baltimore y parecía que no tendrían problemas para terminarlo en mayo. A principios de primavera, la preocupación de Ellen sobre hacia dónde iba la relación no hacía más que aumentar. A ella le habían ofrecido trabajo como profesora de matemáticas en un instituto de secundaria privado en Providence (Rhode Island) para el otoño, mientras que Connor quería quedarse en Baltimore. Aunque Ellen había intentado abordar el tema con delicadeza, Connor no le había dado más que respuestas evasivas, afirmando que aún era demasiado pronto para hablar del futuro. Entendía que Connor se mostrara reticente a conversar sobre una relación a distancia, pero la frustración y la angustia que le generaba la inminente separación no hacían más que aumentar. Le preocupaba que Connor no la valorara lo bastante como para tenerla en cuenta en sus planes a largo plazo y empezó a preguntarse si, quizás, ella se tomaba la relación más en serio que él.

Finalmente, a mediados de abril, Ellen decidió que, en lugar de preguntarle a Connor qué sentía al respecto, como había hecho hasta el momento, sería ella quien le explicara sus emociones y por qué la conversación era tan importante para ella. Un día, mientras caminaban hacia el apartamento de ella después de una agradable velada en un restaurante francés, Ellen le dijo a Connor que, aunque era cierto que quizá fuera un poco pronto para hablar del otoño, había cosas que era necesario planear con mucha antelación, como la cuestión del trabajo y de la vivienda. Disfrutaba con él, pero la incertidumbre sobre el futuro de la relación la concomía. Aunque era evidente que estaba nerviosa, mantuvo la compostura y pudo expresar sus emociones con claridad. Hablaron largamente sobre cómo podrían mantener la relación a pesar de los 600 kilómetros de distancia. Analizaron los presupuestos de que probablemente dispondrían y descubrieron que podrían verse con mayor frecuencia de la que ninguno de los dos había supuesto; tanta que ambos decidieron apostar por la relación.

Durante sus interacciones con Ellen, Connor había puesto en práctica la clásica estrategia del «bloqueo», identificada por los investigadores John Gottman y Robert Levenson, de la Universidad de California (Berkeley). Gottman y Levenson descubrieron que cuando hombres y mujeres que mantienen una relación íntima hablan de temas que pueden generar conflicto, ellos suelen bloquearse: el rostro pierde toda emoción y no reacciona a la de su pareja. También suelen negarse a hablar del tema conflictivo, por lo que con frecuencia permanecen en silencio o se alejan mientras las mujeres intentan resolver sus diferencias. Se niegan a mostrar ninguna emoción, porque no saben cómo hacer frente a sus propias emociones o a las de sus parejas.¹⁶

En este ejemplo, Ellen era consciente de que, a no ser que pudiera expresar sus emociones, cada vez se encontraría peor y podría acabar perdiendo la relación con Connor. Por otro lado, parte de saber cuándo y cómo expresar las emociones consiste en saber cuándo resulta inapropiado hacerlo. Una vez que hubo explicado cómo se sentía, se dio cuenta de que también debía abordar la situación desde un punto de vista racional, porque las emociones no iban a reducir la distancia entre Providence y Baltimore. También existía la posibilidad de que Connor volviera a alejarse si su expresión emocional le resultaba demasiado incómoda. Sin embargo, Ellen pudo emplear sus recursos emocionales para determinar cómo y cuándo explicarle a Connor cómo se sentía, con lo que consiguió aliviar su propia ansiedad y fomentar una relación más honesta y sincera.

La capacidad de expresar las emociones beneficia a la salud mental y física de las mujeres. La psicóloga de la UCLA Annette Stanton y su equipo siguieron durante tres meses a un grupo de mujeres en tratamiento por cáncer de mama. Las mujeres que pudieron expresar lo que sentían y lo que las preocupaba al principio del estudio necesitaron menos consultas médicas relacionadas con el dolor oncológico y experimentaron menos malestar a lo largo de los tres meses que las que no lo hicieron.¹⁷ Es muy probable que esto sea así porque reprimir las emociones requiere esfuerzo físico, lo que supone una presión para el organismo. James Gross, de la Universidad de Stanford, ha estudiado a personas mientras observan películas que provocan emociones intensas, como filmaciones de operaciones sangrientas. Mientras miran la película, pide a algunos de los participantes que repriman la expresión de toda emoción que puedan sentir, mientras que el resto puede expresar tantas emociones como desee. Los que deben reprimir las emociones presentan mayor activación fisiológica mientras miran la película que quienes pueden expresarlas.¹⁸ Del mismo modo, los hombres que se bloquean durante conversaciones complicadas con sus esposas o parejas se activan más fisiológicamente que los que no. Reprimir las emociones durante toda la vida parece asociarse a un aumento de la tensión arterial, a daños coronarios y a desgarros estomacales que pueden dar lugar a úlceras o problemas de corazón.

Expresar lo que se siente es una manera de indicar a los demás que necesitamos ayuda. Necesitamos que los demás validen nuestras emociones y nos consuelen. Necesitamos que los demás nos proporcionen ayuda práctica: dinero, empleo, relaciones sociales, canguros o levantar peso. Si reprimimos nuestras emociones, es difícil que los demás puedan saber qué nos pasa, especialmente si tampoco se les da demasiado bien leer emociones en las expresiones faciales y el lenguaje corporal.

De todos modos, hay que saber que no todo el mundo recibe bien las manifestaciones emocionales de los demás. En los estudios de Stanton, las mujeres cuyas parejas o amigos no querían saber nada de sus emociones, y que en algunas ocasiones llegaban a criticarlas por ello, no obtenían el mismo beneficio que las otras. Es posible que los hombres no obtengan los beneficios que ofrece la expresión emocional, porque en su caso no está tan aceptada socialmente. Los hombres que expresan sus emociones se arriesgan a ser objeto de críticas y ostracismo.¹⁹

¿Qué deberíamos hacer si nuestro mundo no favorece la expresión de emociones? James Pennebaker, de la Universidad de Texas (Austin), ha descubierto que la escritura emocional puede ser un sustituto o complemento útil a la hora de dar salida a la expresión emocional. A lo largo de veinte años de investigación, Pennebaker descubrió que la salud mental y física de las personas que ponen por escrito las emociones y los pensamientos más profundos sobre tragedias personales, como el suicidio de una pareja, el maltrato físico o el desempleo, es mejor que la de las personas que solo escriben sobre temas desprovistos de emoción.²⁰ Las personas que escriben sobre los acontecimientos emocionales de sus vidas desahogan tensiones porque «sacan» sus recuerdos y preocupaciones. Pennebaker cree que es el proceso de traducir la emoción a la palabra escrita, en una historia que ayuda a quien la escribe a integrar la experiencia con el conjunto de su vida, objetivos y valores, lo que hace de la escritura de diarios personales una herramienta tan beneficiosa. Sufrir una tragedia y no poder expresar las emociones que genera no solo distrae a nivel psicológico, sino que deja un gran elefante en la sala del inconsciente, que distrae de las actividades cotidianas y que se agita cuando uno menos se lo espera. Guardar un «secreto» emocional nos aísla del mundo social, aunque el resto desconozca la existencia de tal secreto, porque el mero hecho de guardarlo puede llegar a avergonzarnos. Elaborar una historia en torno a un acontecimiento emocional al escribir sobre él lo integra en nuestra narrativa vital y nos libera para que podamos relacionarnos con los demás de un modo más auténtico y atender a lo que sucede a nuestro alrededor en este preciso instante.

Un momento, ¿y qué pasa con la expresión de la ira?, se estará preguntando. ¿No se supone que a las mujeres se nos da muy mal expresar la ira? La investigación que he llevado a cabo junto con Cheryl Rusting ha demostrado que, efectivamente, las mujeres expresan mucha menos ira que los hombres. Sin embargo, no es porque la sientan en menor medida que ellos. Cuando se les pregunta en privado, se hace evidente que tienen tantas probabilidades como cualquier hombre de sentir ira ante situaciones merecedoras

de esa reacción, como cuando alguien se nos cuela en el banco, y las mujeres afirman experimentar tanta ira durante sus jornadas cotidianas como los hombres. Sin embargo, cuando observamos a hombres y a mujeres, es mucho más probable que sean ellos quienes *expresen* su ira.

De todos modos, la expresión de la ira no parece ser tan adaptativa como la de otras emociones. Muchos estudios demuestran que los hombres y las mujeres que experimentan y expresan ira con frecuencia tienen más probabilidades de mostrarse crónicamente hostiles y de desarrollar enfermedades cardiovasculares y sufrir infartos de miocardio.²¹ Expresar la ira también puede perjudicar las relaciones personales e invitar a la represalia; y las mujeres tienden a sentirse más heridas ante las represalias de los demás. Por otro lado, y contrariamente a la creencia generalizada, reprimir la ira no provoca depresión, no lleva a atracones de comida o de alcohol y tampoco provoca ataques al corazón.²² Por lo tanto, parece que las mujeres dan muestra de una especial inteligencia emocional a la hora de expresar las emociones, porque además de saber cómo y cuándo expresarlas, saben también cuáles es mejor expresar y cuáles es mejor reprimir.

Recurso emocional 3

Las mujeres saben cómo y cuándo expresar sus emociones.

Aguantar el tipo

Entender las propias emociones y saber cómo y cuándo expresarlas nos ayuda a tolerarlas cuando las sentimos. Por otro lado, si no somos conscientes de lo que sentimos y no creemos tener derecho a dar a conocer nuestras emociones, estas, junto con la activación fisiológica que las acompaña, pueden llegar a doler tanto, en los planos físico y emocional, que llegan a ser intolerables.

Las mujeres no solo parecen capaces de tolerar sus propias emociones mejor que los hombres, sino que también se les da mejor tolerar las de los demás. Las mujeres aguantan el tipo ante una amiga que les explica, entre lágrimas, una tragedia reciente; o ante un niño que llora pero no sabe explicar por qué; o ante un empleado que está nervioso por su inminente presentación ante el resto del equipo. Esperan con paciencia hasta que el otro se calma a su propio ritmo. Entonces, le hacen hablar, le preguntan sobre sus emociones y validan su manifestación emocional. Poco a poco, a medida que el otro reduce la intensidad de la experiencia emocional, se va haciendo posible llegar al origen de la emoción y a la mejor manera de hacerle frente.

Como los hombres no saben qué hacer con sus propias emociones, les resulta muy difícil tolerar el malestar emocional, ya sea el suyo o el de los demás. Les cuesta «estar» con las emociones del otro. Las manifestaciones emocionales intensas de sus parejas, hijos o colegas les superan. Tienden a entrar inmediatamente en el «modo dar consejos» y empiezan a ofrecer soluciones para solucionar el problema, incluso antes de saber cuál es el problema o si, de hecho, hay un problema o no. En consecuencia, la otra persona se siente incomprendida, deslegitimada, incompetente y tratada con condescendencia.

Es habitual que estas diferencias en cuanto a la tolerancia al malestar emocional provoquen discusiones amargas entre las parejas. Las mujeres suelen acusar a sus maridos de que no se preocupan lo suficiente por ellas y de que no quieren hablar de sus problemas, mientras que ellos suelen acusarlas de ver problemas donde no los hay. A Thomas, el marido de Kay, se le daba muy mal afrontar los disgustos. En lugar de hablar de los problemas con ella, o bien se bloqueaba e insistía con terquedad y en silencio en su punto de vista, o bien se aislaba y salía de casa para evitar tener que seguir hablando. Por suerte, Kay entendía intuitivamente cuánto le costaba a Thomas hablar sobre cuestiones emocionales y le quería y valoraba la situación lo suficiente como para encontrar maneras creativas de ayudarle a ser más expresivo en el plano emocional. No le presionaba ni demostraba frustración cuando veía que era obvio que se sentía sobrepasado. Por el contrario, anunciaba una «pausa» en la discusión; dejaba claro que estaba lejos de creer que habían resuelto el problema, pero sugería que ambos necesitaban unos momentos para calmarse (aunque, en realidad, ella hubiera podido seguir). Luego, al cabo de un rato, volvía a plantear el tema, pero no hasta haber ideado algún modo de enmarcarlo de una forma no acusatoria que no resultara amenazante para Thomas. Finalmente, proponía algunas medidas sencillas que podían empezar a adoptar para superar la situación. Con el tiempo, Thomas aprendió a confiar en que cuando Kay volvía sobre cuestiones conflictivas después de una «pausa», lo hacía de un modo que él podía afrontar y con buenas ideas sobre cómo resolver el problema que tenían entre manos.

La capacidad de las mujeres para tolerar el malestar emocional propio y ajeno también resulta útil fuera del entorno familiar. En el mundo laboral se dan muchas situaciones susceptibles de generar malestar emocional entre los trabajadores y hay muchas ocasiones en que los jefes deben hacer frente a las emociones de sus subordinados además de a las propias. Pensemos, por ejemplo, en el trabajador que no está cumpliendo sus objetivos y que ve cómo se acerca la evaluación trimestral. Ir a trabajar es como meterse en una olla a presión. A pesar de que le dan instrucciones repetidamente, parece desmotivado e incluso negligente; comete un error tras otro. O pensemos en la compañera que cree que debería recibir un trato especial por su antigüedad en la empresa, a pesar de que sus colegas aportan un 50 por ciento de las operaciones. Cuando consigue un nuevo cliente, se vanagloria y pide a sus compañeros que la feliciten, a pesar de que ella no hace lo propio. Es posible que, como supervisor,

tenga ganas de explotar de exasperación y frustración; sin embargo, explotar no suele dar muy buenos resultados a la hora de conseguir que se haga el trabajo o de sumar puntos para las evaluaciones trimestrales de dirección. Los supervisores capaces de tolerar este tipo de frustraciones sin explotar o sin bloquearse consiguen aguantar el tipo el tiempo suficiente para que se haga la tarea. También consiguen calmarse y encontrar un modo tan efectivo como asertivo de comunicarse con estos empleados.

Con frecuencia, los empleados se llevan al despacho los problemas de casa, junto a las emociones resultantes. Quizá tienen problemas con su pareja, con sus hijos o con sus padres, y su capacidad de concentración en el trabajo se ve mermada. Quizá tienen problemas con algún compañero de trabajo. Y, cuando usted, en tanto que supervisor, se ve obligado a elaborar una evaluación negativa para un empleado o incluso despedirle o no renovar el contrato, puede esperar recibir un alud de emociones de ese empleado. Si es capaz de tolerar tanto las manifestaciones emocionales del empleado como las emociones que esas manifestaciones le generan a usted, le será mucho más fácil mantener la calma y responder a la situación de un modo adecuado.

Nora, una mujer de cincuenta y siete años que trabajaba como mando intermedio en una importante agencia de inversiones de Wall Street, se vio expuesta a una cantidad ingente de emociones durante la reciente crisis financiera. Durante semanas, corrieron rumores de despidos en masa que generaron ansiedad, ira y celos en la empresa, ya que los trabajadores rumiaban sobre si les tocaría a ellos y sobre la injusticia de ser despedidos si otros, a quienes consideraban peores trabajadores, no lo eran. Alan, un supervisor en otra división de la empresa, hizo frente a estas emociones evitándolas e incluso ladrando órdenes para que sus empleados dejaran de distraerse y volvieran al trabajo. Nora hizo un esfuerzo consciente por hablar con todas y cada una de las personas que trabajaban para ella. Se reunió con ellas en privado en su despacho o las invitó a un café para hablar sobre lo difícil que era trabajar entre tanta incertidumbre. Nora quería saber a qué se enfrentarían en caso de despido y, aunque no podía prometerles nada sobre si conservarían su empleo o no, intentó ayudarles a que se centraran en el día a día y no se dejaran reconcomer por la ansiedad.

Cuando las oficinas centrales enviaron la lista de despedidos, Nora llamó individualmente a cada uno de ellos para transmitirles su tristeza y para ofrecerles una carta de recomendación que les ayudara a encontrar otro trabajo. Sus empleados le agradecieron profundamente su preocupación. Gracias a los esfuerzos que Nora había hecho antes y después de que se anunciaran los despidos, los miembros de su equipo estaban en mejores condiciones emocionales para hacer frente a la noticia. En comparación con los empleados despedidos en el equipo de Alan, el porcentaje de los que pudieron encontrar trabajo en cuestión de unos meses fue mayor en el equipo de Nora. Los de Alan refirieron que se habían sentido abandonados y vapuleados.

La capacidad de las mujeres para tolerar el malestar les permite aguantar el tipo en situaciones complicadas, mantener la calma y tener claros sus objetivos. El malestar emocional aparece antes o después en todas las facetas de la vida (al tratar con los hijos y con la pareja, en el entorno laboral, en el entorno con las personas de su comunidad), por lo que las mujeres disponen de muchísimas oportunidades para poner en práctica este recurso emocional.

Recurso emocional 4

Las mujeres pueden tolerar el malestar emocional, por lo que están mejor preparadas para aliviarlo.

Gestoras de emociones

Aceptar la existencia de emociones negativas (la ira, la tristeza o el miedo) es el primer paso hacia la gestión de las mismas, para que no se descontrolen o acaben interfiriendo en nuestro rendimiento. Si no aceptamos que estamos tristes, enfadadas, preocupadas, etc., es muy posible que pasemos por alto señales importantes que nuestras emociones intentan hacernos llegar, como por ejemplo, que se avecina una situación peligrosa o que alguien está a punto de engañarnos. Si no aceptamos nuestras emociones y las reprimimos, la presión aumenta hasta que explotamos. Como las mujeres no temen ni se avergüenzan de manifestar sus emociones, pueden aceptarlas, intentar entenderlas y, entonces, responder de un modo adecuado.

Llegados a este punto, debo hacer una confesión. Hasta ahora, he dedicado gran parte de mi carrera profesional a los *problemas* de las mujeres a la hora de gestionar las emociones. En concreto, mis investigaciones me han llevado a concluir que algunas mujeres invierten demasiados recursos en el análisis de sus emociones, hasta llegar a un punto excesivo, en el que no dejan de rumiar sobre ellas y acaban entrando en una espiral descendente de depresión y desesperanza.²³ Pensar demasiado también puede llevar a las mujeres a atracarse de comida o a beber en exceso en un intento de sofocar la preocupación y la ansiedad. Por lo tanto, pensar demasiado es un problema real para muchas mujeres. Sin embargo, la mayoría de las mujeres no quedan atrapadas en estas conductas y la gran mayoría de ellas no sufren depresión, ni se atracan de comida, ni abusan del alcohol.

Muy al contrario, la mayoría de las mujeres encuentran el modo de equilibrar las experiencias emocionales negativas con otras más positivas. Los psicólogos Frank Fujita, Ed Diener y Ed Sandvik concluyeron que las mujeres experimentan con mayor intensidad que los hombres tanto las emociones positivas como las negativas.²⁴ Por lo

tanto, a pesar de que tienden a experimentar más emociones negativas que los hombres, se ven compensadas por la propensión a experimentar con mayor intensidad las emociones positivas.

Las emociones positivas pueden eliminar, literalmente, los efectos perniciosos de las emociones negativas. Las emociones negativas pueden limitar el pensamiento a temas de pérdida y de falta de control. Nos llevan a escondernos y a aislarnos para protegernos. Las emociones positivas, según la investigación de Barbara Fredrickson, nos abren la mente y nos permiten encontrar soluciones más creativas a los problemas con los que nos encontramos. Fredrickson ha concluido que, si las personas pueden apelar a emociones positivas cuando se ven inundadas de emociones negativas, los efectos expansivos de las positivas compensan los restrictivos de las negativas, con lo que consiguen deshacerse de la garra de las emociones negativas sobre el pensamiento y facilitan la búsqueda de soluciones.²⁵

Fredrickson también concluyó que las emociones positivas protegen de los efectos fisiológicos perjudiciales de las negativas. Pidió a los sujetos de su estudio que miraran una película breve, pensada para generar emociones negativas y activación cardiovascular. Luego, se asignaron aleatoriamente a todos los sujetos películas que eran medianamente positivas, neutras o tristes. La recuperación cardiovascular fue más rápida en las personas que miraron la película positiva en comparación con las que miraron la película neutra o triste. Por lo tanto, es posible que la tendencia de las mujeres a equilibrar las emociones negativas con las positivas no solo compense los efectos de las emociones negativas sobre el pensamiento y la resolución de problemas, sino que también las proteja de sus efectos perjudiciales sobre la salud.

Las mujeres disponen de múltiples estrategias que les permiten gestionar su vida emocional. En un estudio sobre adultos que cuidaban a un familiar con cáncer en fase terminal, pregunté tanto a hombres como a mujeres qué hacían para hacer frente a su malestar emocional. Las mujeres informaron de muchas más estrategias de afrontamiento positivas que los hombres, como hablar de sus emociones, buscar apoyo social, intentar abordar los problemas desde una perspectiva diferente o iniciar un proceso activo de resolución de problemas. En cuanto a los hombres del estudio, nos costó dilucidar qué hacían para hacer frente al malestar emocional, además de aceptarlo con estoicismo.

Cuando nos enfrentamos a un estrés enorme, como la pérdida de un ser querido, gestionar las emociones con efectividad nos exige flexibilidad a la hora de adoptar distintas estrategias para afrontarlo. Margaret Stroebe, de la Universidad de Utrecht en los Países Bajos, es experta en duelo y cree que las personas que han sufrido una pérdida reciente deben pasar cierto tiempo asumiéndola, lo que requiere reflexionar sobre el significado de la pérdida y sobre la relación con el fallecido, además de sobre su definición personal. Sin embargo, si se quedan atrapadas en los pensamientos sobre la pérdida, corren el peligro de quedarse bloqueadas y de no poder seguir con sus vidas.

Cuando perdemos a un ser querido, debemos equilibrar la elaboración de la pérdida con la reconstrucción de la propia vida de maneras concretas, como por ejemplo cocinando para el resto de la familia o volviendo al trabajo.

Esther, una mujer de treinta y cinco años que participó en el estudio sobre el duelo, había perdido recientemente a su madre por un cáncer de pulmón. Nos describió con precisión su estrategia de afrontamiento:

A veces me pregunto si he perdido la capacidad de emocionarme, pero, entonces, me doy cuenta de que entiendo lo que ha sucedido y de que intento no darle más importancia de la que tiene. Cuando me levanto por la mañana, sigo teniendo niños a los que alimentar y cosas que hacer. El dicho de que la vida sigue es muy cierto, así que hay que hacerse a la idea. No puedes quedarte atrapada y darle vueltas constantemente. He intentado evadirme, pero tampoco funciona. Antes o después tienes que hacerle frente.

Esther sabía que no podía reprimir la sensación de dolor y de vacío constantemente, así que se dio permiso para sentirla y para expresarla, primero en conversaciones con amigos y luego a través de la poesía. También sabía que necesitaba descansar de esas emociones y hacer frente a las realidades de sus responsabilidades familiares y profesionales. Y esto le permitió salir adelante con el tiempo. El dolor remitió, y los recuerdos de su madre se dulcificaron, con lo que la relación con sus propios hijos mejoró. Gracias a la gestión de sus emociones tras el fallecimiento de su madre, Esther no solo asimiló la dura experiencia, sino que creció como persona.

Aprender a transformar en positivas las experiencias negativas también es beneficioso en el mundo de la empresa. Uno de los estereotipos sobre la mujer que me resulta más frustrante es el que afirma que se emocionan demasiado y que no pueden soportar las presiones del lugar de trabajo. En ocasiones, oímos que las mujeres que expresan sus emociones o que las gestionan de un modo inadecuado no son buenas líderes. Sin embargo, gran parte de este prejuicio deriva de la comparación con la conducta masculina estándar, que reprime completamente las emociones. Tal y como sugieren los investigadores Alice Eagly y Steven Karau, el problema no es que las mujeres lloren con mayor frecuencia que los hombres en el lugar de trabajo, sino que el llanto no sea aceptable en la cultura empresarial establecida, que durante años se ha definido con una versión extrema de las expectativas de género masculinas.²⁶

A medida que las culturas laborales se han diversificado y han dejado de estar tan controladas por lo masculino, se han ido relajando las normas sobre la manifestación de emociones en el puesto de trabajo. Al mismo tiempo, ser capaces de transformar la frustración, la ira y la decepción en algo más productivo y creativo otorga a las mujeres una ventaja en el mundo laboral. Los estudios sobre regulación emocional en el puesto de trabajo han concluido que las personas que gestionan el disgusto con estrategias positivas (intentar abordar las frustraciones desde un punto de vista distinto, o encontrar el modo de incluir emociones positivas a lo largo de la jornada, por ejemplo) rinden más en el puesto de trabajo y tienen mejor salud emocional.²⁷ Por ejemplo, los trabajadores del servicio de atención telefónica de un banco que tendían a responder a las preguntas

molestas de los clientes («¿Cómo funciona el cajero automático?») con una actitud sinceramente positiva obtuvieron mejores puntuaciones en la evaluación de rendimiento trimestral. Por el contrario, si se limitaban a fingir amabilidad, al final de la jornada estaban más agotados y bloqueados emocionalmente.²⁸

Las mujeres disponen de varias estrategias para gestionar sus emociones en lugar de bloquearlas o fingirlas, lo que está contribuyendo a su ascenso a puestos de liderazgo. Nora, la supervisora de la empresa de Wall Street que despidió a muchos de sus empleados, tenía unas habilidades de gestión emocional extraordinarias. En lugar de negar sus propias emociones o de bloquear las de sus empleados, reconoció y aceptó que la incertidumbre laboral a la que se enfrentaban era espantosa y que daba a los empleados un buen motivo para sentir resentimiento hacia la empresa. Ayudó a su equipo primero a expresar las emociones negativas y luego a reconducir sus esfuerzos hacia las exigencias del trabajo (o de la búsqueda del mismo). Por el contrario, Alan, su colega, se negó a hablar con los empleados que se acercaban en busca de información. El rendimiento de su equipo disminuyó drásticamente y se sorprendió a algunos empleados robando material de oficina como represalia por su malestar.

Nora también supo gestionar sus propias emociones en relación con los despidos inminentes. No podía estar segura de conservar su empleo, por lo que decidió tomarse la situación como la oportunidad de valorar si realmente tenía el trabajo que quería. Nora hizo averiguaciones discretas sobre la disponibilidad de puestos de trabajo parecidos en otras empresas: cuál era la estructura salarial y cuáles las posibilidades de ascenso. También reflexionó sobre el resto de los objetivos vitales que se había fijado, como aprender a pintar, viajar más e incluso enseñar inglés como segunda lengua. Recurrió a sus contactos en su sinagoga y a páginas web de recursos profesionales y descubrió dos organizaciones no gubernamentales con las que podría viajar a países en vías de desarrollo a enseñar inglés a escolares durante un par de años. El salario que ofrecían era de subsistencia, pero llevaba años ahorrando y disponía de un colchón económico del que podría vivir durante esos dos años.

Nora también acudió a familiares y a amigos para que le prestaran apoyo durante el período de incertidumbre laboral. Quedaba para cenar con frecuencia con una de sus amigas de toda la vida, Alicia, y mientras comían *sushi* en su restaurante japonés preferido, Nora le explicaba alguna de las conversaciones que había mantenido con los empleados o reflexionaba en voz alta sobre qué posibilidades tenía en caso de que la despidieran a ella. Rieron mucho y lloraron un poco, pero Nora siempre volvía a casa sintiéndose animada y llena de energía para hacer frente a la situación laboral a la mañana siguiente.

La disposición de Nora para hacer frente a sus emociones y a su capacidad para asumir un punto de vista efectivo sobre su situación laboral, para centrarse en la resolución de problemas y para utilizar su red de apoyo emocional para afrontar la situación le permitieron superar el proceso de despidos sintiéndose orgullosa de su gestión

y optimista sobre el futuro. Al final, no la despidieron. De hecho, había gestionado tan bien a su grupo durante el período anterior a los despidos que sus jefes le otorgaron más responsabilidades y le subieron ligeramente el salario. Sin embargo, reflexionar sobre cómo alcanzar sus objetivos vitales la había llevado a trazar un plan a cinco años: se quedaría en la empresa durante tres años y ahorraría todo lo que pudiera; entonces, dedicaría dos años a trabajar en el extranjero dando clases de inglés a través de una organización no gubernamental. Por lo tanto, después de los despidos, Nora volvió a su puesto de trabajo muy satisfecha con su gestión como supervisora y contenta por las felicitaciones de sus superiores, pero también con una visión más amplia de su vida y un plan para hacerla realidad.

Recurso emocional 5

Las mujeres son excelentes gestoras emocionales.

En 2001, una encuesta de Gallup concluyó que el 90 por ciento de los estadounidenses creen que las mujeres son más emotivas que los hombres. Con frecuencia, se entiende como un hándicap para las mujeres, algo que les impide alcanzar sus objetivos y las hace más vulnerables. Sin embargo, es en el ámbito emocional donde encontramos algunos de los recursos más potentes de las mujeres. Son capaces de percibir las emociones de los demás, lo que aumenta su efectividad a la hora de trabajar, de criar a sus hijos y de forjar relaciones sólidas. Entienden sus propias emociones, lo que constituye el primer paso para tomar decisiones con las que pueden vivir y para liderar equipos con efectividad. Toleran el malestar emocional, con lo que son capaces de aguantar el tipo en situaciones de crisis y con mucha tensión emocional. Y disponen de diversas estrategias de gestión emocional que emplean con flexibilidad, lo que las dota de gran resistencia ante el estrés. En conclusión, a las mujeres les va muy bien ser «emotivas».

El valor de las relaciones: entender los recursos emocionales de las mujeres

«Me encanta la gente», dijo hace poco una amiga mía. ¿Qué significa eso? En mi opinión, hay al menos dos categorías de personas a quienes «les encanta la gente». Una abarca a las personas extrovertidas que disfrutan relacionándose con los demás y siendo el alma de las fiestas. Hay mujeres que entran en esta categoría. La otra abarca a las personas que desean *conocer* a los demás, meterse en sus cabezas y ver el mundo desde su punto de vista. Son capaces de sentir gran empatía por las emociones del otro y desean hacer lo que sea necesario para que se sienta mejor.

La tendencia de las mujeres a empatizar con los demás, su disposición a escuchar y a ser pacientes y compasivas, así como los sacrificios que tienden a hacer por terceros suelen considerarse una muestra de debilidad. Se les dice: «¡Ocúpate de tus cosas!» o «No les hagas caso, ¡no cedas siempre!». Ciertamente, ha sido importante para las mujeres atender a estas instrucciones. Nuestra cultura ha asumido durante mucho tiempo que la mujer es el género cuidador, que corresponde a las mujeres cuidar de los demás y que es su responsabilidad natural hacerlo, cueste lo que cueste. Con frecuencia, se castiga a las mujeres que no cumplen con esta expectativa, ya sea directamente o criticándolas. Por el contrario, los hombres que demuestran empatía y renuncian a sus necesidades para satisfacer las de los demás son considerados unos héroes.

Reflexionemos, por ejemplo, sobre el concepto que se tiene de los hombres y de las mujeres militares con hijos pequeños. Si una madre de niños pequeños se alista en el Ejército y es destinada al extranjero durante un año, es habitual escuchar comentarios sobre cómo le importa más su carrera profesional que sus hijos o que incumple sus obligaciones como madre. Si quien es destinado al extranjero es el padre de esos mismos niños, se le trata como un héroe, dispuesto a sacrificar su paternidad para servir a su país. Por pensar en un ejemplo reciente: cuando el Partido Republicano eligió a Sarah Palin, gobernadora de Alaska y madre de cinco hijos, como candidata a la vicepresidencia en las elecciones de 2008, se oía con frecuencia la pregunta: «¿Y quién va a cuidar de los niños?». Nadie preguntó lo mismo de Barack Obama, padre de dos niñas.

La expectativa cultural de que las mujeres serán pacientes y tolerantes y de que «se quedarán junto a su hombre», haga lo que haga, y de que son cuidadoras naturales ha llevado a algunas mujeres a tomar decisiones que las han perjudicado. A pesar de ello, la mayoría de las mujeres consiguen encontrar un equilibrio saludable entre el ejercicio de

sus capacidades relacionales y la defensa de sus derechos. La mayoría de las mujeres saben dónde está el límite que no deben traspasar en su deseo de ayudar a los demás, porque no sería beneficioso ni para ellas mismas ni para el otro. Las madres pueden llegar muy lejos para dar a sus hijos lo que necesitan, pero también saben que satisfacer todos sus deseos o no corregir la mala conducta no les beneficiará a largo plazo. Hay un punto a partir del cual saben que deben decir «hasta aquí hemos llegado».

A muchas mujeres se les da muy bien escuchar y demostrar empatía, y eso las lleva a decantarse por profesiones que les permiten ayudar a las demás y también explica por qué pueden ser tan buenas terapeutas y trabajadoras sociales. Sin embargo, saben que escuchar a los demás y conectar con ellos puede suponer una gran carga emocional, por lo que se reservan tiempo para sí mismas, durante el que olvidarse de las preocupaciones de los demás y recomponerse. En el mundo laboral, las mujeres encuentran el modo de integrar las necesidades de trabajadores individuales con los de la empresa. Escuchan y respetan los deseos de los empleados, pero saben que no pueden olvidarse del balance de cuentas de la empresa.

Ejercer la función de cuidadoras, especialmente de los hijos, ha permitido a las mujeres perfeccionar sus habilidades relacionales. A lo largo de la historia evolutiva, es muy posible que las capacidades relacionales hayan llegado a estar inscritas en los genes femeninos.¹ En la Antigüedad, los hijos de mujeres que entendían y respondían a sus necesidades físicas, sociales y emocionales estaban más sanos y más seguros, y tenían más probabilidades de sobrevivir y de tener descendencia propia en el futuro. Las mujeres que carecían de esas capacidades relacionales no cuidaban a sus hijos con tanta eficacia, por lo que las probabilidades de que sobrevivieran y tuvieran descendencia eran menores. Por lo tanto, la probabilidad de que los genes de las mujeres con mejores capacidades relacionales hayan ido transmitiéndose a lo largo de los siglos es más alta.

En la actualidad, las mujeres aplican sus extraordinarias capacidades relacionales a la crianza de los hijos, a las amistades y a las relaciones de pareja; a sus puestos de trabajo; y a sus comunidades. Como son capaces de conectar con los demás a un nivel profundo, acceden a sus cualidades más intrínsecas, superan sus carencias y consiguen motivarles y alentarles. Buscan puntos de encuentro y se esfuerzan en alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias a los problemas. Las mujeres funcionan bien ante una diversidad de personas y de opiniones, porque no solo están dispuestas a escuchar y a entender puntos de vista diferentes, sino que son muy capaces de ello. Las mujeres están «ahí» cuando se las necesita, dispuestas a asumir el liderazgo o a apoyar al otro, en función de lo que la situación requiera.

Las identidades sociales de las mujeres (autoconceptos íntimamente integrados en las relaciones con los demás), junto con su profunda conciencia emocional, constituyen la base de unos recursos relacionales de una solidez asombrosa.

- Las mujeres pueden alcanzar una comprensión profunda del punto de vista de los demás, de sus opiniones, de sus preocupaciones y de sus emociones. Por lo tanto, pueden responder con empatía, anticipar sus deseos y necesidades, y perdonar a quienes se han portado mal con ellas.
- Las mujeres escuchan a los demás, les dejan expresar sus opiniones e intentan escucharlas y comprenderlas, en lugar de agobiarlos con las propias.
- Las mujeres son pacientes y tolerantes, y son capaces de esperar a que el otro encuentre el modo de llegar adonde quiere (o debe) estar.
- Las mujeres saben cuándo anteponer las necesidades del otro y son altruistas, en ocasiones de manera modesta y, en otras, demostrando gran osadía.

Cuestión de perspectiva

Las mujeres son capaces de sintonizar con gran precisión con las emociones de sus amigos, colegas o vecinos, por lo que suelen entender bastante bien las experiencias del otro, por alejadas que estén de su propia vida cotidiana. Deben parte de esta habilidad a su mayor capacidad para percibir las emociones de los demás a partir de la expresión facial, de la postura, de la gesticulación o del tono de voz. Las emociones reflejan los pensamientos y las preocupaciones más profundas, por lo que ser capaces de leer las emociones de los demás permite a las mujeres atisbar el alma del prójimo. Sin embargo, van mucho más allá y detectan las presiones que sufren y que les hacen comportarse de este o aquel modo; exploran las creencias y la historia de los demás, para entender cómo se han ido modelando sus personalidades.

Para poder entender lo que el otro piensa o siente, es imprescindible que antes hayamos aceptado que la otra persona tiene un punto de vista distinto al nuestro. Los psicólogos lo llaman *teoría de la mente*. Aunque pueda parecer que se trata de una habilidad común a todos los seres humanos, lo cierto es que hay grandes diferencias en lo que se refiere a entender que el resto de las personas pueden tener (y tienen) puntos de vista distintos al nuestro. Por ejemplo, parece que los niños pequeños carecen por completo de esta capacidad. Para estudiar la teoría de la mente en niños pequeños, los psicólogos evolutivos les presentan tareas que permiten determinar a qué edad son capaces de diferenciar entre lo que saben ellos y lo que saben los demás. Por ejemplo: un investigador le enseña al niño una caja de caramelos con imágenes de caramelos en la tapa y le pregunta qué cree que hay dentro. El niño responderá «caramelos». Entonces, mira dentro y, para su sorpresa, descubre que está llena de lápices de colores. A continuación, el investigador le pregunta qué cree que otro niño (que aún no ha visto lo que hay en ella) pensará que hay en la caja. Si el primero tiene al menos cinco años de edad, por lo general dirá algo parecido a: «Creerá que hay caramelos, pero en realidad hay lápices de colores». A esta edad, ya ha desarrollado una teoría de la mente y entiende que el otro niño puede tener un punto de vista distinto al suyo. Sin embargo, si

se le pregunta lo mismo a un niño de tres años, lo más probable es que responda: «Lápices de colores». Los niños de tres años no han desarrollado todavía una teoría de la mente, por lo que asumen que los demás piensan o creen lo mismo que ellos. En las tareas de este tipo, las niñas suelen dar muestras de haber elaborado una teoría de la mente a una edad más temprana que los niños.²

Lo que es más, a medida que crecen, las niñas tienden a comprender los pensamientos, las motivaciones y las emociones de los demás mejor que los niños. Por ejemplo, la psicóloga Sandra Leanne Bosacki explicó a niños y niñas de sexto la historia siguiente:

Kenny y Mark son los capitanes de un equipo de fútbol y les queda una persona por escoger para el equipo. Sin decir nada, Mark le hace un guiño a Kenny y mira a Tom, uno de los niños entre los que aún pueden escoger. Mark le devuelve la mirada a Kenny y sonríe. Kenny asiente y escoge a Tom para el equipo. Tom ha visto los guiños y las sonrisas entre Mark y Kenny, y se pregunta por qué Kenny lo quiere en su equipo, ya que siempre es uno de los últimos en ser escogido. [Nota: cuando se explicaba a niñas, se utilizaban nombres de niña.]³

Entonces, Bosacki formulaba a los niños varias preguntas sobre la historia, como: «¿Por qué sonríe Mark a Kenny?», «¿Por qué asiente Kenny?», «¿Por qué escoge Kenny a Tom para el equipo? ¿Cómo lo sabes?», «¿Crees que Tom sabe por qué le ha elegido Kenny? ¿Por qué piensas eso?» o «¿Cómo crees que se siente Tom? ¿Por qué?». A la hora de responder, las niñas de sexto describieron las posibles emociones y pensamientos de los personajes de la historia, las distintas motivaciones e intenciones posibles, y los valores morales que motivaban la conducta. Los niños de sexto no dieron muestras de entender lo que pasaba por la cabeza de los personajes de la historia, y tampoco de que les interesara demasiado.

Cuando adoptamos el punto de vista de otro, se activan exactamente las mismas regiones cerebrales que cuando pensamos sobre nosotros mismos. En un experimento que se llevó a cabo en la Universidad de Harvard, los investigadores registraron con resonancias magnéticas funcionales la actividad cerebral de los sujetos de estudio, mientras pensaban o bien en sí mismos o bien en los demás. Una vez en la máquina, se pidió a la mitad de los participantes que pensarán en ellos mismos, mientras que a la otra mitad se les enseñó la fotografía del rostro de una persona a la que no conocían (el objetivo) y se les daba la siguiente instrucción: «Imagina por un momento que eres esta persona, que estás en su piel y ves las cosas desde su punto de vista. Piensa en cómo esta persona viviría lo que está sucediendo».⁴ Se activaron las mismas regiones cerebrales, tanto en el caso de los participantes que pensaban en ellos mismos como en los que pensaban en el objetivo «mientras se ponían en su piel».

Ponerse en la piel de otro puede ser especialmente difícil cuando ese otro es nuestro hijo adolescente. Los adolescentes desean más autonomía e independencia y ponen constantemente a prueba los límites de la autoridad. Un minuto parecen ser los niños racionales y razonables que conocemos desde hace quince o dieciséis años, y al siguiente

son un manojo incomprensible de emociones, deseos y opiniones de lo más peculiares. En tanto que cuidadoras principales de la familia, las mujeres han desarrollado la capacidad de aplicar una teoría de la mente a la conducta de sus hijos adolescentes. Los investigadores han concluido que cuando las madres se esfuerzan en adoptar el punto de vista de sus hijos durante los conflictos, los adolescentes se centran menos en ganar la discusión y más en mantener una relación positiva con su madre. A su vez, la hostilidad abierta es menor entre ambos, por lo que pueden colaborar y encontrar una solución al conflicto que resulte aceptable para los dos.⁵ Las madres que se esfuerzan por adoptar la perspectiva de su hijo adolescente suelen ser más generosas en las interpretaciones de su conducta, entienden mejor los efectos de la presión de los iguales y se hacen cargo del deseo imperativo de encajar. Las madres que son capaces de adoptar la perspectiva de su hijo adolescente también suelen enfadarse menos, no dejan que los conflictos se intensifiquen tanto, ni rompen los canales de comunicación con tanta frecuencia.

Jenna, la hija de trece años de Ashley, estaba en esa fase de la adolescencia en que cada conversación con los padres puede desencadenar un conflicto. Por lo general, Sean, el marido de Ashley, insistía en el cumplimiento de las normas, se mostraba estricto con las horas en que Jenna podía volver a casa, el largo de sus faldas y las expectativas sobre el rendimiento académico. Los conflictos entre Sean y Jenna solían acabar con él elevando la voz y ella gritando, llorando y encerrándose en su habitación.

Sin embargo, Ashley podía entender la necesidad de Jenna de encajar con el resto de las chicas y de relacionarse con sus amigas. Ashley no deseaba en absoluto ceder ante todas las exigencias de Jenna y permitirle quedarse en la calle hasta altas horas de la noche, maquillarse en exceso, llevar faldas cortísimas o pasarse horas en Facebook, como hacían sus amigas. Sin embargo, también pensaba que la actitud tan severa de Sean no conseguía más que incitar a Jenna a saltarse las normas.

Una noche, tras otra sesión de gritos entre Sean y Jenna, Ashley fue a la habitación de su hija y se sentó en la cama junto a ella, que se cubría la cabeza con la almohada. «Cariño, tenemos que encontrar una manera mejor de resolver estas discusiones», le dijo.

«¡Papá es muy injusto y no me entiende! ¡Vuestras normas parecen salidas de la Edad Media! Ninguna de mis amigas tiene padres tan estrictos como vosotros», lloró Jenna.

«Quizá sea cierto, pero creemos en nuestras normas y creemos que son lo mejor para ti. Sé que es importante que puedas pasar tiempo con tus amigas y hacer lo mismo que ellas. Papá y yo queremos que te lo pases bien y que disfrutes del tiempo que pasas con ellas, pero estamos convencidos de que eso no es incompatible con respetar las normas de casa».

Ashley y Jenna empezaron a conversar sobre las normas de casa y cuáles eran las más importantes, y también sobre qué actividades eran las más importantes para Jenna a la hora de relacionarse con sus amigas. Jenna confirmó lo que Ashley ya sospechaba: en

ocasiones, se ponía faldas realmente cortas y se maquillaba profusamente solo para provocar a Sean. Aceptó que quizás esa no era la mejor manera de conseguir que cooperara en las cuestiones que realmente le importaban: lo que más le molestaba era no poder volver a casa más tarde de las diez de la noche, porque eso significaba que tenía que marcharse de las fiestas del instituto antes de que acabaran y, además, muchas veces no podía ir con sus amigas al cine, porque la mayoría de las películas acababan después de las diez. Ashley le dijo que ahora que ya tenía trece años, quizá podrían mostrarse un poco más flexibles con la hora en ocasiones especiales. Eso no significaba que a partir de entonces pudiera volver más tarde cada fin de semana, sino que, cuando la ocasión lo requiriera, flexibilizarían la norma.

Ashley se mostró dispuesta a ver la situación desde el punto de vista de Jenna, lo que, a su vez, facilitó que esta se calmara y pudiera colaborar en la búsqueda de soluciones que, por un lado, respetaran las normas familiares y, por el otro, satisficieran su necesidad de autonomía. En lugar de declarar una guerra abierta, Ashley y Jenna forjaron una relación que se caracterizaba por la confianza, la cooperación y el sentido del humor: ingredientes fundamentales para que los adolescentes (¡y sus padres!) puedan superar esta etapa con éxito.

Del mismo modo, tanto en el mundo de la empresa como en la política, la capacidad de meterse en la cabeza de los demás resulta crucial para encontrar soluciones que el otro (incluso si se trata de un competidor) pueda aceptar y aplicar con entusiasmo. Los estudios sobre empresarios han demostrado que los que son más capaces de adoptar la perspectiva de sus interlocutores consiguen cerrar acuerdos más satisfactorios para ambas partes. Por ejemplo, en un estudio sobre estudiantes de MBA, se pidió a los alumnos que hicieran las veces o bien de un candidato a un puesto de trabajo o bien del seleccionador de personal de una empresa. El candidato y el seleccionador tenían objetivos contradictorios: el candidato debía negociar un salario superior al ofrecido y el entrevistador debía negociar un salario inferior al solicitado; el entrevistado debía pedir más días de vacaciones y el entrevistador ofrecer menos; y un largo etc. Ambos obtendrían una cantidad establecida de puntos por conseguir sus objetivos respectivos. A la mitad de los entrevistadores se les dio la instrucción de adoptar la perspectiva del candidato cuando hiciera propuestas y ofertas:

Quando te prepares para la negociación, adopta el punto de vista del candidato. Intenta entender qué piensa de la situación. Una vez que hayas leído las características de tu papel, intenta verte en el otro lado de la mesa y pensar como el candidato.⁶

A la otra mitad de los entrevistadores no se les dio esta instrucción. Las negociaciones en las que el entrevistador adoptó el punto de vista del candidato condujeron a una mayor flexibilidad por parte de ambos interlocutores: el entrevistador renunciaba a un objetivo a cambio de que el entrevistado hiciera lo propio con otro. Los

acuerdos finales fueron más beneficiosos tanto para el entrevistador como para el entrevistado: ambos ganaron más puntos, lo que indicaba que, en general, ambos habían alcanzado más objetivos.

Kate era una experta en negociación. Se había formado en derecho laboral en la facultad de Derecho de la Universidad de Chicago. Al terminar sus estudios, empezó a trabajar en una empresa de construcción de maquinaria; al principio, sus jefes esperaban que se ciñera estrictamente a la postura de la empresa en todas las negociaciones con los sindicatos. Y Kate así lo hizo durante el primer par de años, pero los resultados obtenidos no la satisfacían en absoluto. Las reuniones tensas, el intercambio de acusaciones, las huelgas y las semanas de negociaciones bloqueadas formaban parte de su vida cotidiana.

Tras tres años en el trabajo, Kate decidió que iba a empezar a hacer las cosas a su manera. En lugar de convocar reuniones con varios miembros de cada parte, que daban lugar a que los asistentes de rango inferior se pasaran el tiempo intentando impresionar al grupo con la firmeza de su postura, insistió en sentarse con el líder sindical a solas. Antes de la primera reunión, se informó todo lo que pudo sobre él: su historia en la empresa, su familia, sus aficiones y su religión. Cuando al fin se reunieron, rompió el hielo con una conversación sobre los Cleveland Indians, ya que se había enterado de que él era también un gran seguidor del equipo. Luego, a medida que la conversación fue derivando hacia cuestiones laborales, en lugar de presentar la postura de la empresa, Kate empezó por pedirle que le explicara las quejas y las preocupaciones del sindicato. Ella ya las conocía, pero quería oírlo de boca del líder sindical para fijarse en los puntos en que más insistía, ver qué cuestiones le alteraban más o si se guardaba algo en lugar de decírselo ahora que estaban frente a frente. Entonces, para asombro de su interlocutor, en lugar de responderle con las exigencias de la empresa, Kate reformuló todo lo que le había dicho y le pidió que la corrigiera si había algo que hubiera entendido mal. A medida que avanzaba la reunión, Kate se esforzó cuanto pudo en identificar puntos de acuerdo entre la empresa y el sindicato. Cuando tenía que insistir en algo concreto en lo que la empresa no estaba dispuesta a ceder, lo compensaba con una oferta de negociar en algún otro punto que percibía importante para el sindicato. Durante los cuatro años posteriores a este cambio de estrategia negociadora, el sindicato no convocó ninguna huelga, los beneficios de la empresa aumentaron, los costes se redujeron y las relaciones entre la empresa y el sindicato mejoraron significativamente.

La enorme capacidad que tienen las mujeres para ponerse en el lugar de otro también mejora su habilidad para enseñar y guiar a los demás. Con frecuencia, detectan los obstáculos que impiden al otro alcanzar sus objetivos, ya se trate de obstáculos logísticos o psicológicos, y ofrecen soluciones adaptadas a la necesidad de cada persona. Anne Mulcahy, ex consejera delegada de Xerox Corporation, es muy conocida por el uso que hace de su capacidad para ponerse en el lugar de sus empleados a la hora de ayudarles a crecer y a ascender en el seno de la empresa. Ella misma era una trabajadora veterana de Xerox y durante los veinticuatro años anteriores a su nombramiento como

consejera delegada había trabajado en el departamento comercial y había dirigido el de recursos humanos. Ya como consejera delegada, Mulcahy evaluaba con regularidad los primeros treinta puestos ejecutivos de la empresa y se aseguraba de que se estuviera preparando a un mínimo de dos candidatos internos para ellos. «Tiene una capacidad de motivación extraordinaria y consigue que la gente dé lo mejor de sí sin desmoralizarse», según Ursula M. Burns, la entonces presidenta de la empresa.⁷ Cuando Mulcahy tomó las riendas en agosto de 2001, la empresa estaba al borde de la bancarrota, con unas pérdidas de 273 millones de dólares. Mulcahy consiguió dar la vuelta a la situación y se concentró en la innovación, a pesar del problemático entorno comercial que siguió al 11-S. Cuando se jubiló en 2009, la empresa había recuperado la solidez estratégica, contaba con unos beneficios de mil millones de dólares, y Burns ascendió a consejera delegada. En 2008, Mulcahy fue elegida consejera delegada del año por la revista *Chief Executive* y una de las mejores líderes estadounidenses por el *U. S. News and World Report*.

Tal y como hemos visto, la capacidad de las mujeres para ponerse en el lugar de los demás tiene mucho que ver con el resto de los recursos relacionales: saber escuchar, mostrarse pacientes y anteponer a los demás cuando resulta apropiado.

Recurso relacional 1

Las mujeres son capaces de ponerse en el lugar de los demás.

Escuchar activamente

Uno de los motivos por los que las mujeres demuestran tal capacidad de ponerse en el lugar de los demás es que saben escuchar. Resulta mucho más fácil saber qué piensa el otro si le escuchamos mientras nos habla, en lugar de centrarnos en lo que *nosotros* queremos decir en cuanto se detiene a respirar o incluso interrumpiéndole si la pausa tarda demasiado en llegar. Por lo general, las mujeres escuchan (en profundidad) lo que sus familiares, amigos y colegas intentan comunicarles. Esto no significa que las mujeres sean incapaces de expresar sus necesidades y sus deseos, nada más lejos de la realidad, sino que se muestran dispuestas a escuchar a los demás y son capaces de integrar lo que se les dice en cómo expresan su propio punto de vista.

Por ejemplo, cuando le preguntaron a Anne Mulcahy cómo supo hacia dónde debía llevar a Xerox Corporation, respondió:

Hay muchas maneras de saber la opinión de los demás, pero nada substituye al diálogo que se puede entablar con los clientes sobre el terreno, en términos de cómo ven a la empresa. Creo que es una estrategia muy potente y la espero de todo el equipo de dirección. No es un ejercicio a distancia, hay que entablar un contacto íntimo y personal. Los demás deben saber que pueden darnos malas noticias y que no mataremos al mensajero; muy al contrario, hay que agradecer que haya personas que detecten los problemas en las fases

tempranas y que nos den la oportunidad de resolverlos. Por lo tanto, que creo que una parte consiste en la gestión de las aportaciones sinceras de los demás y la otra en estar presente. No hay nada que pueda substituir a sentarse alrededor de una mesa y preguntar al equipo qué va bien, qué va mal, con qué obstáculos se están encontrando y cómo podemos ayudarles. Dedico mucho tiempo a ello, y creo que es lo más importante que hago.⁸

Las mujeres no se limitan a escuchar en absoluto silencio, pensando en sus cosas mientras los demás intentan transmitirles sus preocupaciones. Por el contrario, se inclinan hacia delante, se vinculan con el otro y hacen patente con la mirada, el rostro y todos y cada uno de los músculos del cuerpo que están escuchándole con atención. Mientras escucha al otro, la mujer demuestra empatía y deja claro que entiende tanto las palabras como las emociones de quien le habla y que, además, le importa. Formulará preguntas, para asegurarse de conocer toda la situación y lo que el otro siente al respecto. Validará lo que dice el otro, y le hará saber que se trata de emociones normales y razonables. Es posible que comparta algunas experiencias personales parecidas con él. También puede indignarse junto a él y exclamar: «¡Menudo impresentable! Me parece increíble que te haya tratado así». Para las mujeres, escuchar es un ejercicio activo.

Y no hay una función en la que la escucha activa sea más importante que en la de madre. Cuando los niños tienen problemas en la escuela o con sus iguales, suelen buscar ayuda y comprensión en sus padres, porque necesitan que les reafirmen en la seguridad de que son buenas personas, a pesar de las dificultades. Sin embargo, y a pesar de que necesitan desesperadamente esa ayuda, no se les da demasiado bien pedirla. Sus revelaciones suelen colarse por las rendijas de conversaciones sobre temas cotidianos. Hay que escuchar muy atentamente, sin otra intención que la de entender al niño, para ser capaces de detectar la presencia de problemas.

Una conversación reciente entre Judi y su hijo Ben nos servirá de ejemplo. Ben es un niño de doce años normal y bastante prototípico en lo que se refiere a sus capacidades de comunicación. Por lo general, solo habla cuando es otro quien se dirige a él primero, y responde con monosílabos a la mayoría de las preguntas:

JUDI: ¿Qué tal te ha ido hoy en el colegio?

BEN: Bien. (*Silencio prolongado*).

JUDI: ¿Y el examen de español? ¿Bastó con lo que estudiaste ayer?

BEN: Sí (*Silencio prolongado*). Bueno, excepto por las conjugaciones de los verbos irregulares.

JUDI: ¿Las conjugaciones?

BEN: Sí, creo que las he hecho mal.

Llegados a este punto, lo que Judi quería decir era: «¡Pero si ayer no estudiaste las conjugaciones de los verbos irregulares! ¡Dijiste que no entraban!». Sin embargo, sabía que con eso solo conseguiría que se cerrara, así que respiró hondo y optó por un:

JUDI: Vaya, te han pillado por sorpresa, ¿no?

A lo que siguió una conversación tranquila durante la que Judi intentó transmitir a Ben la importancia de saber con seguridad qué entra en los exámenes y, entonces, estudiar los temas relevantes. Ben se comprometió a prestar más atención cuando la maestra hablara de los exámenes pendientes, pero también comentó que, la noche anterior, se estuvo enviando mensajes con su amigo Mike, y este le dijo que no se preocupara por las conjugaciones de los verbos irregulares. Judi se sorprendió al enterarse de que Ben había estado enviando mensajes de texto cuando se suponía que tenía que estar estudiando, así que siguió preguntando. Resultó que durante el tiempo dedicado al estudio, Ben se distraía constantemente con los mensajes de texto que le enviaban sus amigos, lo que por fin explicaba el rendimiento menos que estelar en los últimos exámenes. Era información nueva para Judi que, junto con Ben, empezó a pensar en cómo limitar las distracciones durante el tiempo de estudio.

Si Judi hubiera respondido inmediatamente con las frases acusatorias que le inundaban la mente, es muy probable que no hubiera detectado el verdadero problema de los hábitos de estudio de Ben. Sin embargo, al ser capaz de dar un paso atrás y de escuchar activamente a Ben, descubrió por qué el rendimiento escolar de su hijo había descendido y pudo trabajar con él para encontrar una solución aceptable para ambos.

La relación entre médico y paciente es uno de los contextos profesionales en los que la capacidad de escucha activa es especialmente importante. A los médicos no les resulta fácil escuchar, siempre van cortos de tiempo y tienen un exceso de trabajo; si tienen mucha suerte, disponen de tan solo diez minutos antes de atender al próximo paciente. Con frecuencia, los pacientes traen una lista larguísima de problemas que quieren tratar en ese brevísimo espacio de tiempo, ya se trate de dolencias leves, como un resfriado, o de enfermedades graves, como la diabetes. Acuden a la consulta con su propio plan en la cabeza y, con frecuencia, los problemas que les preocupan no son los que, en opinión del médico, deberían preocuparles. En ocasiones, las alteraciones físicas ocultan problemas emocionales, como cuando el paciente acude a la consulta por el insomnio, cuando el problema real es la depresión.

Por lo tanto, para ser eficaz durante la entrevista, es imperativo que el médico se concentre en esos escasos momentos de que dispone. Debe oír todo lo que el paciente tiene que decirle y tener en cuenta los problemas que puedan subyacer a lo que expresa directamente; validar las preocupaciones del paciente, al tiempo que orienta la conversación hacia los temas que el médico considera más importantes; y, entonces, comunicar su valoración y el plan de tratamiento al paciente, de manera que este se sienta comprendido y atendido. Al parecer, a las mujeres les resulta más fácil practicar la escucha activa en la consulta. Observaciones de conversaciones entre médicos y pacientes en contextos clínicos han concluido que la probabilidad de que las doctoras escuchen atentamente a sus pacientes, les concedan el tiempo y el espacio necesarios

para plantearles problemas, les formulen preguntas para ahondar en lo que les preocupa, eviten distraerse durante la conversación y expresen comprensión e interés en el paciente mediante las expresiones faciales y el lenguaje corporal es más elevada que en el caso de los doctores.⁹ A su vez, los pacientes se muestran más satisfechos con la atención recibida si el médico ha dado muestras de escucharle de forma activa, y es más probable que sigan sus indicaciones terapéuticas si creen que les ha escuchado de verdad.

Una de las mejores doctoras y mayores expertas en escucha activa que conozco es Carolyn Rochester, una neumóloga con responsabilidades en un mínimo de tres centros médicos de Connecticut. Cuando no es la neumóloga de guardia en la unidad de cuidados intensivos del hospital local, atiende a pacientes en el hospital de veteranos, a varios kilómetros de allí, o dirige una clínica a unos 45 minutos de distancia. Además, tiene dos hijos, en cuya educación participa activa e intensamente, y disfruta saliendo en bicicleta y de excursión, lo que hace con frecuencia. A pesar de lo ocupada que está y de lo mucho que se la necesita en varios sitios, cuando está contigo lo está al ciento por ciento. Se inclina hacia ti mientras te escucha, quiere saber qué te pasa, y quiere conectar contigo de verdad. Es imposible no reír cuando veo cómo Nick, su hijo adolescente, intenta impedir que su madre sepa tanto de lo que hace y piensa. Sin embargo, incluso él admite que se alegra de que le escuche y de que atienda a lo que le dice (y a lo que no); el vínculo entre ambos es extraordinariamente sólido. Obviamente, no he visto a Carly durante las consultas con sus pacientes, pero estoy segura de que valoran tanto su competencia como su capacidad de escuchar: la revista *New York* la ha escogido como uno de los mejores médicos del área de Nueva York.

No es muy habitual sentirse escuchado en nuestro mundo apresurado. Las capacidades de escucha de las mujeres y su deseo de ponerlas en práctica son fundamentales en todas sus relaciones, ya que abren los canales de comunicación y generan una confianza profunda.

Recurso relacional 2

Las mujeres escuchan activamente a los demás.

Las recompensas de la paciencia

La capacidad de espera de las mujeres es extraordinaria; esperan a que a su hijo se le pase la rabieta, a que su marido se calme lo suficiente para hablar y a que su colega acabe su interminable monólogo. No es que no se enfaden o no se molesten como hacen los hombres. Muy al contrario, los estudios demuestran que las mujeres tienen la misma capacidad de enfadarse ante una situación irritante. La diferencia reside en que ellas

tienden a gestionar mejor la ira. Se esfuerzan por impedir que las emociones se descontrolen, lo que les da margen de maniobra para escoger con tranquilidad cuál es la mejor manera de responder.

En un estudio que llevé a cabo junto con mi colega Cheryl Rusting en la Universidad de Míchigan, concluimos que los hombres tendían a alimentar su ira, mientras que las mujeres tendían a calmarla.¹⁰ Pedimos a hombres y a mujeres que recordaran un incidente que les hubiera hecho enfadar y que lo revivieran con la mayor intensidad posible:

Durante los próximos diez minutos, intenten revivir el recuerdo que han escogido con tanto realismo como les sea posible. Revivan lo sucedido una y otra vez. Recuperen mentalmente los detalles del contexto con tanta claridad como puedan. Vean a las personas y a los objetos; escuchen los sonidos; experimenten de nuevo lo sucedido. Piensen lo mismo que pensaron entonces. Sientan lo mismo que sintieron entonces. Reaccionen como si ahora estuvieran allí. Mientras reviven lo sucedido, vayan escribiendo lo que sucede, lo que piensan y lo que sienten.¹¹

Tanto los hombres como las mujeres se enfadaron bastante al revivir la experiencia, y los pensamientos que tenían acerca del culpable y de la injusticia de lo sucedido reflejaban una ira considerable. Entonces, dimos a los participantes en el estudio la oportunidad de seguir pensando sobre la situación, sobre el enfado y sobre los recuerdos del incidente o de pasar a una actividad completamente distinta, que les permitiría cambiar de «chip» emocional: hacer una descripción del comedor de su casa. Dos tercios de los hombres decidieron seguir con el enfado, con lo que la ira no hizo más que aumentar, mientras que un tercio prefirió distraerse y escribir sobre el comedor de su casa. Por el contrario, solo una cuarta parte de las mujeres decidieron seguir centradas en los pensamientos y en las emociones airadas, mientras que tres cuartas partes decidieron evitarlas y centrarse en la disposición de su comedor. Por lo tanto, los hombres enfadados tienden a alimentar el enfado, mientras que es más probable que las mujeres decidan no insistir en los pensamientos negativos, con lo que impiden que la ira aumente.

En mi opinión, son los milenios de crianza de los hijos los que han fomentado las importantes cualidades de la tolerancia y la paciencia en las mujeres. Los niños son algo maravilloso, pero también tienden a ser criaturas lentas e ineficaces, que van por la vida a su ritmo y según sus términos. Si las madres se frustraran con facilidad, es muy probable que la especie humana se hubiera extinguido: ¡los niños no llegarían a la edad adulta!

Ser capaz de ponerse en el lugar del otro puede ayudarnos a ser más pacientes y tolerantes. Si entendemos qué motiva la conducta del otro (las presiones a las que se enfrenta, las limitaciones que sufre) nos es más fácil mostrar paciencia. A los cuarenta y cuatro años de edad, Natasha se encontró, inesperadamente, con que debía cuidar de un familiar anciano. Sus padres habían muerto cuando ella tenía veintitantos años y los de David vivían en el otro extremo del país desde hacía más de quince años, pero cuando su suegro falleció de un ataque al corazón fulminante, David quiso que Iris, su madre, se viniera a vivir con ellos. Tenían espacio de sobras. Iris era encantadora, y Natasha y los

niños siempre se habían llevado bien con ella. Y era obvio que Iris no podía vivir sola. Estaba en las fases iniciales del alzhéimer y ya no podía cocinar o cuidar de sí misma sin ponerse en peligro. Por lo tanto, y a pesar de que a Natasha le preocupaba un poco cómo la llegada de Iris y su enfermedad afectarían a la dinámica familiar, accedió a que lo hiciera.

El primer año pasó sin incidentes y, de hecho, los niños disfrutaron de la oportunidad de conocer mejor a su abuela. Sin embargo, la convivencia se fue complicando a medida que el alzhéimer de Iris avanzaba. Preguntaba algo sencillo, como: «¿Cuándo volverá David del trabajo?», y Natasha o alguno de los niños le respondía. Diez minutos después, volvía a preguntar lo mismo. Y luego, otra vez, y otra, y otra, y otra, hasta que David, por fin, volvía del trabajo. Decidía que tenía que encontrar algo, por ejemplo una fotografía antigua, y se dedicaba a buscarla obsesivamente durante una hora, mientras preguntaba a todos sin cesar si la habían visto. Si Iris tenía cita con el médico, Natasha se lo recordaba varias veces el día anterior, y luego el día de la visita, por la mañana. Cuando se acercaba el momento de salir hacia la consulta del médico, Natasha la instaba a que se preparara, pero Iris se distraía. Al final, se la encontraba siempre a medio vestir y revolviendo el armario, cuando ya era hora de salir si no querían llegar tarde. Y, entonces, Iris se irritaba con Natasha y se quejaba a David de que no le había avisado de que tenían hora con el médico.

Años después, cuando Natasha recordaba esta época pensaba que fue el período más duro de todo el tiempo que Iris estuvo con ellos: cuando podía funcionar con cierta normalidad y parecía sana la mayor parte del tiempo, pero formulaba la misma pregunta tantas veces que una acababa enloqueciendo, o cuando acusaba a los demás de ser ellos quienes se habían olvidado de algo importante, o hacía algo inocente pero muy peligroso, como poner agua a hervir para prepararse una infusión y olvidarse completamente de ello hasta que el cazo ya estaba fundiéndose en el fogón. Resultaba muy difícil no frustrarse o enfadarse con Iris, o no esperar que se comportara como un adulto normal. Sin embargo, Natasha recurrió a su capacidad para ponerse en el lugar de Iris y para darse cuenta de que no hacía nada de todo eso a propósito, por irritante que resultara; así, consiguió mantener la calma en los momentos más difíciles. Cuando notaba que empezaba a enfadarse con ella, Natasha se detenía, respiraba hondo y se preguntaba: «Si yo tuviera Alzheimer, si fuera Iris, ¿acaso lo haría mejor?». Sabía que la respuesta más probable era que no y esto la ayudaba a relajarse y, o bien a responder de nuevo a Iris, o a redirigir su atención y distraerla de su última obsesión.

Con frecuencia, acostumbramos a mostrarnos impacientes cuando sentimos que el otro nos impide alcanzar un objetivo. Por ejemplo, va de camino al trabajo y el conductor de delante va a una velocidad diez kilómetros por hora inferior al límite, por lo que se impacienta. Yo quiero acabar de escribir este capítulo, pero mi hijo quiere bajar a la cafetería por un chocolate caliente, y me impaciento. Nos resulta más fácil ser más pacientes cuando nos damos cuenta de que tenemos varios objetivos y prioridades y que

hay ocasiones en las que debemos dejar uno en segundo plano para atender a otro. Ciertamente, tengo el objetivo de acabar de escribir este capítulo, pero también tengo el objetivo, mucho más importante, de cuidar de la relación con mi hijo. Llevarle a la cafetería para que se tome un chocolate caliente no me ayudará a terminar antes el capítulo, pero me dará la oportunidad de pasar un rato agradable y divertido con él. Y esto me ayuda a ser un poco más paciente.

Ser pacientes con los demás suele implicar perdonar su conducta, y esto es algo que a las mujeres se les da especialmente bien, gracias a la capacidad de ponerse en el lugar de los demás.¹² Si somos capaces de entender lo que motiva la conducta del otro, es más fácil no solo no culparle, sino también perdonarle. Sin embargo, perdonar no significa necesariamente excusar, justificar u olvidar la conducta del otro. Significa que decidimos intentar entenderle en la medida de lo posible y recuperar la relación con él a pesar de la conducta.

Ser capaz de perdonar ejerce un innegable efecto positivo sobre las relaciones. Perdonar a la pareja o al cónyuge por una transgresión permite recuperar la relación. Perdonar la mala conducta de sus hijos puede hacer que la relación familiar salga reforzada. Perdonar a un colega por haberse comportado como un memo permite que ambos puedan seguir trabajando juntos de manera efectiva.

Perdonar tiende a ser beneficioso para la salud de las mujeres. Las personas capaces de perdonar padecen menos problemas psicológicos, como la depresión o el abuso del alcohol.¹³ Es posible que el perdón también beneficie a la salud física. En un estudio de la psicóloga Charlotte Witvliet y sus colegas, se pidió a los participantes que pensaran en alguien que les hubiera ofendido, ya fuera con sentimientos de perdón (empatizando con el ofensor, perdonándole) o no (recordando mentalmente la ofensa, o alimentando el rencor). Cuando los participantes pensaban en quien les había ofendido con una actitud de perdón, el ritmo cardíaco y la presión arterial no ascendían tanto como cuando pensaban en ellos desde el rencor. Pensar en quien les había ofendido desde el perdón también generaba emociones más positivas y mayor sensación de control.¹⁴

En otro estudio, el psicólogo Michael McCullough y sus colegas descubrieron que cuando las personas piensan sobre una transgresión interpersonal, como contar un secreto, una infidelidad o ser rechazados por otro, los niveles de cortisol, una de las hormonas del estrés, aumentan.¹⁵ Los niveles crónicamente elevados de cortisol pueden interferir en las reacciones de estrés del organismo y dañar y perjudicar ciertas regiones cerebrales. Por el contrario, las personas capaces de perdonar a los demás dejan de pensar antes sobre los perjuicios sufridos, por lo que permiten que tanto el cuerpo como la mente se relajen y se mantengan más saludables.¹⁶

Hay circunstancias en las que el perdón no es posible ni razonable. Aun así, hay quien decide perdonar porque ya no quiere seguir cargando con el dolor y la herida que siente. La capacidad de las mujeres de ponerse en el lugar del otro, de darse cuenta de

que puede haber objetivos múltiples en las relaciones con los demás y de ser pacientes facilita que puedan perdonar y seguir con sus vidas.

Recurso relacional 3

Las mujeres son tolerantes y pacientes.

Anteponer a los demás cuando sea apropiado

Las mujeres tienen la capacidad de darse cuenta de cuándo deben anteponer las necesidades del otro a las propias. Y esta capacidad genera una gran confianza e inspira a los demás a sacrificar sus necesidades en aras del grupo, algo crucial en el ámbito profesional, porque cuando las personas trabajan juntas por el bien común (en lugar de enfrentarse para maximizar los beneficios individuales) suelen encontrar soluciones innovadoras a problemas laborales complejos.

Pensemos en Harriet Stockman, una empresaria de Springfield (Missouri). Cuando tenía veintipocos años, abrió una pequeña pastelería especializada en dulces y pasteles italianos. En aquella época, la empresa consistía en la propia Harriet y en otra mujer a la que contrató para que atendiera a los clientes mientras ella horneaba. La calidad de los productos de Harriet era excelente y, a los pocos años, la pastelería era todo un éxito. Harriet abrió otro local en otra parte de la ciudad, y luego otro. Cuando cumplió los cuarenta y ocho, ya tenía siete tiendas repartidas por toda la ciudad. Dedicaba la mayor parte de su tiempo a llevar la empresa, a contratar empleados y a gestionar la contabilidad y la publicidad, pero lo que de verdad le gustaba era pasar a la trastienda e idear nuevos productos que vender.

Sin embargo, Springfield pasaba por un momento económico muy complicado; el sector agrícola había disminuido y la mayoría de las industrias se habían ido de la zona. La gente no podía permitirse la repostería italiana, y la empresa de Harriet empezó a sufrir también las repercusiones de la situación económica. Sabía que tendría que despedir a algunos de sus empleados y quizás, incluso, cerrar un par de locales. También sabía que muchos de sus empleados dependían de sus salarios para alimentar a sus hijos y mantener sus hogares, y que tampoco tenían muchas habilidades que pudieran ayudarles a encontrar otro trabajo.

Al analizar la situación económica desde el punto de vista de sus empleados, pensó que no tenía sentido anunciar una decisión unilateral como propietaria de la empresa. Así que convocó una reunión de personal para hablar de todas las opciones, en tanto que grupo. Cerró todos los locales durante unas horas y pidió a todos los empleados que acudieran a la sala de conferencias del Hotel Marriott de la ciudad. Mientras los

empleados cogían un café y una pasta y se sentaban, se iban preparando para que Harriet les anunciara qué tiendas iban a cerrar y quién iba a recibir el finiquito. Sin embargo, abrió su discurso diciendo: «Sé que todos estamos preocupados por la solidez de la empresa. Os he reunido hoy aquí para que me ayudéis a encontrar soluciones que nos permitan salvarla y, al mismo tiempo, protegeros a vosotros y a vuestros empleos tanto como sea posible. Si trabajamos juntos, sé que podremos superar esta época tan difícil.

»Para empezar, quiero hacer un anuncio. Renunciaré a mi propio salario durante los próximos seis meses, e invertiré ese dinero en intentar mantener el negocio a flote. Eso significa que tanto mi marido como yo tendremos que apretarnos el cinturón, pero podemos vivir de su salario. He tomado esta decisión con la esperanza de que contribuirá a impedir el cierre de los locales a corto plazo.»

Sus empleados la miraban boquiabiertos. Todos sabían que Harriet era una persona generosa y amable, que siempre les había ayudado de pequeñas y grandes maneras a lo largo de los años. Pero renunciar a su salario para que todos los locales permanecieran abiertos y todos los empleados conservaran su trabajo era algo extraordinario.

«Ahora me gustaría oír vuestras ideas sobre cómo podríamos reducir costes y aumentar los ingresos. Vosotros estáis en primera línea y tenéis una perspectiva distinta a la que tengo yo desde mi despacho. ¿Cómo podemos reducir costes? ¿Qué podemos hacer para conseguir que entre más dinero?»

Al cabo de unos instantes, las manos empezaron a alzarse y las ideas a fluir. Había una línea de pasteles que eran muy caros de hacer y que ya no se vendían tanto. Podrían dejar de hacerlos. Una de las tiendas, en el barrio empresarial, apenas vendía nada después de las cinco de la tarde. El local podría cerrar a esa hora y los empleados que normalmente trabajaban allí todo el día podrían desplazarse a otro local, en una zona residencial, que a esas horas era un hervidero. Algunos empleados se ofrecieron a reducir sus jornadas, porque hacía ya un tiempo que pensaban que trabajaban demasiadas horas y querían estar en casa cuando sus hijos volvían de clase. Al final de la reunión, se habían sugerido varios cambios substanciales al funcionamiento de las tiendas de Harriet, muchos de los cuales no se le habrían ocurrido a ella sola.

Harriet podría haber actuado en su propio interés, haber conservado su salario íntegro, haber cerrado los locales menos productivos y haber despedido a varios empleados. Probablemente, eso hubiera minado la moral de los empleados que se quedaran, que no habrían estado tan motivados para ahorrar gastos en las tiendas o rendir tanto como antes. Al anteponer las necesidades de sus empleados a las propias, Harriet les inspiró a ser creativos y a cooperar en el diseño de una estrategia para mantener el negocio abierto.

Es posible que las mujeres tiendan a anteponer a los demás porque, ya desde bien pequeñas, pueden ponerse en el lugar del otro y, como le comprenden, desean ayudarle. Sue Walker, una profesora de la Universidad Politécnica de Queensland, en Australia, descubrió que las niñas de preescolar obtenían mejores puntuaciones que los niños en

dos medidas estándares de toma de perspectiva.¹⁷ Entonces, pidió a las maestras de los niños que les puntuaran en niveles de conducta social positiva (por ejemplo, cooperar con los demás) y en niveles de conducta agresiva (pelearse con los demás). Las niñas que habían obtenido puntuaciones elevadas en las medidas de toma de perspectiva presentaron niveles más elevados de conductas sociales positivas: eran más cooperadoras y se mostraban más dispuestas a colaborar con los demás. Por el contrario, los niños que obtuvieron puntuaciones elevadas en toma de perspectiva presentaron niveles superiores de conductas agresivas. Al parecer, los niños a quienes se les daba bien ponerse en el lugar de los demás se valían de esta habilidad para aprovecharse de ellos y calcular la mejor manera de «ganarles». Walker sugiere que se socializa a las niñas no solo para que se pongan en el lugar de los demás, sino para que utilicen ese conocimiento para ayudarles y cooperar con ellos. Por el contrario, la cultura masculina está más orientada a la dominancia, por lo que los niños con mayor capacidad para interpretar la mente de los demás la aprovechaban para imponerse al resto.

Algunas mujeres, y también hombres, llegan a extremos heroicos para ayudar a otras personas. Los investigadores Selwyn Becker, de la Universidad de Chicago, y Alice Eagly, de la Universidad Northwestern, llevaron a cabo un estudio ingenioso para explorar las distintas maneras en que hombres y mujeres son capaces de arriesgar sus vidas para ayudar a los demás. Analizaron los datos existentes sobre personas que han llevado a cabo actos de heroísmo, como rescatar a otros de situaciones peligrosas, gentiles que arriesgaron sus vidas para ayudar a judíos durante el Holocausto, personas que se han ofrecido a ser donantes vivos de riñón o voluntarios del Cuerpo de Paz y de Médicos Sin Fronteras. Becker y Eagly descubrieron que los hombres tienden más a ser el tipo de héroes que vemos en las películas (conductas extraordinariamente arriesgadas y que exigen un enorme esfuerzo físico, como luchar contra atacantes o rescatar a personas de edificios incendiados). Sin embargo, cuando investigaron actos de heroísmo que no requieren tanta capacidad física, concluyeron que las mujeres presentaban la misma tendencia que los hombres, y en algunos casos *más*, a actuar con valentía y coraje. Por ejemplo, durante la Segunda Guerra Mundial, las mujeres gentiles de Polonia y de los Países Bajos arriesgaron sus vidas tanto o más que los hombres para ayudar a ciudadanos judíos a escapar de la persecución nazi. En la actualidad, la proporción de mujeres en el Cuerpo de Paz o en Médicos Sin Fronteras es mucho mayor que la de hombres, y la participación en ambas organizaciones supone viajar a países necesitados de ayuda y proporcionar asistencia sanitaria en situaciones peligrosas. También son muchas más las que se hacen donantes de órganos. Por lo tanto, las mujeres son heroínas, de maneras que quizá no resulten tan espectaculares ni lleguen a los titulares de los periódicos, pero que también salvan vidas y son igualmente potentes.

Finalmente, anteponer las necesidades del otro a las propias es crucial a la hora de criar a los hijos. Si los padres no anteponen las necesidades de sus hijos a las propias, aumentan las probabilidades de que los niños desarrollen trastornos psicológicos, como

trastornos de la alimentación o abuso del alcohol una vez llegados a la edad adulta. En la mayoría de las familias, las mujeres suelen anteponer las necesidades de la familia a las propias. Dejan sus carreras profesionales en segundo plano para cuidar de sus hijos o de familiares enfermos. Las mujeres sacrifican aspectos de su vida profesional o su lugar de residencia para adaptarse a la carrera profesional de su marido una vez que empieza a ascender.

En ocasiones, la disposición de las mujeres a hacer este tipo de sacrificios se considera una debilidad o la prueba del sexismo aún imperante en nuestra sociedad. Sin embargo, muchas mujeres tienen objetivos y prioridades muy diversos que incluyen objetivos en beneficio propio, como crecer en su faceta profesional, pero también otros relacionales, como pasar tiempo con sus hijos o asegurarse que un familiar anciano está bien atendido. Las mujeres que dejan a un lado los objetivos personales para cuidar de otros suelen explicar que no sienten que estén sacrificando nada; tienen múltiples prioridades y hay momentos en que las prioridades que suponen servir a los demás deben pasar por delante de las que las incumben solo a ellas. Y esto, según el psicólogo Robert Sternberg, es una muestra de la sabiduría femenina. Sternberg afirma que la sabiduría requiere equilibrar las necesidades y los objetivos propios con los de los demás: «En la sabiduría, buscamos un bien común, a pesar de que somos conscientes de que ese bien común puede ser mejor para algunos que para otros. Las personas que utilizan sus recursos psicológicos para convertirse en un genio malvado seguramente contarán con gran inteligencia académica, pero no pueden ser sabias».¹⁸

Recurso relacional 4

Las mujeres son capaces de anteponer las necesidades de los demás a las propias.

Los recursos relacionales de las mujeres construyen la vida de los demás y forman familias, amistades, equipos y comunidades marcados por la comunicación abierta, la cooperación y el respeto mutuo. Desarrollar y fomentar estos recursos relacionales podría tener consecuencias de largo alcance para la salud y la prosperidad de las personas y de la sociedad en su conjunto.

Al principio del capítulo, he explicado que, con frecuencia, los recursos relacionales de las mujeres se consideran una muestra de debilidad. Sin embargo, deberíamos reflexionar sobre si el problema es que las mujeres se preocupan demasiado por los demás o que la sociedad valora más el interés propio que el bien común. Las mujeres son capaces de ponerse en el lugar de los demás y cuidar de ellos, y esto no puede ser más que un activo a la hora de negociar acuerdos y de ayudar a otros a crecer profesionalmente o a motivarse. Como hemos visto, esto es cierto en una amplia variedad de contextos, desde la mesa del comedor familiar a la mesa de juntas de la

empresa. Los recursos relacionales de las mujeres se convierten en un inconveniente cuando los demás intentan aprovecharse de ellos. ¿Qué sucedería si todo el mundo fuera tan empático, supiera escuchar tan bien, fuera tan paciente, tuviera la misma capacidad de perdonar y estuviera tan dispuesto a anteponer a los demás como lo están las mujeres?

Segunda parte

Descubra y desarrolle sus recursos

Su programa personal de entrenamiento

Ahora que ya se ha hecho una idea general de los numerosos recursos de que disponen las mujeres, es muy posible que se esté diciendo que quiere ser más fuerte y desarrollar esos recursos. Quizá crea que ya es razonablemente fuerte en algún aspecto, pero que quiere desarrollarlo y conseguir una mayor fiabilidad. Por ejemplo, quizá percibe que es muy sensible a las necesidades de los demás, pero, al mismo tiempo, sabe que en ocasiones se muestra desconsiderada, y quiere evitar esta muestra de flaqueza. O quizá crea que carece totalmente de algunos de los recursos que le hemos presentado, como la capacidad de transmitir sus emociones de un modo adecuado. O quizá tenga la sensación de que hay alguna faceta de su vida que no va todo lo bien que desearía, como su trabajo o su matrimonio, y cree que podría emplear sus recursos de un modo más eficaz para mejorar en esa área.

Del mismo modo que cuando queremos desarrollar nuestra capacidad física iniciamos un programa personal de entrenamiento, emprender un programa específico puede ayudarnos a desarrollar nuestros recursos psicológicos. Tanto si se trata de potenciar áreas concretas para hacer frente a una dificultad específica, como si presenta cierta debilidad o una completa falta de forma en otras, puede desarrollar todos sus recursos mediante el ejercicio regular, hasta que todas las áreas estén tonificadas y en plena forma.

A continuación le presentaré una serie de ejercicios que le ayudarán a reforzar sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales; sin embargo, su programa de tonificación parte de tres preguntas muy sencillas que puede plantearse siempre que se sienta un tanto débil:

1. ¿En qué situaciones y lugares tengo dificultades?
2. ¿Cuál es mi imagen positiva de cambio?
3. ¿Qué pequeños pasos pueden acercarme a ese cambio?

A lo largo de los próximos capítulos, le ayudaré a diseñar un plan de ejercicios personal que le permitirá maximizar los recursos de que ya dispone y reforzará la musculatura psicológica que ahora esté en baja forma. En primer lugar, permítame que le explique la justificación de cada una de las preguntas que acabo de presentarle.

«¿En qué situaciones y lugares tengo dificultades?»

Si acudiera a un entrenador personal para que le diseñara un programa de ejercicios, empezaría por una serie de ejercicios para determinar su estado de forma actual e identificar en qué áreas es más fuerte y cuáles necesita reforzar. Haría abdominales, flexiones, sentadillas, carreras y ejercicios con pesas, lo que permitiría a su entrenador evaluar su rendimiento en comparación con unos criterios establecidos. Así, sabría qué grupos musculares necesita trabajar más, conocería su capacidad de resistencia, o si necesita un entrenamiento intensivo, y le prepararía un programa con el que potenciar sus puntos fuertes y desarrollar y superar los débiles.

Del mismo modo, antes de empezar a desarrollar sus recursos psicológicos, necesita saber en qué situaciones (dónde y cuándo) tiene dificultades a la hora de aplicar sus recursos. He diseñado una serie de actividades que revelarán el estado de sus recursos y debilidades psicológicas y determinarán cuánto necesita trabajar en cada recurso concreto. Algunas de ellas requieren que utilice un recurso específico durante una interacción con terceros o para resolver un problema. Otras actividades son «experimentos mentales», en los que se imagina en una situación que exija la aplicación de un recurso determinado.

Cada uno de los capítulos siguientes se centra en un grupo de recursos. Puede pasar directamente al grupo que crea prioritario en estos momentos. Si no sabe por qué grupo de recursos empezar, puede utilizar el cuestionario «Rápido: ¿cómo voy de forma?» que encontrará a continuación. Se trata de un cuestionario de cinco preguntas que le permitirá evaluar rápidamente cómo van las cosas en algunas facetas importantes de su vida y el modo en que potenciar sus recursos podría mejorar su calidad de vida general.

Si responde con 1 (casi a la perfección) o 2 a las cinco preguntas, ¡concédase un capricho muy especial! Obviamente, pone en práctica diversos recursos en varias de las facetas de su vida. Incluso si no ha marcado «casi perfecto» más que en un par de las facetas, debe estar orgullosa de sí misma. Reflexione sobre los recursos que le han permitido convertir esa faceta en todo un éxito. ¿Se trata de su flexibilidad mental? ¿De sus habilidades interpersonales? ¿De su percepción emocional? ¿De su integridad y de su sentido de identidad y de objetivos vitales?

Ser consciente de qué le ha ayudado a alcanzar el éxito en las facetas de su vida que van bien le ayudará a recurrir a esos recursos cuando los necesite, y a utilizarlos de diversas maneras para conseguir mejorar tanto su vida como las de quienes la rodean. Tal y como he dicho antes, las mujeres tienden a mostrarse muy críticas consigo mismas y se centran en lo que hacen mal, en lugar de en lo que hacen bien. Piense en los asombrosos beneficios que derivan de sus recursos psicológicos y en la influencia tan positiva que sus recursos ejercen sobre su bienestar, su éxito profesional, sus relaciones personales y sus objetivos vitales.

Rápido: ¿cómo voy de forma?				
Utilice las escalas siguientes para evaluar cada una de las facetas de su vida en términos de cuál cree que es la situación general. Si alguna de las facetas no se aplica a usted (por ejemplo, no tiene hijos, por lo que no es madre), sáltese la escala.				
1. ¿Cómo le va en su matrimonio o en su relación de pareja?				
Casi a la perfección		Va y punto		No va
1	2	3	4	5
2. ¿Cómo va la relación con sus hijos?				
Casi a la perfección		Va y punto		No va
1	2	3	4	5
3. ¿Cómo le va en su trabajo o en su carrera profesional?				
Casi a la perfección		Va y punto		No va
1	2	3	4	5
4. Si tiene aficiones o intereses distintos al trabajo o a la familia, ¿cómo le van?				
Casi a la perfección		Va y punto		No va
1	2	3	4	5
5. Enumere el resto de facetas que sean importantes en su vida (formación continuada, trabajo comunitario, actividades religiosas).				
¿Cómo le van las cosas en esas facetas?				
Casi a la perfección		Va y punto		No va
1	2	3	4	5

Si desea descargarse los cuestionarios del libro, visite www.iamapowerfulwoman.com (en inglés).

Ahora, repase el cuestionario «Rápido: ¿cómo voy de forma?». Las facetas que haya evaluado como «Van» o «No van» son las que más pueden beneficiarse (y beneficiarla) de la potenciación de sus recursos. Para determinar en qué recursos debería centrarse, utilice la tabla de «Valoración general de recursos» que encontrará en la página siguiente. Responderá a una pregunta crucial para cada uno de los recursos, que le ayudará a determinar si utiliza y de qué manera ese grupo de recursos en las facetas de su vida que no son «casi perfectas».

Valoración general de recursos					
Responda a las preguntas siguientes en relación con las funciones que aparecen en cada columna para hacer una valoración general de sus recursos.					
Pregunta	Matrimonio, relación de pareja u otra relación íntima	Relación con los hijos	Trabajo o carrera profesional	Intereses, aficiones o servicios a la comunidad o de liderazgo	Otras facetas importantes para usted
Recursos psicológicos: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si aprendiera a superar los obstáculos y a trabajar mejor junto a los demás?					
Recursos identitarios: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si fuera más consciente de quién quiero ser?					
Recursos emocionales: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si entendiera y gestionara mejor mis propias emociones y las de los demás?					
Recursos relacionales: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si aprendiera a relacionarme con los demás de un modo más compasivo y adecuado?					

Cuando Anita respondió a las preguntas del cuestionario «Rápido: ¿cómo voy de forma?», calificó su trabajo y sus aficiones como «casi perfectas». Anita tiene una pequeña joyería en Santa Mónica (California) y le va muy bien. La búsqueda de joyas únicas creadas por artesanos del Tercer Mundo le permite viajar, y viajar es algo que le apasiona. Ella misma confecciona también parte de las joyas que vende, lo que le da la oportunidad de dar rienda suelta a su creatividad además de centrarse en que el negocio tenga éxito. Por lo tanto, su carrera profesional y sus intereses y aficiones (como promocionar a artistas de países en vías de desarrollo, algo que para ella tenía un profundo significado político) van sobre ruedas.

Por el contrario, cuando tuvo que evaluar la relación con su pareja, Tim, respondió «No va». Ciertamente, pasaban buenos momentos: cuando se iban de fin de semana, o pasaban una tarde de relax en el apartamento que compartían. Sin embargo, la mayor parte del tiempo estaban enfadados; en ocasiones discutían, pero, por lo general, permanecían en silencio. Tim tiene una empresa de jardinería y sus jornadas laborales son muy prolongadas, sobre todo en verano. Hay semanas en las que apenas se ven, pero Anita admite que, en ocasiones, lo prefiere así. A pesar de todo, Tim tiene muchas cosas que atraen a Anita. Es divertido y creativo, y transmite una pasión por su trabajo y su empresa comparable a la que Anita siente por la suya. Quiere que la relación funcione, pero sabe que, a no ser que cambien muchas cosas, fracasará.

Anita respondió a todas las preguntas de la tabla de Valoración general de recursos centrándose sobre todo en su relación con Tim (véase la página siguiente). Le sorprendió darse cuenta de que no estaba aplicando sus recursos psicológicos para mejorar su relación con Tim. Al fin y al cabo, los invertía a raudales en su empresa. Se dio cuenta de que, con Tim, lo que hacía era esforzarse en salirse con la suya (es decir, en que Tim cambiara), en lugar de en la tarea que tenía entre manos (mejorar la relación). Recuerde que, se trate de la relación que se trate, no podemos cambiar al otro; solo podemos cambiarnos a nosotros mismos. Anita necesita creer que es posible salvar su relación.

Valoración general de recursos de Anita	
Pregunta	Matrimonio, relación de pareja u otra relación íntima
Recursos psicológicos: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si aprendiera a superar los obstáculos y a trabajar mejor junto a los demás?	<i>Cuando se trata de la empresa, nada me impide cumplir con los objetivos que quiero alcanzar. Soy capaz de ir al fin del mundo para reunirme con un artesano concreto. Trabajo con mis empleados durante horas en el escaparate de la tienda, para que las joyas se vendan prácticamente solas. Sin embargo, con Tim, creo que he asumido que las cosas no pueden cambiar; o es posible que no sepa cómo conseguir que cambien. Supongo que quiero que cambie, pero no me he mostrado dispuesta a cambiar yo.</i>
Recursos identitarios: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si fuera más consciente de quién quiero ser?	<i>Mi identidad depende completamente de mi empresa. Y supongo que eso no le deja demasiado espacio a Tim. Definitivamente, no me defino en términos de mi relación con él; de hecho, ni siquiera sé qué quiero de esta relación a largo plazo.</i>
Recursos emocionales: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si entendiera y gestionara mejor mis propias emociones y las de los demás?	<i>Cuando discuto con Tim, me enfado y me altero tanto que desato toda mi ira sobre él. Me centro tanto en ganar, cueste lo que cueste, que digo lo que sea necesario, incluso aunque le haga daño. Como sé que pierdo los estribos, intento evitarle para no discutir. Creo que necesito trabajar este aspecto.</i>
Recursos relacionales: ¿Cómo mejoraría esta faceta de mi vida si aprendiera a relacionarme con los demás de un modo más compasivo y adecuado?	<i>No tengo ni idea de lo que Tim piensa de nuestra relación. Sé que tampoco le gusta que nos peleemos.</i>

En términos de sus recursos identitarios, Anita se concentra tanto en su empresa que se coloca a sí misma en una posición muy vulnerable en caso de que tuviera que cerrar. Necesita darse cuenta de que puede expresar su creatividad y satisfacer su deseo de viajar de muchas maneras, incluso si la empresa no tuviera éxito. Así, podrá relajarse un poco y dejarle algo de espacio a Tim. Tiene razón cuando piensa que necesita decidir qué significa la relación para ella. De otro modo, continuará a la deriva y no será satisfactoria ni para ella ni para Tim.

Cuando se trata de las emociones, es obvio que Anita tiene dificultades para expresarlas y para gestionar la ira. Siente que el único modo de evitar discusiones es evitar a Tim. Necesita encontrar el modo de tolerar la frustración y, así, no tener que evitarle; además, tiene que aprender a expresar las emociones negativas de un modo saludable.

Por último, Anita debería trabajar sus recursos relacionales. Debe escuchar a Tim, intentar ponerse en su lugar y ver la relación desde su punto de vista. Le exigirá más paciencia de la que ha demostrado hasta el momento, pero este es otro de los recursos que debe potenciar.

En definitiva, Anita tiene que trabajar todos y cada uno de los grupos de recursos. Se concentrará en potenciarlos en su relación con Tim, pero es inevitable que mejorar su relación con Tim redunde en beneficio del resto de las facetas en su vida. Por ejemplo, reflexionar sobre lo que significa para su identidad personal su relación con Tim le ayudará a encontrar un equilibrio entre la relación de pareja y la carrera profesional; así, Anita adoptará una perspectiva más saludable acerca de su empresa y no se sentirá tan vulnerable ante un posible fracaso. Cuando empiece a trabajar en facetas concretas de su vida, se dará cuenta de que los beneficios se transfieren también a otros recursos y facetas.

«¿Cuál es mi imagen positiva de cambio?»

Una de las herramientas motivacionales que los entrenadores utilizan para ayudar a los atletas a conseguir sus objetivos es hacer que se imaginen rindiendo a un nivel muy superior. Por ejemplo, un esprintero puede imaginarse haciendo una carrera técnicamente perfecta, en la que el cuerpo se mueve con la eficiencia y la ligereza que desea adquirir. Se imagina todos y cada uno de los movimientos: la tensión de los músculos de la pierna, la espalda relajada y el balanceo de los brazos. Siente cómo el oxígeno penetra en los pulmones y desde allí llega a todo el cuerpo para energizar la musculatura. Es ligero, fluye, no pesa.

La visualización es una herramienta fundamental para el cambio psicológico y tendrá que utilizarla en muchos de los ejercicios del programa que le presentaré. Imaginarse a sí misma utilizando un recurso de un modo completamente novedoso e imaginar luego los beneficios que obtiene gracias a él es una herramienta motivacional fantástica. Además, puede ayudarla a identificar los pasos que debe tomar para iniciar el cambio.

Permítame que le dé un ejemplo de lo útil que puede llegar a ser la visualización. Carol, una maestra de educación infantil de cincuenta años de edad, tenía que tener una conversación muy difícil con su marido, Doug. Él quería vender su casa de tres habitaciones y trasladarse a un piso más cerca de su trabajo para reducir las cuotas de la hipoteca y ahorrar en gasolina. A Carol le encantaban la casa en la que había criado a sus

hijos y el frondoso jardín que tenía en la parte trasera. No quería trasladarse a un pequeño «apartamento», como ella lo llamaba, en un complejo urbanístico donde no podría dedicarse a la jardinería. Además, no le gustaban las poblaciones cercanas al trabajo de Doug y prefería el pueblo en el que residían ahora, con sus tiendas familiares y su escaso tráfico rodado. Había intentado transmitirle todo esto a su marido, pero él seguía insistiendo en el ahorro que supondría trasladarse a un piso. Carol se sentía cada vez más frustrada y la aterrorizaba pensar que pudiera acabar cediendo y accediendo a una mudanza que sabía que la haría desgraciada.

Carol empezó a practicar con visualizaciones para preparar la conversación que sabía que debía tener con Doug. Mientras él estaba en el trabajo y ella se quedaba sola en casa, se sentaba en la cocina y cerraba los ojos. Se imaginaba explicándole a Doug cuánto deseaba conservar su casa. Al principio, la imagen era muy borrosa, pero entonces intentó imaginar detalladamente qué diría y cómo. Le resultaba muy difícil centrarse en lo que quería decir sin preocuparse inmediatamente por la reacción de su marido, que probablemente la interrumpiría para empezar a repetir los argumentos de siempre sobre el dinero que ahorrarían, y ella acabaría agotada. Sin embargo, Carol persistió con las visualizaciones; le repetía a Doug que no quería mudarse y que creía que se merecía que se tomara sus deseos en serio. Podía imaginarle refunfuñando para, acto seguido, lanzarse de nuevo a las explicaciones económicas, pero se obligó a decirle (en la visualización) que entendía lo que le decía, pero que su calidad de vida era tanto o más importante que ahorrar un poco de dinero. Estaba especialmente orgullosa de esta última frase. Entonces, le veía refunfuñando de nuevo y cediendo durante unos instantes. Aunque Carol sabía que esto no pondría fin a las discusiones, notó que la embargaba la sensación de triunfo por haber conseguido mantener su postura y expresar sus deseos. Cuando abrió los ojos, se sintió reforzada y convencida de tener la conversación con su marido esa misma noche.

Fijese en que la imagen que Carol conjuró era una situación específica durante la que transmitía a su marido emociones importantes. Tener una imagen concreta de cómo queremos cambiar es básico para poder hacer ese cambio: señala los pasos específicos que debe emprender para acercarse a su objetivo. Si Carol se hubiera conformado con una imagen vaga de sí misma transmitiendo sus emociones a Doug, sin formular las frases precisas en su imaginación, no se hubiera beneficiado tanto del ejercicio. Al imaginarse un diálogo real con Doug, pudo vivir toda la experiencia de lo que quería decirle a su marido.

Contar con una imagen concreta le permitió anticipar los obstáculos con los que podía encontrarse a la hora de decir todo lo que quería transmitir y, así, prepararse para superarlos. Cuando los psicólogos deportivos trabajan con atletas de élite, no solo les entrenan para visualizar la carrera, salto de pértiga o partido perfectos. Les animan a imaginar todas las situaciones posibles, lo que incluye caídas durante la carrera, hacer caer la barra en el salto o perder la pelota durante el partido. Obviamente, no se trata de

imágenes en absoluto agradables para los atletas; el truco está en no quedarse atrapados en la imagen del fracaso y proseguir con la escena, valorar en qué han podido fallar e imaginarse recuperándose del error. Al enfrentarse y trabajar las peores situaciones posibles, los atletas llegan a temerlas menos y se asustan menos cuando suceden. Gracias a las visualizaciones, pueden haber descubierto cómo impedir que se produzcan estas situaciones. Y desarrollan estrategias para hacer frente al fracaso cuando ocurra.

En una de las versiones de su conversación imaginaria con Doug, Carol se vio explicándole sus deseos, solo para que él la interrumpiera e insistiera en sus propios argumentos. Carol sabía que era en ese punto donde ella solía ceder, pero gracias a la visualización, pudo rebobinar y revivir la escena, en la que esta vez ella seguía adelante y expresaba sus deseos a pesar de las objeciones de su marido.

En los capítulos siguientes, repasaremos cada ejercicio, veremos cómo puede potenciar cada uno de los recursos psicológicos y explicaré cómo superar los obstáculos más habituales cuando intentamos hacer cambios en cada grupo de recursos. Aunque identificar los obstáculos al cambio puede ser una parte dolorosa de la imagen de cambio, debemos ser conscientes de que dichos obstáculos no desaparecerán solo porque evitemos pensar en ellos. Por el contrario, la clave para superarlos reside en anticiparlos y en prepararnos para vencerlos.

Lo último que quiero destacar de la visualización de Carol en la que se veía expresando sus emociones es que imaginó un resultado específico y positivo, si bien modesto. Una vez que Carol hubo insistido en expresar su deseo de no mudarse, Doug acabó «refunfuñando» y dejó de interrumpirla con sus argumentos. No hubo campanas al aire ni fuegos artificiales. Sin embargo, el mero hecho de haber conseguido que cediera lo más mínimo consiguió que Carol se sintiera victoriosa. Imaginar un resultado positivo al cambio que queremos aplicar es una motivación extraordinaria. Por otro lado, es importante que seamos realistas a la hora de imaginar el resultado. Carol no imaginó a su marido cediendo completamente, accediendo a no trasladarse nunca y disculpándose por haber sido tan egoísta. Se lo imaginó cediendo un poco, y ese poco ya era más de lo que había conseguido en las conversaciones anteriores sobre el tema. Así que, cuando elabore sus visualizaciones sobre sí misma a la hora de reforzar sus recursos psicológicos, redondéelas con un resultado positivo y razonable.

«¿Qué pequeños pasos pueden acercarme a ese cambio?»

La visión tradicional sobre cómo sobreviene el cambio psicológico es que la exploración del pasado, la reflexión sobre las personas y los acontecimientos que han modelado nuestra personalidad, y el análisis de los pensamientos y de las emociones más profundas acaban revelando nuestras motivaciones más íntimas. Si consigue llegar a las raíces de su personalidad, el cambio sobreviene por sí solo y de manera repentina.

Mucho me temo que no es así. Potenciar los recursos psicológicos requiere el mismo esfuerzo que potenciar las capacidades físicas: se trata de un proceso laborioso y lento en el que se practican las nuevas habilidades hasta que las hacemos con facilidad. Luego, debemos aumentar el peso que soportan los músculos, complicar los ejercicios y practicar hasta que estos también nos parezcan fáciles.

Cada uno de los pasos en el camino hacia el cambio debe ser un paso pequeño. Para adquirir fuerza, debe aumentar sistemática y gradualmente el esfuerzo al que somete cada grupo muscular a lo largo del tiempo. Si quisiera transformar un abdomen flácido en una tableta de chocolate, no haría mil abdominales el primer día. Por el contrario, empezaría con una cantidad razonable (para usted), por ejemplo unas veinte diarias, que mantendría durante unos días. Luego, pasaría a treinta durante unos días, luego a cuarenta, etc. Poco a poco iría viendo cómo aumenta la definición muscular y disminuye la flacidez, y las probabilidades de lesionarse (por ejemplo, un tirón en la espalda) serían mucho menores.

Cuando hablamos de fortaleza psicológica debemos aplicar el mismo principio. Del mismo modo que no empezaría el camino hacia la tableta de chocolate con mil abdominales, no puede empezar el programa hacia la expresión de sus emociones entrando en el despacho del jefe para decirle que es un incompetente (bueno, en realidad sí que *puede*, pero no es demasiado aconsejable). Reforzar sus recursos en esta área requiere trabajar con pequeños incrementos de esfuerzo. Hay que empezar por cambios razonables y factibles. Hay que practicarlos a diario y aumentar la intensidad gradualmente hacia cambios en la manera de hacer y de pensar cada vez más complejos. Con cada paso que dé, verá cómo aumenta su capacidad hasta sentirse sana y fuerte.

Ahora, ¡empecemos a trabajar esos recursos psicológicos!

Cultivar la inteligencia: refuerce sus recursos psicológicos

Mejorar los recursos psicológicos que hemos comentado en el capítulo 2 no requiere volver a la escuela ni hacer rompecabezas imposibles para ejercitar las neuronas. Los recursos que vamos a trabajar tienen que ver con su visión del mundo y de los retos que la vida le presenta.

Para cada recurso concreto, empezaré por sugerirle actividades con las que podrá evaluar si necesita potenciarlo o no. Estos ejercicios le ayudarán a responder a la pregunta *¿En qué situaciones y contextos tengo dificultades?* Entonces, le presentaré distintas maneras de reforzar esa capacidad, mediante visualizaciones positivas y avanzando paso a paso, para que pueda capitalizarla al máximo.

Aprende a ver los distintos cambios hacia tus objetivos

Recurso psicológico 1

Las mujeres encuentran el modo de alcanzar sus objetivos; no son ni conformistas ni rígidas. Aprovechan todos los recursos de que disponen para resolver los problemas a los que deben enfrentarse y para construirse una vida plena.

Piense en una situación frustrante que esté viviendo en la actualidad y que le parezca imposible de resolver a pesar de lo importante que pueda ser para usted alcanzar su objetivo. Quizá se trate de acabar la universidad o de conseguir ese trabajo que tanto desea. Es posible que se trate de algo que quiere para otra persona: que su hijo rinda más en la escuela o que su padre se preocupe más por la hipertensión que padece. También puede imaginar una situación del pasado u otra que anticipe en el futuro, o incluso inventarse un problema que le deje cierto espacio emocional para explotar todo su potencial para la resolución de problemas.

Imagínese que ha reunido a todas las personas implicadas: su profesor, su jefe, sus colegas, sus hijos, su pareja y su padre en un momento crítico. Desarrolle mentalmente la escena con tanto detalle como le sea posible. A medida que «vea» cómo se suceden los acontecimientos, imagine que las cosas no van como usted desearía: no aprueba las

asignaturas que necesita para licenciarse; la entrevista de trabajo no le va bien; su hijo suspende otro examen; o su padre se niega a tomar la medicación. Todos le dicen que no hay solución. ¿A qué obstáculos se enfrenta?

A continuación encontrará la tabla de «Soluciones posibles», donde podrá generar un mínimo de tres posibles soluciones a los obstáculos a los que se enfrenta. Por ejemplo, quizás haya algún modo de aprobar las asignaturas que necesita para acabar la carrera, de compensar la mala entrevista de trabajo, de ayudar a su hijo a mejorar las notas o de motivar a su padre para que se cuide.

En la parte inferior de la tabla, puntúe la factibilidad relativa de cada una de las posibles soluciones (es decir, si dispone de las herramientas y de la energía necesarias para llevar a cabo cada solución, y si se sentiría cómoda llevándolas a cabo) del «1», para decididamente no, al «7», para decididamente sí. Si se le ocurren más de siete soluciones, puntúe las siete más factibles.

Repase la lista de nuevo. De las soluciones posibles, marque las que ya haya intentado. Si la situación es imaginaria, piense en situaciones parecidas que haya vivido y lo que hizo para intentar resolverlas. Ahora, piense si hay alguna de las soluciones posibles, en términos generales, que no se le hubiera ocurrido entonces. Márquela.

Soluciones posibles			
Describa la situación problemática:			
Genere soluciones posibles para resolver la situación: 1. 2. 3. Soluciones adicionales: 4. 5. 6. 7.			
¿Cuán factibles son estas soluciones?			
Solución	Dispongo de las herramientas necesarias Puntuación del 1 (No) al 7 (Sí)	Dispongo de la energía necesaria Puntuación del 1 (No) al 7 (Sí)	Me siento cómoda haciéndolo Puntuación del 1 (No) al 7 (Sí)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

¿Cuántas soluciones apuntó al principio? ¿Eran ideas que ya se le habían ocurrido en el pasado? De ser así, es posible que tienda a repetir patrones a la hora de resolver problemas, por lo que quizá le convendría reforzar la creatividad y la flexibilidad.

Ahora, repase de nuevo la lista de soluciones. Deje a un lado todas las limitaciones del mundo real (herramientas, energía, comodidad) y piense en las maneras más disparatadas que se le ocurran de resolver su problema. ¿Qué haría?

¿Pensar en soluciones para la situación le ha resultado fácil o difícil? *¿Se ha sentido cada vez más llena de energía y de optimismo a medida que las generaba?* Si es así, se le da muy bien encontrar varias maneras de llegar a un mismo objetivo. *¿O ha descartado todas y cada una de las soluciones posibles por ser demasiado difíciles o directamente imposibles?* Si es así, necesita ejercitar este recurso.

Cuando se ha imaginado aplicando una o más de las soluciones a su problema, ¿cómo se ha sentido? *¿Llena de energía y motivada? ¿O asustada y abrumada?* Si la de sentirse abrumada y rendirse es una experiencia habitual, este es un recurso sobre el que, definitivamente, necesita trabajar.

¿Se ha divertido pensando en soluciones creativas y excéntricas a su problema? ¿O le ha resultado difícil y le ha puesto nerviosa? Si ha sido esto último, puede reforzar esta capacidad.

Ejercicios para desarrollar la capacidad de encontrar varias maneras de alcanzar un objetivo

Los obstáculos que se interponen en el camino hacia nuestros objetivos pueden parecer monolitos: gigantescos bloques de piedra o de metal delante de nosotros. Pensamos que tenemos que escalarlos si queremos superarlos, y la tarea resulta abrumadora. Sin embargo, la mayoría de los obstáculos se componen de pequeñas partes, del mismo modo que una montaña está hecha de rocas y montones de tierra. Para superarlos, tenemos que descomponerlos en sus partes más pequeñas, ya que rodearlas o eliminarlas resultará más fácil. Quizá nos parezca que carecemos de la formación suficiente para superar un objetivo, o que hay grandes dificultades que escapan a nuestro control y que nos impiden conseguir lo que queremos. Aun así, podemos encontrar modos sorprendentemente creativos e ingeniosos de superar hasta la más sólida e inamovible de las barreras. Puede haber ocasiones en que las barreras que nos impiden alcanzar nuestros objetivos sean muy reales, como por ejemplo padecer una enfermedad crónica. En estos casos, ejercitar la flexibilidad mental requiere que primero seamos conscientes de la naturaleza del problema, para encontrar el modo de superarlo.

Corinne se encontraba ante una situación que le parecía imposible de resolver: se había quedado sin trabajo. Tenía cuarenta y dos años y había trabajado como azafata de vuelo hasta que la línea aérea para la que trabajaba fue absorbida por otra. La industria de la aviación en general estaba pasando por momentos económicos muy difíciles y los recortes de personal eran la norma, así que no había empleos disponibles. Cuando por fin encontraba una oportunidad, había cientos, si no miles, de candidatos. No sabía cómo buscar trabajo en otro sector y la envergadura del problema la tenía paralizada. Necesitaba descomponerlo en partes más pequeñas.

Ejercicio: Descomponer obstáculos

Puede empezar a descomponer los obstáculos que le impiden alcanzar sus objetivos con ayuda de la tabla que encontrará a continuación. Describa un objetivo importante para usted, pero que le esté costando mucho alcanzar. Luego, describa cuál es el mayor obstáculo que le impide alcanzar dicho objetivo. Ahora apunte, en la tabla, cinco elementos distintos del obstáculo principal (las piedras pequeñas que componen la enorme montaña). Si le cuesta definir cuáles son los elementos que componen el obstáculo, pruebe con el ejercicio «Sí, pero». Imagínese que le está explicando a una amiga las dificultades que tiene; por ejemplo, no tiene dinero para ir a la universidad. Entonces, imagínese a su amiga aconsejándola sobre lo que podría hacer, como «Podrías pedir un crédito para estudiantes». A continuación, imagine todas las objeciones con las que respondería al consejo de su amiga: «Sí, pero mi banco ya no concede créditos para estudiantes» o «Sí, pero no sé si cumplo los criterios para uno». Estos son los componentes de su obstáculo.

Descomponer obstáculos	
Describa un objetivo que le esté costando alcanzar:	
Describa cuál es el mayor obstáculo que le impide alcanzarlo:	
<i>Obstáculos más pequeños</i> Elementos que componen el obstáculo	<i>Pasos más pequeños</i> Pasos pequeños que podría emprender
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Entonces, y ahora viene la parte más difícil, pero absolutamente imprescindible, escriba al menos un pequeño paso que podría dar para superar cada componente del obstáculo. Para seguir con el ejemplo del crédito para estudiantes, podría cambiarse a otro banco que sí conceda créditos a estudiantes; o podría buscar información en Internet para averiguar si cumple los requisitos para que le concedan uno; y podría calcular cuánta deuda está dispuesta a asumir y cuándo podría devolverla.

Cuando Corinne hizo este ejercicio, escribió que su objetivo primordial era encontrar trabajo. Su mayor obstáculo era que no conocía ningún sector ajeno al de la aviación. Carecía por completo de experiencia trabajando, o incluso buscando trabajo, en

otro sector. No sabía por dónde empezar. Cuando hizo el ejercicio del «Sí, pero» para descomponer el obstáculo en partes más pequeñas, escribió:

1. *No sé cómo venderme.*
2. *No sé qué otro tipo de trabajo buscar.*
3. *No tengo contactos en otros sectores.*
4. *Es posible que necesite formación adicional.*
5. *Necesito dinero ahora para pagar la hipoteca.*

Entonces, cuando reflexionó sobre los pequeños pasos que podría emprender para abordar cada una de estas partes, escribió:

Descomposición de obstáculos de Corinne	
Obstáculos más pequeños	Pasos más pequeños
1. <i>No sé cómo venderme.</i>	<i>Hacer una lista con las habilidades que he adquirido durante el trabajo como azafata de vuelo; apuntarme a un curso y aprender a confeccionar un currículum que destaque mis capacidades.</i>
2. <i>No sé qué otro tipo de trabajo buscar.</i>	<i>Averiguar si la línea aérea ofrece servicios de recolocación; buscar páginas web que ayuden a encontrar empleo.</i>
3. <i>No tengo contactos en otros sectores.</i>	<i>Hablar con otras azafatas de vuelo que también hayan perdido su trabajo para ver a qué tipo de empleos han accedido.</i>
4. <i>Es posible que necesite formación adicional.</i>	<i>Averiguar qué cursos gratuitos se ofrecen en la zona.</i>
5. <i>Necesito dinero ahora para pagar la hipoteca.</i>	<i>Valorar la posibilidad de trabajar como dependienta para conseguir dinero mientras busco algo mejor; repasar los gastos mensuales para ver qué puedo recortar.</i>

Al descomponer el obstáculo fundamental «No sé cómo buscar trabajo en otro sector» en componentes más pequeños, le fue más fácil encontrar soluciones a cada uno de ellos. Si hace lo mismo con el obstáculo que le impide alcanzar un objetivo importante para usted, descubrirá que tener la motivación y la seguridad suficientes para emprender pasos pequeños para superar los obstáculos menores le facilitará significativamente la tarea de hacerles frente.

Ejercicio: Definir objetivos

Hay ocasiones en que el principal obstáculo que se interpone entre nosotros y nuestro objetivo es, precisamente, el modo en que hemos definido el objetivo. Si Corinne hubiera definido su objetivo como encontrar trabajo como azafata de vuelo, las probabilidades de alcanzarlo se habrían visto muy mermadas, debido a las dificultades financieras del sector de la aviación. Sin embargo, como definió su objetivo como encontrar un empleo en el que pudiera utilizar sus habilidades y que resultara satisfactorio, se dio a sí misma muchas más oportunidades de conseguirlo. Si Indra Nooyi, la consejera delegada de PepsiCo (se la presentamos en el capítulo 2) hubiera definido su objetivo como vender Lay's originales y otros tentempiés típicamente estadounidenses en China y en la India, es posible que se hubiera visto abocada al fracaso. Pero su objetivo real era que la empresa ganara dinero y se dio cuenta de que, para conseguirlo, tendría que hacer las cosas de un modo distinto en esos países. Esta flexibilidad a la hora de definir su objetivo le permitió adaptar los productos estadounidenses para poder venderlos en otras culturas.

Fíjese que tanto en el caso de Corinne como en el de Indra Nooyi, los objetivos eran muy amplios y reflejaban valores fundamentales. Corinne quería un trabajo con el que mantener a la familia y que resultara satisfactorio. Hubiera sido genial encontrar otro trabajo como azafata de vuelo, pero ese no era su objetivo. Nooyi quería que la empresa ganara dinero. Hubiera sido genial poder hacerlo vendiendo Lay's originales en lugar de tener que desarrollar y lanzar productos nuevos, pero ese no era su objetivo.

Si tiene dificultades para alcanzar un objetivo importante, dé un paso atrás y pregúntese: «¿Qué es lo *verdaderamente* importante para mí en esta situación?». Por ejemplo, si ya no puede permitirse seguir estudiando en su universidad, es posible que esté obcecada en acabar su carrera en esa universidad. Sin embargo, si se pregunta qué es lo verdaderamente importante para usted en esta situación, es muy probable que la respuesta sea licenciarse, aunque no sea en la universidad a la que asiste ahora. Y esto abre las puertas a trasladar su expediente a otra universidad más asequible donde sí pueda acabar sus estudios. Así que es fundamental que, desde el principio, dé un paso atrás y se pregunte cuáles son sus objetivos fundamentales. Es muy probable que la respuesta le permita ver nuevas vías para conseguirlos.

Aprenda a centrarse en la tarea

Recurso psicológico 2

Las mujeres están orientadas a los objetivos. Trabajan juntas para hacer lo que hay que hacer, no para que se haga a su manera.

En el apartado anterior, le he pedido que determinara qué es lo que verdaderamente le importa en una de las situaciones complejas a las que se enfrenta. El recurso psicológico 2 nos lleva a la pregunta: «¿Salirse con la suya es lo más importante para usted?».

Es posible que si una mujer insiste en que todo se haga siempre a su manera sea porque cree verdaderamente que la suya es la mejor. Puede ver los fallos de las opiniones y propuestas de los demás y cree que el único modo de finalizar la tarea con éxito es el suyo.

Aunque esto pueda ser cierto en algunas ocasiones, llevar a cabo una tarea a la perfección no suele ser el único objetivo de un proyecto. También está el de construir un equipo de personas que puedan trabajar juntas en ese proyecto concreto y en proyectos futuros. Si ha desarrollado un producto exitoso, pero ha destruido la confianza y la cooperación del equipo, el futuro de la empresa se verá amenazado. Si ha organizado un evento para recaudar fondos para una obra social, pero ha generado tal conflicto entre los voluntarios que ninguno de ellos está dispuesto a colaborar en el futuro, la obra social acabará sufriendo. Además del equipo como grupo, también hay que tener en cuenta el objetivo de desarrollar las capacidades individuales de cada uno de sus miembros. Si ostenta un cargo directivo en una empresa, una de sus responsabilidades consiste en fomentar el crecimiento profesional de las personas que trabajan para usted. A medida que ellas crezcan y aumenten sus aportaciones a la empresa, esta contará cada vez con más recursos que impulsen su éxito. A veces, esto significa asignar a un empleado la responsabilidad de un proyecto aun sabiendo que quizá no lo hará tan bien como otro con más experiencia o rango. Bella tuvo que aprender esta verdad.

Bella, una física de cincuenta y cuatro años de edad, fundó una empresa consultora para ingenierías. Contrató a media docena de amigos y colegas, físicos e ingenieros con distintas habilidades específicas, y consiguió clientes gracias a los contactos que había establecido durante sus años de trabajo en una empresa más grande. Bella controlaba todos y cada uno de los aspectos de cada proyecto, porque quería asegurarse de que se hicieran bien y la empresa se labrara una buena reputación. Al cabo de un par de años, la empresa prosperaba y tenían tanto trabajo que todos trabajaban ochenta horas semanales. Sin embargo, Bella seguía insistiendo en supervisar todos los aspectos de todos los proyectos y dejaba bien claro que ella tenía la primera y la última palabra sobre cómo debían hacerse las tareas o cómo debían interpretarse los datos.

El primer empleado en irse fue Jim, el ingeniero con mayor experiencia de la empresa. Llevaba meses quejándose al resto de los empleados de la incapacidad de Bella de delegar en otros o de aceptar el criterio de los demás, incluso cuando tenían más experiencia que ella en un proyecto concreto. La gota que colmó el vaso fue que Bella revisó un informe que Jim había elaborado para uno de sus clientes más importantes y modificó la interpretación de los datos de un modo que a Jim no le pareció del todo preciso. Cuando se lo dijo a Bella, esta le contestó que pensaba que ahora el informe se

leía mejor. Jim recogió sus cosas y dimitió inmediatamente. Uno de los cargos más importantes de la empresa acababa de quedar vacío, y otros empleados, que estaban tanto o más hartos que Jim del control excesivo que ejercía Bella, manifestaron también su malestar. Algunos pidieron la baja médica para evitar la tensa atmósfera laboral, y otros empezaron a buscar activamente otro empleo. La empresa de Bella se desintegraba ante sus ojos, pero consiguió que la situación empeorara todavía más: en lugar de intentar motivar a los empleados que quedaban asignándoles más responsabilidad y dándoles más libertad de trabajo, su respuesta consistió en intentar asumir ella sola el trabajo de todos.

Haga el ejercicio siguiente para evaluar su nivel de recurso psicológico 2. Empiece un proyecto nuevo que requiera trabajar en equipo. Puede ser un tema laboral (reorganizar el sistema de archivo de la oficina o hacer una lluvia de ideas para una nueva campaña publicitaria, por ejemplo). También puede tratarse de algo relacionado con la comunidad (intentar conseguir dinero para recuperar uno de los parques del barrio u organizar una petición para la instalación de una nueva señal de Stop en un cruce peligroso). Finalmente, también puede ser un proyecto doméstico (colaborar con un familiar o con un compañero de habitación para plantar un jardín nuevo o para ordenar las cajas del desván). Puede tratarse de un proyecto de días o de semanas, pero debe ser algo que realmente desee conseguir.

Una vez que haya iniciado el trabajo en grupo, al final del día dedique unos minutos a escribir sobre el mismo. *¿Escucha con entusiasmo a los demás cuando presentan sus ideas sobre cómo llevar a cabo el proyecto? ¿O le frustra que no se den cuenta de que su propuesta es, evidentemente, la mejor? ¿Se esfuerzan en abordar el problema desde el consenso o cada vez hay más disputas entre usted y los demás? ¿Podría dejar a un lado sus ideas, si fuera necesario, y centrarse en sacar el proyecto adelante con las ideas de los demás?* Si lo que le pasa por la cabeza es algo parecido a «Tengo razón, ¿cómo es posible que no se den cuenta?», necesita tonificar el recurso psicológico 2. ¡Aunque *tenga* razón! Conseguirá avanzar más en sus proyectos si deja a un lado su indignación y deja ver a los demás que no solo tiene en cuenta sus ideas, sino que las valora.

Si ahora no tiene ningún proyecto entre manos, piense en alguno que haya llevado a cabo en el pasado y que le haya exigido cooperar con otros. Intente pensar en una situación en la que su propuesta no fuera la que el grupo adoptó al final. Por ejemplo, redecoraron una habitación de casa y el grupo se decantó por el color de las paredes o los muebles que escogió su marido o su compañera de habitación; o formaba parte de un grupo de trabajo para identificar nichos de mercado para uno de los productos de su empresa y el director de ventas decidió centrarse en la sugerencia de un colega. *¿Cuán fácil o difícil le resultó cooperar con los demás? ¿Le resultó fácil aceptar que su idea no fuera la elegida? ¿Hubo conflictos entre usted y el resto de las personas*

implicadas? Válgase de estas preguntas para evaluar si se le da bien centrarse en la tarea aunque no se salga con la suya o si, por el contrario, se queda bloqueada en el intento de hacer ver a los demás que su idea es la mejor.

Ejercicios para desarrollar la capacidad de centrarse en la tarea

Si cree que hay algo de Bella en usted (en el trabajo, en las actividades de la comunidad o en casa), debe dar un paso atrás y preguntarse si salirse con la suya es el objetivo más importante en todas las situaciones. Por ejemplo, si está en conflicto constante con sus hijos o con su pareja sobre cómo hay que hacer las cosas en casa (cómo se cocina, cómo se limpia, cómo deben hacer los deberes sus hijos), deténgase y reflexione sobre cuál es el objetivo fundamental en cada una de estas situaciones. ¿Lo verdaderamente importante es cocinar los espaguetis exactamente como lo hace usted o animar a su pareja a que le ayude en la cocina, aunque la cena no le salga tan bien? ¿Lo verdaderamente importante es que las habitaciones de sus hijos estén tan imaculadas como el resto de la casa, que limpia usted, o que adquieran la responsabilidad de limpiar y ordenar sus habitaciones, aunque todavía estén un poco desordenadas cuando terminan?

Ejercicio: Imaginar un Yo cooperador

Para empezar a desarrollar el recurso psicológico 2 debe adquirir el compromiso de convertirse en una persona que contribuye al crecimiento de los demás y construye equipos cooperadores, en lugar de una persona centrada en salirse con la suya. Ciertamente, es complicado decirse a uno mismo que tiene que dejar de insistir en salirse con la suya. Esta tendencia suele estar muy arraigada en quienes la presentan. Sin embargo, las visualizaciones positivas pueden ayudarnos a cambiar este hábito. Imagínese una situación en la que, normalmente, intentaría forzar que las cosas se hicieran a su manera, tanto si se trata de un proyecto en el trabajo como de cocinar o de hacer las tareas de casa. Entonces, imagine que, en lugar de discutir o de chingar a los demás hasta salirse con la suya, se centra en el resto de las personas implicadas en la situación: compañeros de trabajo, su pareja o sus hijos. En lugar de centrarse en lo frustrada que está porque no se dan cuenta de que su idea es la mejor, céntrese en lo que ellos pueden aportar y aprender de la situación. Si se trata de una situación laboral, piense en los aspectos de la opinión o de la manera de trabajar de su colega que resultan interesantes o, como mínimo, potencialmente útiles. Imagínese elogiándole por sus ideas y hablando de cómo podrían aprovecharlas o integrarlas con las de usted para resolver el problema. Si imagina una situación en casa, piense en las capacidades o hábitos que su pareja o hijos podrían desarrollar si hicieran las cosas a su manera en lugar de a la de usted. Imagine a su hijo radiante de alegría tras haber arreglado su habitación (independientemente del aspecto final de la misma). O imagine a su pareja sirviendo

orgulloso a la familia el plato de pasta que ha ideado. Imagínese a usted misma disfrutando de las relaciones positivas que se crearán en casa y en el alivio que supone no tener que hacerlo todo usted.

Ejercicio: Imaginar un Yo seguro de sí mismo

A veces, querer hacer las cosas a la manera de una no se debe a un exceso de confianza, sino a una profunda inseguridad. Necesita demostrarse a sí misma, tanto como a los demás, que es inteligente, digna de respeto y superior. Por lo tanto, presiona y presiona para que se acepte su punto de vista, en lugar de dar un paso atrás y arriesgarse a que sea otro quien se lleve el mérito.

Centrarse en la tarea y no en la promoción personal requiere que se sienta segura de sus capacidades y de cómo la perciben las demás. Tiene que hacerse a un lado y estar segura de que tanto usted como sus opiniones son valoradas, a pesar de que las opiniones de otro hayan prevalecido ese día. Si le preocupa lo que los demás piensen de usted, o duda de sus capacidades cuando los demás descartan o no hacen caso de sus ideas, tome la decisión clara de valorar sus opiniones y sus habilidades incluso cuando los demás no reconozcan su mérito. Utilice su capacidad de visualización positiva para verse trabajando con actitud serena, en lugar de obsesionarse porque los demás no hayan reconocido sus buenas ideas. Puede ser una experiencia liberadora. Si deja de preocuparse por lo que los demás puedan pensar de usted y de su aportación al proyecto, es muy probable que el espacio y la energía mental que liberará generen más soluciones creativas y novedosas al problema. Irónicamente, negarse a preocuparse por lo que los demás piensen de usted puede acabar haciéndole ganar más respeto.

Ejercicio: Imaginar un Yo asertivo

Si su punto débil no es que insista en que las cosas deben hacerse a su manera y en llevarse el mérito por sus logros, sino que cede y no se autopromociona lo bastante, también puede utilizar la visualización positiva y los pasos pequeños para alcanzar el equilibrio adecuado en el recurso psicológico 2. Imagine una situación en la que haya tenido dificultades para expresar su opinión o para reclamar el mérito de algo. Es posible que se oiga a sí misma decir: «Bueno, quizá mi idea tampoco era para tanto». O siente que se le traba la lengua cuando un compañero de trabajo se atribuye el mérito de una idea que usted tuvo primero. Ahora, rebobine esa situación y fórmese una imagen positiva de sí misma, mientras expresa de una manera directa y clara una opinión o reclama como suyo y con seguridad un buen trabajo o una buena idea. Vea a su Yo asertivo tranquilo y seguro de sí mismo, no mostrándose tímido o enfadado.

Ahora, coja un papel y escriba una situación a la que cree que deberá enfrentarse durante la próxima semana y en la que, normalmente, cedería ante las ideas de los demás a pesar de saber que las de usted son mejores, o permitiría que otra persona se atribuyera

el mérito de su trabajo. Imagine esa posible situación con tanto detalle como le sea posible, pero substituya a su Yo habitual por el Yo asertivo que ha imaginado antes. Imagínese que su Yo asertivo expresa su punto de vista o hace saber a los demás que es usted quien se merece el reconocimiento. Ahora, prométase a sí misma que, cuando se encuentre en esa situación durante la semana, permitirá que su Yo asertivo entre en acción. Incluso puede firmar un contrato consigo misma, por ejemplo:

Cuando _____ suceda, me comprometo por la presente a dar a conocer mi punto de vista y a reclamar el mérito por mi trabajo, tal y como haría mi Yo asertivo.

Luego, más adelante, una vez que la situación haya quedado atrás, evalúe su actuación. Si ha sido capaz de presentar su faceta asertiva, ¡felicítese! Cómprese algo sencillo, pero que le guste. Un helado, un ramo de flores, lo que le apetezca. Disfrute de la sensación de seguridad en sí misma que la embargará si ha conseguido activar a su Yo asertivo. ¿Ha visto como nadie se la ha comido por haber expresado sus opiniones o por atribuirse el mérito que le corresponde? Ahora, prométase a sí misma que, la semana que viene, pondrá a su Yo asertivo en acción *dos* veces.

Si no ha podido expresar lo que su Yo asertivo quería decir, reflexione sobre qué se lo ha impedido. ¿Han sido ideas derrotistas sobre que sus opiniones no son válidas o sobre que no tiene derecho a reclamar el mérito que se merece? ¿O fue un colega que se promociona muy agresivamente y que le impidió participar o se atribuyó sus ideas como propias? Repase la situación mentalmente, pero añada a su Yo asertivo. ¿Qué habría hecho con esos pensamientos? Seguramente los habría ahuyentado. O, quizá, se habría limitado a centrarse en lo que quería decir, en lugar de prestar la menor atención a los pensamientos negativos. ¿Qué habría hecho su Yo asertivo con el colega agresivo? Quizá se habría asegurado de que su jefe supiera lo que ha hecho antes de que su colega pudiera atribuirse el mérito. También es posible que hubiera interrumpido a su compañero, con algo parecido a: «Gracias Tom, por explicarle a Bill mi idea, pero creo que debería ser yo quien diera los detalles». Repase varias veces las imágenes de su Yo asertivo gestionando la situación a la que ha hecho frente esta semana. Y, luego, hágase la promesa de ser así de positiva cuando la semana que viene se encuentre con una situación parecida.

Aprenda a pedir ayuda cuando la necesite

Recurso psicológico 3

Las mujeres tienden a solicitar la ayuda, los conocimientos y la experiencia de los demás, en lugar de intentar hacerlo todo solas.

La mayoría de las mujeres se sienten cómodas pidiendo ayuda a los demás en una faceta u otra de sus vidas. Cuando subo a bordo de un avión, sé que no podré levantar el equipaje de mano para guardarlo en el compartimento superior, así que no tengo problema alguno en buscar a alguien que parezca más fuerte que yo y pedirle que me ayude. Del mismo modo, sé que no sabría ni por dónde empezar con un ordenador averiado, así que recurro al servicio técnico siempre que tengo problemas informáticos.

Sin embargo, hay dos casos en los que las mujeres suelen tener dificultades para pedir la ayuda que necesitan. El primero se da cuando creen que si piden ayuda molestarán o abusarán de los demás. Y esto suele suceder en el lugar de trabajo. Por ejemplo, mi amiga Maggie es jefa de un departamento, pero muchas veces asume tareas que debería delegar en sus secretarias porque las ve apuradas y no quiere aumentar su carga de trabajo. Este es uno de aquellos casos en los que la inmensa empatía de que somos capaces las mujeres nos lleva a sobrecargarnos en lugar de insistir en conseguir la ayuda que necesitamos.

El segundo caso es el que nos suele costar pedir ayuda es cuando afecta a nuestra función de cuidadoras. Se supone que las mujeres están preparadas por naturaleza para ser madres o para cuidar de otros familiares. A veces, y a pesar de todos nuestros esfuerzos, no podemos cuidar de un ser querido nosotras solas. Por ejemplo, si su hijo no puede controlar la ira y la agresividad hacia otros niños, a pesar de lo mucho que se haya esforzado en ayudarlo, sería conveniente que acudiera a un psicólogo, que podrá ayudar a su hijo a controlar la ira y podrá explicarle técnicas educativas que le resultarán útiles. Si su padre o su madre padece la enfermedad de Alzheimer, es probable que llegue un momento en el que no pueda hacer frente a la enorme exigencia física y emocional que supone atender a un enfermo de este tipo, por lo que lo más conveniente será ingresarle en una residencia donde puedan cuidar adecuadamente de él o de ella.

Hay mujeres que, sencillamente, no están hechas para asumir la función de cuidadoras, y se sienten culpables y son objeto de críticas porque no hacen lo que todo el mundo percibe como una de las funciones naturales de la mujer. Kara deseaba desesperadamente tener un bebé después de haber llegado a lo más alto en su carrera profesional. Convenció a Rick, su marido, de que deberían ir a buscar un niño, a pesar de que a él no acababa de entusiasmarle la idea y sentía que su estilo de vida sin hijos era perfecto. Kara se quedó embarazada y tuvo un bebé sano, al que llamaron Peter. Ambos lo adoraban, pero no tardaron en sentirse superados. Peter no dormía bien, se despertaba varias veces por la noche aunque no tuviera hambre, y durante el día le costaba mucho conciliar el sueño para la siesta. Rick volvió al trabajo después de una semana de baja por paternidad, pero Kara se quedó en casa, con una baja de maternidad ampliada. Además de la privación de sueño constante, Kara sentía un aburrimiento mortal con la vida de ama de casa. Echaba de menos la estimulación intelectual y social que le ofrecía su trabajo. No le interesaban las conversaciones con las otras mamás recientes de los grupos de juego, ni las actividades cotidianas de atender a Peter. Necesitaba ayuda, en

concreto la de una canguro o una guardería que cuidaran del bebé para poder volver a trabajar. Sin embargo, se sentía terriblemente culpable de que la función de madre no le resultara intrínsecamente satisfactoria, y eso le impedía buscar ayuda.

Puede utilizar la tabla «Buscar ayuda» para evaluar su capacidad de solicitar ayuda cuando la necesita. Haga el ejercicio siguiente: repase sus funciones principales (pareja, madre, cuidadora, trabajadora, voluntaria) y pregúntese: *¿Hay algo que pudiera delegar en otra persona para que desempeñar esta función me resulte más fácil?* Si la respuesta es un «no» honesto en todas y cada una de las facetas de su vida, ¡felicidades! Tome nota de la ayuda que recibe de los demás y dese una palmadita en la espalda por haber sido capaz de pedirla. También puede reflexionar sobre cómo hacer saber a quienes le ayudan lo mucho que valora su apoyo y reconocer lo importantes que son en su vida.

Buscar ayuda Repase sus funciones principales: ¿Hay algo que pudiera delegar en otra persona para que desempeñar esta función le resulte más fácil? Apunte brevemente qué podría ser.		
Función	¿Necesitaría ayuda?	¿Qué tipo de ayuda?
Pareja		
Madre		
Cuidadora		
Rol profesional		
Voluntaria		
Otra: _____		

Si responde con algún «sí» a la pregunta de si un poco de ayuda podría facilitarle la vida en alguna de las facetas, preste atención al «sí, pero» que con toda probabilidad ha seguido a su «sí». ¿Qué le impide pedir la ayuda que necesita? A veces, se trata de obstáculos económicos; por ejemplo, quizá no pueda permitirse una guardería para su bebé o una residencia para su padre o su madre. O *¿acaso le cuesta pedir ayuda porque no quiere aprovecharse de los demás o reconocer que no puede con todo usted sola?* Apunte los impedimentos que se le ocurran a la hora de pedir la ayuda que le facilitaría la vida. Los abordaremos en los ejercicios del apartado siguiente.

Ejercicios para desarrollar la capacidad de pedir ayuda

Mi consejo para todas las que no piden la ayuda que necesitan porque no quieren abusar de los demás es «Hacedlo de todos modos». Tiene que obligarse a pedir ayuda, primero para pequeñas cosas, y poco a poco para cosas cada vez mayores. Cuando lo haga, descubrirá que las consecuencias no son tan terribles como imaginaba. Nadie le gritará. Incluso aunque se enfaden con usted, no se derrumbará ni se fundirá como la mantequilla. Y descubrirá que los beneficios de solicitar la ayuda que necesita pueden ser extraordinarios. Conseguirá que se haga todo lo que hasta ese momento quedaba sin hacer. Sentirá un alivio tremendo. Creará relaciones mutuamente beneficiosas con los demás

Mi amiga Maggie, la jefa de departamento que no quería sobrecargar a su equipo y que, en consecuencia, se sobrecargaba a sí misma, al final se vio obligada a pedir ayuda. La sede central de su empresa iba a auditar a su delegación y el resultado determinaría si su departamento conseguía más recursos para poder expandirse o si, por el contrario, desaparecía. Tuvieron que elaborar informes detallados sobre el funcionamiento y la productividad del departamento, y era totalmente imposible que Maggie pudiera reunir toda la información necesaria por sí sola. Acudió con reservas a Tammy, la administradora del departamento, preocupada porque le respondiera que ni ella ni el resto del equipo tenían tiempo para reunir los datos. Sin embargo, Tammy le manifestó el alivio que sentía porque Maggie hubiera decidido no hacerlo sola: el futuro de Tammy, al igual que el del resto del equipo, dependían de la auditoría. Tammy y Maggie trabajaron juntas para determinar las tareas que las secretarias podían dejar a un lado temporalmente mientras recababan la información necesaria para el informe. Mientras trabajaban, se les ocurrió una manera nueva de distribuir las tareas y que reduciría la carga de trabajo de todos los miembros del equipo. También encontraron el modo de que el personal absorbiera parte de las tareas que Maggie había estado asumiendo, para que pudiera dedicarse a las tareas que solo ella podía hacer.

Ejercicio: Aprender a pedir ayuda

Si ha rellenado anteriormente la tabla «Buscar ayuda» y ha encontrado varias maneras en que otros podrían ayudarle, póngase a prueba con el siguiente ejercicio. Escoja el tipo de ayuda que crea que le resultará más fácil pedir, y prométase que la pedirá esta misma semana. Por ejemplo, si piensa que pedir que alguien recoja a su hijo de la escuela los martes por la tarde, cuando normalmente tiene las reuniones que se acaban alargando, le sería de gran ayuda, piense en quién es la persona a quien menos le costaría pedirselo (su pareja, su padre, su madre, o quizás un vecino cuyos hijos vayan a la misma escuela que el suyo). Entonces, prométase que le pedirá ayuda a esa persona. Apunte en su agenda algo parecido a:

Sábado, 4 de septiembre. Pedirle a Linda, la vecina, que recoja a Katie de la escuela los martes, cuando vaya a recoger a su hijo.

Luego, cumpla con la promesa que se ha hecho a sí misma. Independientemente de cómo le salga, prémiese por haberlo llevado a cabo. Tómese una ducha relajante. Haga algo para felicitarle por haber pedido ayuda.

Lo más probable es que su petición de ayuda haya obtenido una respuesta positiva. Linda estuvo encantada de recoger a Katie ese martes y dijo que podía hacerlo todas las semanas. Sumérjase en la sensación de alivio y céntrese en la constatación de que, una vez que se ha decidido a pedir ayuda, no ha sido tan difícil como imaginaba. Fíjese en que Linda no dio muestras en absoluto de pensar que se estaban aprovechando de ella.

Si la solicitud de ayuda *no* ha obtenido una respuesta positiva (en el ejemplo, Linda podría haberse molestado y haber dicho que no tenía tiempo de recoger a Katie), prémiese igualmente, porque lo importante es que la haya pedido. Y, además, céntrese en que la negativa de Linda no la hunda en la miseria. Por el contrario, lo que debe hacer ahora es pensar en quién es la siguiente persona a la que puede pedir ayuda, y comprométase consigo misma a pedírsela. Es decir, no caiga en la trampa de decirse que, efectivamente, pedir ayuda es abusar de los demás. Muy al contrario, dígase que realmente necesita esa ayuda y que es totalmente razonable pedirla. Luego, comprométase a hacerlo.

Poco a poco, vaya pasando por todos los tipos de ayuda que necesita basándose en su tabla «Buscar ayuda», siguiendo estos mismos pasos. Empiece por el que le resulte menos amenazador y decida quién cree que sería la persona más adecuada a quien pedir ayuda. Piense en qué tipo de ayuda quiere pedirle exactamente. Comprométase consigo misma a pedírsela y fíjese una fecha y un lugar concretos para hacerlo. Prémiese por haberlo hecho, y disfrute de las consecuencias positivas cuando lleguen.

Aprenda a ser optimista

Recurso psicológico 4

Las mujeres nunca dicen nunca jamás; mantienen el optimismo y creen que los obstáculos pueden superarse.

Recuperemos el objetivo importante en el que ha pensado al hacer los ejercicios para evaluar su capacidad de encontrar el modo de alcanzar sus metas personales, en la tabla anterior «Soluciones posibles». De nuevo, elabore una representación mental lo más detallada posible, e imagine que las cosas no van como desearía. Está desanimada y a su alrededor todos le dicen que no lo conseguirá. *¿Cede ante el desaliento y llega a creer que todo es inútil? ¿O es capaz de dejar a un lado el desánimo y de mantener el optimismo a pesar de las dificultades?* Las mujeres capaces de ser optimistas persiguen

sus objetivos por difícil que sea la situación o a pesar del pesimismo de los demás. Las mujeres con un nivel bajo de optimismo tienden a renunciar a sus objetivos incluso cuando los demás las animan a seguir.

Ejercicios para fortalecer el optimismo

El optimismo es un rasgo de la personalidad: hay personas que nacen con mayor tendencia al optimismo que otras; sin embargo, *el optimismo también es una opción de vida*. Seguro que ha oído narraciones sobre prisioneros en los campos de concentración nazis durante el Holocausto que conservaron el optimismo y no dejaron de creer que sobrevivirían y les liberarían, a pesar de que todas las pruebas indicaban lo contrario. Independientemente de que consiguieran sobrevivir o no, su feroz determinación por mantener viva la esperanza no solo fue un soplo de vida para ellos, sino también para todos quienes les rodeaban. Viktor Frankl, que fue torturado y llevado al borde de la inanición en un campo de concentración nazi, perdió a sus padres, a su hermano y a su esposa. Escribió que «al hombre se le puede arrebatar todo, excepto una cosa: la última de las libertades humanas. La elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias, para decidir su propio camino».¹

Ejercicio: Reconocer los pensamientos negativos

Los pensamientos negativos que, con tanta frecuencia, suenan en nuestra mente como una música de fondo son el mayor enemigo del optimismo. Apenas nos daríamos cuenta de que están ahí si no fuera por la potentísima influencia que ejercen sobre nuestras emociones y nuestra conducta. Los pensamientos pueden ir en contra de uno mismo, como «Soy incapaz de hacer esto» o «Nunca me pasa nada bueno», o en contra de los demás: «Nunca cambiará» o «El sistema va en mi contra». Sea como fuere, nos arrebatan la esperanza, la energía y la creatividad necesarias para hacer frente a los problemas.

Para evaluar su nivel de optimismo, necesito que imagine una situación en la que se haya sentido muy desanimada o desesperanzada. A medida que vea cómo se suceden los acontecimientos en su imaginación, atienda a los pensamientos de fondo que los acompañan. ¿Qué oye? ¿Son pensamientos derrotistas, como «no me lo merezco» o «ya sabía yo que no podía salir bien»? Escríbalos, por separado, cada uno en una tarjeta. Utilice tantas como necesite e intente capturarlos todos.

¿Recuerda a Corinne, la azafata de vuelo que perdió su trabajo? Cuando atendió a los pensamientos que sonaban en su mente se oyó decir: «No hay nada que hacer. No solo no hay ofertas de trabajo para azafatas de vuelo, sino que siguen despidiendo a gente», «Tengo cuarenta y dos años y siempre he sido azafata de vuelo. No sé hacer otra

cosa» y «El salario de mi marido no basta para pagar la hipoteca. Vamos a perder la casa». Escribió todos estos pensamientos, entre muchos otros, en tarjetas independientes. Al terminar, tenía un buen montón.

Ejercicio: Rebatir los pensamientos negativos

Una vez que cuente con su propio montón de tarjetas con pensamientos negativos, puede hacer varias cosas con ellas. Lo primero es *destruirlas*. Quémelas. Hágalas trizas. Haga que el perro se las coma. Lo haga como lo haga, mientras las destruye, dígame que destruye esos pensamientos. Ya no existen. Han dejado de controlar sus emociones y su conducta. Al destruir las tarjetas, destruye su contenido negativo.

También puede ponerlas a buen recaudo. Sujételas con un clip o con una goma elástica y guárdelas en un cajón o en el fondo de un armario donde no las vea. Mientras lo hace, dígame: «Sé que los pensamientos aún existen, pero los he puesto en un lugar donde ya no pueden afectarme». La ventaja de guardar las tarjetas en lugar de destruirlas es que le permiten volver a sacarlas al cabo de un tiempo para repasarlas. Si ha conseguido permanecer ajena a su influencia, volver a leerlas le confirmará lo importante que era hacer desaparecer esos pensamientos.

Una tercera opción consiste en coger las tarjetas, una por una, y pensar en un contraargumento que rebata el que hay anotado y que cuestione la veracidad del mismo. Por ejemplo, uno de los pensamientos negativos de Corinne hacía referencia a que carecía de habilidades distintas a las de una azafata de vuelo. Su contraargumento fue: «Sí que tengo otras habilidades. Toco el piano, y podría dar clases durante un tiempo». Y «No es cierto. Haber sido azafata de vuelo me ha dotado de muchísimas habilidades que pueden resultar útiles en otros empleos».

Fíjese en que varios de los pensamientos negativos de Corinne eran parcialmente ciertos. Era cierto que la industria de la aviación estaba en crisis y que no había muchos empleos disponibles. Era cierto que no podían pagar la hipoteca solo con el salario de su marido. No podemos cuestionar la verdad de esos hechos. Sin embargo, sí que podemos cuestionar lo que esos hechos significan. Cuando Corinne se dijo que no había nada que hacer y que no solo no había vacantes, sino que seguían despidiendo a gente, era objetivamente cierto. Sin embargo, Corinne interpretó estos hechos objetivos como «Si no consigo un empleo como azafata, no conseguiré ningún otro». Y eso no era cierto. Corinne podía buscar empleos ajenos al sector de la aviación, con lo que la probabilidad de encontrar uno aumentaría significativamente. Del mismo modo, era objetivamente cierto que el empleo de su marido no bastaría para pagar la hipoteca, pero ella lo interpretó como «Vamos a perder la casa». Y eso tampoco era necesariamente cierto. Podían hacer varias cosas para evitarlo: refinanciar la hipoteca, que su marido buscara un segundo empleo durante un tiempo o que ella aceptara un empleo, aunque no fuera el ideal, con el que contribuir al pago de la hipoteca hasta que encontrara algo mejor.

Corinne cogió las tarjetas y escribió los siguientes contraargumentos para rebatir los pensamientos negativos.

Pensamiento negativo: No hay nada que hacer. No solo no hay ofertas de trabajo para azafatas de vuelo, sino que siguen despidiendo a gente.

Contraargumento: Eso es cierto, pero hay ofertas de trabajo en otros sectores distintos.

Pensamiento negativo: Tengo cuarenta y dos años y siempre he sido azafata de vuelo. No sé hacer otra cosa.

Contraargumento: ¿Y qué pasa si tengo cuarenta y dos años? Eso significa que tengo experiencia y madurez. Sí, cierto, siempre he sido azafata de vuelo, pero haber perdido mi empleo me da la oportunidad de probar otra profesión durante un tiempo. Y es absurdo decir que no sé hacer otra cosa. Las azafatas de vuelo tenemos capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, de comunicación y de gestión, y sabemos cómo cuidar de la gente. Son capacidades muy valiosas en muchos empleos.

Pensamiento negativo: El salario de mi marido no basta para pagar la hipoteca. Vamos a perder la casa.

Contraargumento: Ciertamente, con su salario no cubrimos la hipoteca. Pero podemos renegociar la hipoteca o buscar otro empleo para él hasta que yo encuentre uno. Además, mis padres nos pueden ayudar económicamente durante un tiempo.

Si le resulta difícil encontrar contraargumentos para rebatir sus pensamientos negativos, puede pedir ayuda a alguien en quien confíe y que tienda al optimismo. Una vez que tenga un contraargumento para cada uno de los pensamientos negativos, guarde las tarjetas en algún lugar accesible (la mesita de noche, la guantera del coche o un cajón de la oficina) y sáquelas, para repasarlas, siempre que se sienta desanimada.

Ejercicio: Imaginar un Yo optimista

Si los ejercicios con las tarjetas no son de su agrado, o si quiere probar otro ejercicio, este le irá muy bien. Recupere la situación de desánimo que ha imaginado. Sin embargo, esta vez, imagine cómo actuaría *si fuera optimista*. Es decir, válgase de la imaginación para transformarse en una persona optimista y obsérvese mientras conversa

con otros y reacciona ante los acontecimientos. No se limite a imaginar que el problema desaparece (por ejemplo, que encuentra trabajo casi milagrosamente). Imagine que debe enfrentarse a los obstáculos a que se enfrenta en la actualidad, pero que, en lugar de hacerlo desde el pesimismo, los aborda con optimismo. Ahora, apunte cómo se ha visto en la tabla de la «Imagen del Yo optimista». ¿Cómo actúa?, ¿qué decisiones toma?, ¿con quién hablaría?, ¿a quién evitaría?, ¿qué se diría a sí misma? ¿Cómo se siente ahora? Probablemente, aliviada, llena de energía y, sobre todo, capaz.

Imagen del Yo optimista
Piense en una de las situaciones desalentadoras a las que se enfrenta en la actualidad e imagine cómo actuaría si fuera optimista sobre el resultado. Represéntese mentalmente la escena con tanto detalle como le sea posible. Cuando tenga la imagen completa de su Yo optimista, responda a las siguientes preguntas.
1. ¿Cómo actúa? ¿Por dónde empieza? ¿Cómo sigue?, etc. Sea tan específica como pueda.
2. ¿Qué decisiones toma?
3. ¿Con quién decide relacionarse? ¿Hay alguien a quien debería evitar, quizá porque es una fuente de desaliento?
4. ¿Qué se dice a sí misma para no perder el optimismo?

Esta imagen del Yo optimista puede ser una gran fuente de motivación. Recupere la descripción de su Yo optimista y léala siempre que sienta que el desánimo empieza a hacer mella en usted. Conjurarlo a su Yo optimista también puede ayudarle a encontrar contraargumentos para rebatir los pensamientos negativos que alimentan su pensamiento. Por último, ver a su Yo optimista en acción puede ayudarle a empezar a superar la situación desalentadora.

Ejercicio: Reforzar la sensación de autoeficacia descomponiendo los obstáculos

Como recordará, en el capítulo 2 he explicado que la autoeficacia (la creencia de que podemos hacer lo necesario para alcanzar nuestros objetivos) vertebra el optimismo. Albert Bandura, el psicólogo de Stanford que desarrolló la teoría de la autoeficacia, afirmaba que la mejor manera de reforzarla es que la persona disponga de los recursos necesarios para resolver sus problemas. A su vez, la mejor manera de resolver un problema es descomponerlo en sus partes e ir encontrando soluciones a cada una de ellas para ir avanzando paso a paso hacia la resolución del problema global.

Por lo tanto, si necesita reforzar su autoeficacia y su optimismo, los ejercicios sobre cómo descomponer obstáculos que hemos visto en este mismo capítulo son un excelente punto de partida. Si descompone en partes más pequeñas uno de los problemas a que se enfrenta en la actualidad y que ahora le parece irresoluble y si encuentra soluciones a cada una de las partes, que al ser más pequeñas resultan menos abrumadoras, empezará a sentirse más optimista y segura de su capacidad de hacer frente a situaciones complicadas.

Tabla resumen

La tabla que encontrará a continuación resume todas las actividades y ejercicios que le he propuesto para reforzar los recursos psicológicos. Puede utilizarla para evaluar sus progresos y para darse un impulso adicional de vez en cuando.

Nota: los números de página en la tabla se refieren a la edición en papel del libro

Reforzar los recursos psicológicos

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
Recurso psicológico 1: Las mujeres encuentran el modo de alcanzar sus objetivos; no son ni conformistas ni rígidas. Aprovechan todos los recursos de que disponen para resolver los problemas a los que deben enfrentarse y para construirse una vida plena.	Genere varias soluciones o estrategias posibles para superar los obstáculos que le impiden alcanzar sus objetivos. ¿Le resulta fácil o difícil?	Ejercicio: Descomponer obstáculos (pág. 173). Descomponga cada obstáculo en partes más pequeñas y genere acciones sencillas que pueda emprender para superar cada una de ellas. Ejercicio: Definir objetivos (pág. 176). Asegúrese de que su objetivo refleje lo que verdaderamente le importa.
Recurso psicológico 2: Las mujeres están orientadas a los objetivos. Trabajan juntas para hacer lo que hay que hacer, no para que se haga a su manera.	Emprenda un proyecto nuevo que le exija trabajar en equipo. ¿Cuán fácil o difícil le resulta aceptar las ideas de los demás? Reflexione sobre proyectos ya finalizados en los que haya tenido que trabajar en equipo. ¿Cuán fácil o difícil le resultó cooperar con los demás y aceptar su manera de hacer las cosas?	Ejercicio: Imaginar un Yo cooperador (pág. 180). Céntrese en una situación que le resulte frustrante porque las cosas no van como desearía. Genere ideas que le ayuden a reforzar el trabajo en equipo o a desarrollar las habilidades de otros miembros del equipo, en lugar de centrarse en salirse con la suya. Ejercicio: Imaginar un Yo seguro de sí mismo (pág. 181). Tome la decisión consciente de no preocuparse por lo que piensen los demás y céntrese en la tarea. Ejercicio: Imaginar un Yo asertivo (pág. 182). Si no reclama el mérito que se merece por su trabajo

(Continúa)

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
		o por sus ideas, imagínese cómo lo haría su Yo asertivo en una situación compleja y comprométase a aplicar esa manera positiva de hacer las cosas.
Recurso psicológico 3: Las mujeres tienden a solicitar la ayuda, los conocimientos y la experiencia de los demás, en lugar de intentar hacerlo todo solas.	Repase las principales funciones que desempeña en su vida cotidiana y pregúntese si alguna de ellas le resultaría más fácil si pidiera ayuda a alguien. Tome nota de los obstáculos que le impiden pedir ayuda.	Ejercicio: Aprender a pedir ayuda (pág. 188). Decida qué tipo de ayuda le resultaría más fácil pedir y comprométase a pedirla esta misma semana. Cumpla con el compromiso que ha adquirido consigo misma. Independientemente del resultado, prémiese por haberlo hecho. Entonces, vuelva a hacerlo, ahora con otro tipo de ayuda que también necesite y siga así hasta el final, empezando por el que le resulte más fácil.

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
Recurso psicológico 4: Las mujeres nunca dicen nunca jamás; mantienen el optimismo y creen que los obstáculos pueden superarse.	Imagine que se ha fijado un objetivo importante, pero que se encuentra con un obstáculo tras otro. ¿Cuán optimista o pesimista se sentiría?	Ejercicio: Reconocer los pensamientos negativos (pág. 190). Imagínese haciendo frente a un objetivo complicado y atienda a los pensamientos negativos de fondo que alimentan su desaliento. Escríbalos, por separado, en tarjetas. Ejercicio: Rebatir los pensamientos negativos (pág. 191). Reúna las tarjetas con todos los pensamientos negativos y a) destrúyalas; b) guárdelas a buen recaudo; o c) genere contraargumentos para cada una de ellas. <i>(Continúa)</i> Ejercicio: Imaginar un Yo optimista (pág. 194). Imagine cómo respondería ante la situación desalentadora si fuera una persona optimista. Ponga por escrito y con tanto detalle como le sea posible su aspecto y su conducta. Ejercicio: Reforzar la sensación de autoeficacia descomponiendo los obstáculos (pág. 195). Utilice el ejercicio sobre cómo descomponer obstáculos de la página 173 para empezar a resolver un problema que le parezca irresoluble y reforzar su sensación de autoeficacia.

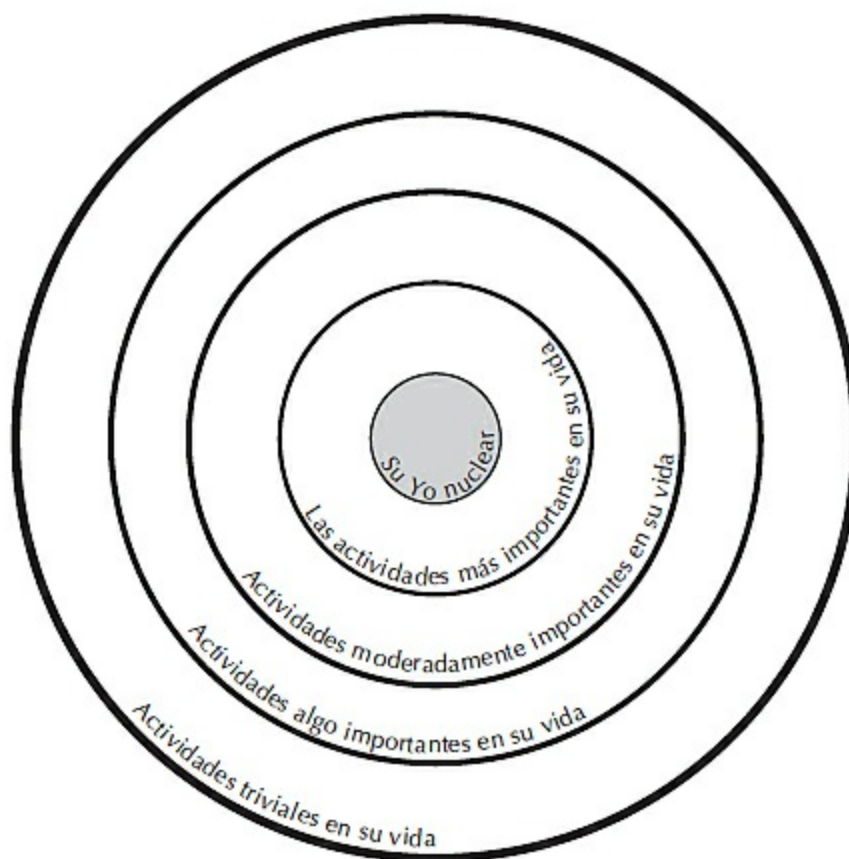
Multiplicar la capacidad de adaptación: refuerce sus recursos identitarios

Los recursos identitarios reflejan cómo nos vemos en el mundo y qué valoramos de nosotras mismas. Si ya cuenta con recursos identitarios potentes, las actividades de evaluación que encontrará en este capítulo le ayudarán a sacarles el máximo partido para que pueda desempeñar plenamente todas sus funciones. Se centrará en formarse una idea clara de quién es y de lo que quiere hacer con su vida. Si, por el contrario, necesita reforzar un poco más sus recursos identitarios, las evaluaciones le ayudarán a identificar qué áreas necesita desarrollar más. Le seré sincera: descubrir las carencias identitarias puede resultar doloroso. Sin embargo, cada evaluación viene seguida de ejercicios que le permitirán reforzar ese recurso concreto, para que aprenda a mantener un sentido de identidad orgulloso, firme y positivo, capaz de adaptarse al cambio de funciones y de circunstancias a lo largo de su vida.

Construir una identidad estable, pero flexible**Recurso identitario 1**

La identidad de las mujeres es sólida, pero muy adaptable a las circunstancias.

Defina su Yo nuclear



Nuestras capacidades y nuestros intereses forman una parte muy importante de nuestra identidad y, si tenemos suerte, nuestro trabajo, nuestras tareas de voluntariado y nuestras aficiones son un reflejo de dichas capacidades e intereses. Me gusta investigar, escribir y enseñar, así que mi identidad incluye el ser científica, escritora y profesora.

Reflexione sobre su trabajo o, si no trabaja fuera de casa, sobre las actividades que lleva a cabo en la comunidad o en su parroquia y también sobre las aficiones o los deportes que sean importantes para usted. Elabore una lista con todas sus capacidades, talentos e intereses, y colóquelos en el diagrama «Defina su Yo nuclear». Ubique próximas al núcleo las actividades que considere elementos esenciales de su identidad y más alejadas las que no considere tan importantes. (Le recomiendo que utilice un lápiz.)

Recuerde que las capacidades y los talentos que consideramos parte de nuestra identidad evolucionan a lo largo del tiempo. ¿Hay alguna actividad que solía ser muy importante para su identidad, pero que ahora ya no lo es y le gustaría que volviera a serlo? ¿Hay alguna que sea reciente, pero que le dé la impresión de que acapara demasiado espacio? Dibuje flechas para indicar dónde le gustaría que estuviera ubicada cada actividad.

A continuación, reflexione sobre la actividad más importante para usted, es decir, la que haya situado más cerca del centro del diagrama. Borre todo el diagrama, a excepción de la actividad de la franja más cercana a su Yo nuclear. Piense en algunas situaciones en

las que se sintiera especialmente orgullosa de sus logros y de sus habilidades en relación con esa actividad.

Ahora, imagine que esa actividad desaparece de su vida. Si se trata de su trabajo, imagine que le despiden o que la empresa quiebra. Si se trata de organizar la logística del equipo de fútbol de su hijo, imagine que se trasladan a otra ciudad y que el resto de los padres implicados en el nuevo equipo de su hijo no le dejan espacio para participar. Si se trata de su trabajo como voluntaria para organizar la rifa de la iglesia, imagine que su horario no le permite reunirse con el resto de los organizadores y que se ve obligada a abandonar el grupo. Se trate de lo que se trate, imagine que hay algún motivo que le obliga a interrumpir esa actividad tan significativa para usted. *¿Cómo se sentiría si ya no pudiera desempeñarla? ¿Cómo definiría lo que hace en la vida? ¿Cómo alimentaría su autoestima? ¿Se imagina cambiando de función, incluso a otra de menos prestigio, para tener la posibilidad de ejercitar sus capacidades y de explorar sus intereses? ¿O se sentiría perdida y a la deriva, o incluso avergonzada?*

Si tiene dificultades para imaginarse cómo afirmaría su identidad si esta actividad desapareciera súbitamente, es señal de que necesita reforzar el recurso identitario 1. Si cree que su identidad se desmoronaría si perdiera el trabajo, o si tuviera que trasladarse a otra ciudad, etc., debe trabajar para desligar su propia imagen y su autoestima de lugares o tareas específicos. Su identidad reside en su interior, en ningún otro sitio, y, definitivamente, no en una ubicación geográfica. Tiene que desvelar un Yo nuclear independiente si quiere evitar que su identidad quede a merced de las circunstancias externas.

Ejercicios para desarrollar una identidad nuclear fuerte y flexible

Para empezar a reforzar el recurso identitario 1, vuelva al diagrama «Defina su Yo nuclear». ¿Qué lugar, actividad o función es la más cercana a su Yo nuclear? Si es su trabajo, responda «trabajo» a la primera pregunta de la tabla «Sentido de identidad», de la página siguiente. Si se trata de la vida en su ciudad, responda eso, etc. Ahora, apunte qué valores e intereses fundamentales se expresan o se satisfacen a través de ese lugar, actividad o función. ¿Qué capacidades pone en práctica, qué intereses desarrolla y qué valores manifiesta mediante su trabajo, actividades comunitarias, etc.?

Ejercicio: Imaginar un Yo adaptable

Dedique unos instantes a imaginar, como mínimo, un modo alternativo de expresar su talento, sus intereses y sus valores. Podría tratarse de otro trabajo o de otra actividad comunitaria. Podría ser en el desempeño de una función totalmente distinta, por ejemplo la de madre o hija. Intente pensar con tanta amplitud de miras y creatividad como le sea posible. El objetivo del ejercicio no es pensar en un empleo o en una actividad similares

que utilicen sus capacidades del mismo modo que ahora; el objetivo consiste en encontrar oportunidades de expresar quién es y qué le gusta de un modo totalmente distinto al actual.

A Betty siempre le había apasionado el teatro, por lo que cuando consiguió convertirse en la directora del teatro municipal sintió que el sueño de su vida se había hecho realidad. No le pagaban mucho, pero a ella no le importaba trabajar las setenta u ochenta horas semanales necesarias para enseñar artes escénicas a jóvenes aspirantes a actores y a voluntarios de la comunidad, supervisar los ensayos, ayudar a construir los decorados, diseñar las campañas de publicidad o conseguir la financiación necesaria. Sin embargo, la situación económica se iba complicando, y Betty empezó a percibir la posibilidad real de que su amado teatro no sobreviviera al descenso de subvenciones y de taquilla. Cada vez que Betty pensaba en la posibilidad de que el teatro cerrara sus puertas (y su consiguiente pérdida de empleo), sentía que el pánico la embargaba. Oía la frase de Escarlata O'Hara en *Lo que el viento se llevó*: «¿Adónde iré? ¿Qué haré?». Y se veía incapaz de encontrar respuestas.

Sentido de identidad	
¿A qué función o lugar está más vinculada su identidad?	
Elabore una lista con las capacidades, los intereses o los valores nucleares que esta función le permite expresar y ejercitar.	Genere como mínimo una idea de cómo podría expresar y ejercitar cada una de estas capacidades, intereses o valores en otra función o lugar.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Tras desesperarse con solo pensar en el proceso de «desvincularse» del empleo de sus sueños, se obligó a completar la tabla «Sentido de identidad» para encontrar el modo de ampliar su sentido de identidad e incluir otras facetas en su vida.

Le costó mucho pensar en, como mínimo, una manera alternativa de dar salida a sus características personales. La alternativa más obvia era encontrar trabajo en otro teatro. Sin embargo, todos los teatros de su zona, tanto los profesionales como los de aficionados, tenían dificultades. Le resultaría muy difícil encontrar un empleo similar al

actual. Betty cerró los ojos y se imaginó trabajando con actores en otro contexto. Poco a poco, se fue dando cuenta de que no *tenía* que ganar dinero con el teatro, lo que amplió rápidamente su abanico de opciones. A medida que repasaba los contactos que había ido haciendo en la comunidad a lo largo de los años, se dio cuenta de que podía ofrecerse como voluntaria para enseñar interpretación en el centro cívico local o en la iglesia; el teatro municipal no era el único que organizaba representaciones en la ciudad. Además, lograr que los adolescentes se interesaran por el teatro podía ser una buena manera de mantenerlos alejados de las calles y de enseñarles a trabajar en equipo. En su función de madre, tenía la posibilidad de colaborar con la representación anual de la escuela de su hija. Y eso la condujo a la siguiente reflexión: podía organizar un grupo de improvisación. Y si ya no trabajaba setenta u ochenta horas semanales en el teatro, sino treinta y cinco o cuarenta en un empleo que no estuviera tan vinculado a su identidad, por fin tendría tiempo de escribir la obra de teatro que llevaba tantos años posponiendo. Eso le permitiría ejercitar su talento creativo con mayor intensidad que las tareas de búsqueda de financiación a las que ahora dedicaba la mayor parte de su tiempo. A medida que estas alternativas empezaron a fluir tanto en la mente de Betty como en su tabla, sintió que su cuerpo se iba relajando. Su cargo de directora del teatro municipal *no* la definía; lo que la definía era su amor por el teatro, su creatividad y su capacidad de atraer a otros al escenario. Disponía de múltiples maneras de expresar esas características.

Tabla del sentido de identidad de Betty	
¿A qué función o lugar está más vinculada su identidad? <i>Mi trabajo en el teatro</i>	
Elabore una lista con las capacidades, los intereses o los valores nucleares que esta función le permite expresar y ejercitar.	Genere como mínimo una idea de cómo podría expresar y ejercitar cada una de estas capacidades, intereses o valores en otra función o lugar.
1. <i>Me encanta actuar</i>	<i>Organizar un grupo de improvisación</i>
2. <i>Disfruto enseñando interpretación</i>	<i>Colaborar en la obra anual de la escuela de Heather</i>
3. <i>Disfruto del proceso creativo</i>	<i>¡Escribir la dichosa obra de teatro!</i>
4.	
5.	

Al igual que Betty, puede encontrar varias maneras de aplicar sus capacidades y cultivar sus intereses, y hacerlo de un modo muy distinto a como lo hace ahora. Ser consciente de que tiene la capacidad de adaptarse a las circunstancias sin perder su Yo nuclear puede ser enormemente tranquilizador: ya no hay motivo para temer el cambio. También puede ayudarle a poner límites a lo que está dispuesta a hacer para mantener su situación actual y a reunir el valor necesario para hacer cambios. Cuando Betty se dio cuenta de que podría seguir desarrollando su amor por la interpretación y por la enseñanza aunque no siguiera siendo la directora del teatro municipal, pudo reducir las horas que dedicaba al trabajo para, finalmente, escribir su obra de teatro. Es posible que, una vez que se haya definido en términos de sus valores e intereses fundamentales en lugar de basándose en un empleo o lugar concretos, se sienta liberada para aplicar cambios substanciales en su vida que le permitan expresar más plenamente su Yo nuclear.

Aprenda a verse en relación con los demás

Recurso identitario 2

Las mujeres se definen a sí mismas en relación con los vínculos sociales que establecen con los demás.

En general, los problemas de las mujeres con el recurso identitario 2 no tienen que ver con un déficit, sino con un exceso del mismo. Me explico. Algunas mujeres se definen tanto en relación con los demás que carecen de una identidad independiente de esas relaciones. Literalmente, se sienten perdidas si pierden su identidad de esposas, madres o hijas. Sin embargo, para poder materializar todo su potencial (y poder) en tanto que mujeres, deben ser capaces de tener una identidad social fuerte que no eclipse a la individual.

La investigación de las psicólogas Geraldine Downey, de la Universidad de Columbia, y Vicki Helgeson, de la Universidad Carnegie Mellon, demuestra que el exceso de identidad social lleva a algunas mujeres a mostrarse hipervigilantes en busca de señales de problemas en sus relaciones, a interpretar excesivamente el conflicto con los demás como una señal cierta de que están a punto de ser abandonadas, y a desatender sus necesidades en aras de sus relaciones.¹ En mi propia investigación, he concluido que las mujeres con una identidad social exagerada caen en la reflexión excesiva sobre cada pequeño detalle de sus relaciones:² «¿Por qué se habrá mostrado tan irritable esta mañana durante el desayuno?», «Es increíble que haya sido capaz de decirle tamaña estupidez. ¡Seguro que piensa que soy idiota!» o «¿Qué haré si me deja?». Esto

desencadena un círculo vicioso que acaba convirtiéndose en un tornado, que arrebató a la mujer sus emociones, su raciocinio y su capacidad para encontrar soluciones a los problemas.

Por otro lado, una identidad social excesiva lleva a la mujer a intentar que los demás la tranquilicen y le aseguren que la relación va bien, que el otro no está enfadado o frustrado y que siempre estará allí para ella. En el lugar de trabajo, las mujeres que buscan la reafirmación constante de los demás suelen pedir sin cesar opiniones sobre su desempeño: «¿De verdad crees que lo he hecho bien? No estarás siendo amable, ¿no?». Según la investigación del psicólogo Thomas Joiner de la Universidad Estatal de Florida, la búsqueda constante de reafirmación puede acabar convirtiéndose en una molestia e irritando al otro.³ «¿Qué quieres decir, con que si te quiero de verdad? ¿Cuántas veces tendré que decírtelo para que me creas?» o «¡Que sí, que lo has hecho bien! ¡Haz el favor de volver a tu trabajo!». Por desgracia, las mujeres que se sienten inseguras en sus relaciones entenderán esta irritación como una prueba evidente de que la otra persona *no* la quiere, o que, en realidad, *no* lo hizo tan bien, lo que las lleva a intensificar su búsqueda de reafirmación, y el ciclo de tensión y de conflicto no hace más que aumentar.⁴

No resulta sorprendente que las mujeres con una identidad social excesiva sean más propensas a padecer ansiedad y depresión que las que cuentan con una identidad social más equilibrada. Las mujeres excesivamente relacionales tienen menos autoestima, sienten que no controlan tanto sus vidas y son menos optimistas. Pensar en una misma únicamente en relación con los demás puede llegar a perjudicar la salud física. La psicóloga Vicki Helgeson descubrió que las mujeres a quienes se acababa de diagnosticar un cáncer de mama se encontraban peor físicamente a los tres meses si su identidad social era excesiva.⁵ Estas mujeres no cuidaban de sí mismas como debían, no seguían las recomendaciones del médico en relación con el ejercicio físico, el sueño y la dieta, y tenían una autoimagen corporal peor, que empeoró aún más tras el diagnóstico.

Por ello, evaluar cómo se ve en relación con los demás puede llegar a ser bastante perturbador. Antes de empezar con los ejercicios que encontrará a continuación, reflexione sobre su estado de ánimo. ¿Está nerviosa y estresada o tranquila y serena? Si está estresada, sáltese la página y dedíquese a otros ejercicios, de momento. Si está relajada, dedique unos instantes a reposar en un lugar tranquilo, donde se sienta cómoda, y donde sepa que no la interrumpirán; y, especialmente, que no la interrumpirán las personas en las que probablemente piense cuando reflexione sobre su identidad social.

Una vez que esté relajada, reflexione sobre sus relaciones más cercanas: su pareja, sus hijos, sus padres y hermanos, amigos más cercanos, colegas... Ahora, imagine, Dios no lo quiera, que la relación más importante de todas ellas desaparece. Ya no es una esposa, o madre, o hija, o la mejor amiga de alguien fundamental para su identidad. El colega con quien pasa toda la jornada se va de la ciudad. Obviamente, estará muy triste, pero *¿sería capaz de seguir adelante y reconstruir su vida sin esa persona? ¿O se*

quedaría tan hundida que no podría, o no querría, seguir? Hay muchas personas que, cuando pierden una relación importante para ellas, explican que es como si una parte de ellas hubiera muerto, pero *¿se sentiría usted totalmente vacía sin esa relación?* Si es así, es posible que se defina tanto en términos de esa relación que se está poniendo a sí misma en peligro, por lo que necesita esforzarse en adoptar una perspectiva más saludable sobre dicha relación.

Ejercicios para desarrollar una identidad social saludable

Definirnos en términos de nuestras relaciones con los demás no solo nos deja en situación de vulnerabilidad si esas relaciones terminan, sino que puede perjudicar tanto a la relación en sí misma como a la persona a la que queremos. Si su autoestima depende de quién es su marido y de cuánto le quiere, o del éxito y el amor de sus hijos, puede llegar a mostrarse muy controladora o a depender excesivamente de ellos. Las identidades que se construyen así pueden acabar asfixiando a las personas que más queremos, lo que crea resentimiento y puede perjudicar la relación.

Se puede decir que Vanessa vivía a través de sus dos hijos, que desde muy pequeños demostraron excelentes dotes para el estudio y el deporte. Vanessa se implicó plenamente en sus éxitos y llegó a un punto en que nada que no fuera un rendimiento perfecto la satisfacía. Se quedaba en las bandas del campo de fútbol durante los partidos de su hijo, desde donde le gritaba hacia dónde tenía que correr o a quién pasarle el balón. Los maestros y los entrenadores de sus hijos empezaron a considerarla una interferencia nefasta que intentaba controlar a sus hijos como si fueran marionetas. Cuando sus hijos llegaron a la adolescencia, habían acumulado grandes dosis de resentimiento por su actitud avasalladora. Su hija abandonó todas las actividades extracurriculares, bajó el rendimiento académico al mínimo y empezó a relacionarse con jóvenes que se definían a sí mismos como rebeldes, que hacían cosas como llevar ropa gótica o escabullirse de casa por la noche. Su hijo siguió siendo un deportista fantástico en el instituto, pero empezó a consumir esteroides en un intento desesperado de satisfacer las expectativas que su madre había depositado en él. Al final, le descubrieron tras un análisis sorpresa y le prohibieron seguir participando en cualquier deporte. Vanessa se sintió traicionada por sus hijos y no entendía en absoluto que la acusaran a ella de haberles destrozado la vida.

Ejercicio: Ampliar la identidad social

¿Hay alguna relación en su vida absolutamente crucial para su sensación de identidad? Si es así, deténgase unos instantes y reflexione sobre si puede haber riesgos o costes asociados a invertir tanto de sí misma en la relación. ¿Corre peligro de hundirse si esta relación termina? ¿Cree que es posible que esté asfixiando la relación, o a la

persona a la que quiere, con su dependencia, su necesidad constante de reafirmación y su actitud controladora? Si ha respondido que sí a cualquiera de estas preguntas, utilícelas como motivación para modificar cómo se define a sí misma.

Para poder llevarlo a cabo, antes debe identificar qué beneficios obtiene de su relación primaria y encontrar algún otro contexto social que pueda ofrecerle esos mismos beneficios. Si el éxito académico o deportivo de sus hijos le proporciona una sensación de logro que nunca experimentó de niña, o si le hace sentir bien no en tanto que madre, sino en tanto que *persona*, es necesario que encuentre otra manera de tener esa sensación de éxito sin depositar sobre sus hijos esa carga psicológica. Si estar casada con un hombre importante en su comunidad o en su profesión le aporta un prestigio y un poder que ha llegado a ser fundamental para su autoestima, debe encontrar otro modo de conseguir alimentarla a partir de *su propio* talento, intereses y valores fundamentales, no de los de su marido. Esto no significa que deba abandonar su relación social primaria. Lo que significa es que debe diversificar y asumir nuevas funciones y emprender nuevas actividades que no dependan de sus seres queridos. De hecho, lo más probable es que al esforzarse porque su identidad dependa de sí misma y no de ellos, la relación salga reforzada.

Tal y como ha hecho antes, cuando se ha centrado en crear una identidad sólida y con capacidad de adaptación, ahora debe identificar las nuevas funciones que desea adoptar y los intereses, las capacidades y los valores que quiere expresar o ejercitar como parte de su nueva identidad social multidimensional. La tabla «Ampliar la identidad social», de la página siguiente, le ayudará en el proceso.

Ante la rebeldía de su hija y el consumo de esteroides de su hijo, a Vanessa no le quedó otra opción que darse cuenta, al fin, de que había invertido demasiado de sí misma en sus hijos, hasta el punto de haber arruinado su relación con ellos y de haberles empujado a tomar decisiones que acabaron perjudicándoles. Reflexionó sobre cómo había llegado a esa situación y se dio cuenta de que, en realidad, era muy sencillo. Vanessa había sido una deportista fantástica en el instituto y era tremendamente popular entre sus compañeros, que la admiraban. Quería que sus hijos disfrutaran de la misma popularidad y la misma admiración. Pero eso no era todo: también intentaba revivir la alegría y la seguridad en sí misma que sentía de adolescente, al recibir tanta admiración. Por lo tanto, cuando sus hijos empezaron a perder su atractivo de estrellas, no se limitó a preocuparse por cómo les afectaría a ellos; sintió que era ella quien había fracasado.

Vanessa tomó la decisión consciente de controlar hasta qué punto su propia imagen de éxito dependía de la popularidad y de los logros de sus hijos. Decidió sentarse con ellos y averiguar qué querían hacer con sus vidas, independientemente de las esperanzas y las expectativas que hubiera depositado en ellos. Al principio, no creyeron que fuera sincera cuando les dijo que a partir de ese momento dejaría de presionarles para que destacaran en el ámbito deportivo o en cualquier cosa que ya no les interesara. Sin embargo, poco a poco empezaron a hablar con ella sobre su música preferida y sobre las

asignaturas que más les gustaban. A Vanessa le preocupaba que algunas de las aficiones de sus hijos pudieran parecer raras o poco «guays» a sus compañeros, pero se mordió la lengua para apoyar a sus hijos y construir su propia identidad independiente.

Ampliar la identidad social		
¿Cuál es su identidad social primaria?		
Elabore una lista con las personas fundamentales para su identidad.	Enumere, como mínimo, un área en que cada relación pone de manifiesto capacidades, intereses o valores que la enorgullecen.	Enumere, como mínimo, una actividad, función, cargo u otra relación que le permitiría expresar sus propias capacidades, intereses y talentos. ¿Quién podría ayudarle en esta área? Intente encontrar a personas que no aparezcan en la primera columna.

El único motivo por el que Vanessa pudo dar un paso atrás y dejar de vivir a través de sus hijos es que fue capaz de llevar a cabo un profundo proceso de introspección para determinar qué y quién quería ser. Se dio cuenta de que, a los cuarenta y seis años de edad, «ser popular» no era el criterio con el que quería medir su autoestima. Sin embargo, le encantaba el deporte; había seguido practicando, pero de manera informal. Jugaba un poco al tenis y salía a correr cada día, pero no participaba en competiciones. Le gustaba ganar, aunque sabía que estaba baja de forma y que era muy poco probable que pudiera ganar campeonatos de tenis o carreras oficiales, incluso en su tramo de edad. Por otro lado, las victorias deportivas de sus hijos habían satisfecho su necesidad hasta ese momento. Ahora que había decidido dejar de vivir a través de sus hijos, Vanessa decidió que se entrenaría para correr un maratón, algo que no había hecho nunca. La dificultad del entrenamiento la ayudó a entender todavía más el resentimiento que sus

hijos tenían que haber sentido ante su presión incesante para que se esforzaran más en sus respectivos deportes. Se lo dijo a sus hijos y, al hacerlo, aumentó extraordinariamente el nivel de confianza y de comunicación de la relación entre los tres.

Ampliar la identidad social de Vanessa		
¿Cuál es su identidad social primaria? <i>Madre</i>		
Elabore una lista con las personas fundamentales para su identidad	Enumere, como mínimo, un área en que cada relación pone de manifiesto capacidades, intereses o valores que la enorgullecen.	Enumere, como mínimo, una actividad, función, cargo u otra relación que le permitiría expresar sus propias capacidades, intereses y talentos. ¿Quién podría ayudarle en esta área? Intente encontrar a personas que no aparezcan en la primera columna.
<i>Mi hijo Colin</i> <i>Mi hija Mari</i>	<i>Ser una atleta popular y de éxito</i> <i>Ser una atleta</i> <i>Ser una alumna aplicada</i>	<i>Entrenarme para un maratón</i>

Idealmente, ¿cómo le gustaría responder a las preguntas «¿Quién es usted?» y «¿Qué hace?»? No se permita responder «Soy la mujer (o pareja) de» o «Soy la madre de». Esfuércese en encontrar respuestas que transmitan los objetivos más profundos para usted misma y, si se da cuenta de que únicamente los persigue a través de sus relaciones, empiece hoy mismo a generar ideas sobre cómo cambiar la situación. Entonces, comprométase a poner en práctica alguna de esas ideas.

Aprender a ejercer varias funciones

Recurso identitario 3

Las mujeres tienen personalidades multifacéticas, que se basan en el desempeño de varias funciones, en lugar de una sola.

Es posible que sienta que su vida ya está repleta de actividades y de responsabilidades; quizás incluso demasiadas. *Sin embargo, ¿esas actividades y responsabilidades satisfacen sus necesidades fundamentales y le permiten expresar sus valores? ¿O está sencillamente atareada, sin orden ni concierto?*

Válgase de la tabla «Funciones», de la página siguiente, para elaborar una lista con todas las funciones que desempeña en su vida. Incluya lo que hace en casa, las relaciones con los demás, su participación en la comunidad, sus aficiones y todo lo que considere una expresión de quién es y de qué le importa. Reflexione sobre el significado o el propósito de cada función a la hora de expresar sus valores, intereses o capacidades. Luego, evalúe si está creciendo en esa función y cómo. Pregúntese si está adquiriendo habilidades, si está creando relaciones nuevas o profundizando en las ya existentes, o si ha encontrado nuevas maneras de poner en práctica sus capacidades y de expresar sus intereses a lo largo del tiempo.

Una vez que haya completado la tabla «Funciones», pregúntese si las funciones que desempeña en la actualidad le permiten utilizar todas sus capacidades básicas o cultivar todos sus intereses fundamentales. ¿Hay algún interés intelectual, artístico o humanitario que no encuentre expresión en ninguna de sus funciones? ¿Hay algún tipo de relación del que carece ahora, pero que le gustaría adquirir?

Funciones		
Anote todas las funciones que desempeña en su vida. Incluya lo que hace en casa, las relaciones con los demás, su participación en la comunidad, sus aficiones y todo lo que considere una expresión de quién es y de qué le importa. Anote también el significado o el propósito de cada función a la hora de expresar sus valores, intereses o capacidades.		
Función	¿Qué significado, propósito o expresión tiene para mí?	¿Estoy creciendo en esta función?

Cuando Janine llevó a cabo este ejercicio, se dio cuenta de que muchas de las funciones que desempeñaba se habían estancado. En la primera línea, apuntó su trabajo a media jornada en el registro censal de la pequeña ciudad donde vive. Censar a los

votantes le daba la oportunidad de expresar su creencia en el proceso democrático. A continuación, apuntó otra actividad en el ámbito del servicio a la comunidad: trabajaba como voluntaria en la escuela de su hija, donde daba clases de refuerzo a los niños que tenían dificultades con la lectura. Esta labor le permitía estar al día de lo que sucedía en la escuela de su hija, además de conocer mejor a los maestros y administrativos. Obviamente, Janine era madre, una función que valoraba y disfrutaba enormemente. Sin embargo, cuando pasó a describir su función como esposa, se dio cuenta de que le resultaba mucho menos satisfactoria. Las discusiones con su marido eran muy frecuentes; en ocasiones, discutían sobre cosas importantes, como el dinero, y en otras sobre cuestiones triviales, como la manera de llenar el lavavajillas. Sin embargo, e incluso en las funciones en las que se sentía satisfecha, se dio cuenta de que no sentía que estuviera creciendo como persona, ni a nivel intelectual ni a cualquier otro. Todas sus funciones eran *cómodas*, pero estáticas. Durante el último año, nada había cambiado en absoluto. Y le resultaba fácil imaginarse dentro de un año, con el mismo trabajo a media jornada y con sus labores de voluntariado. De hecho, podía imaginarse exactamente igual al cabo de una década, y eso la perturbó. Quería crecer como persona, así que decidió buscar funciones que le permitieran hacerlo.

Cuando complete la tabla, sea honesta consigo misma a la hora de evaluar si cada una de las funciones la ayuda a expresar su amplio abanico de intereses y de valores, o si no son más que actividades rutinarias y que significan poco más que algo que tiene la obligación de hacer.

Ejercicios para aprender a ejercer varias funciones

La tabla «Funciones» le ha ayudado a identificar las funciones que desempeña en la actualidad y a determinar en qué medida contribuyen a expresar sus capacidades, intereses y valores. *¿Hay capacidades, intereses y valores importantes para usted, pero que no puede desarrollar en sus funciones actuales?* Es posible que haya concluido que su función en el ámbito laboral le permite aplicar sus capacidades intelectuales y su formación, y que le ayuda a crecer intelectualmente, y que su vida familiar le permite ayudar a otros a alcanzar su potencial; sin embargo, es posible que también tenga sólidos valores políticos o religiosos que no puede expresar con frecuencia. *¿Qué funciones podría adoptar para empezar a expresar esos valores?* Apúntese a una organización de acción política o dé clases en su iglesia, sinagoga o mezquita.

La vida nos permite adoptar gran variedad de funciones, pero algunas de las más habituales son:

- ☐ Padre o madre
- ☐ Pareja
- ☐ Hijo adulto (por ejemplo, de un padre o una madre ancianos o enfermos)
- ☐ Amigo (de un hermano o de alguien sin parentesco)

- ☐ Trabajador (empleado/empresario)
- ☐ Actividad comunitaria (en una organización religiosa, política, sin ánimo de lucro o de otro tipo)

Marque las funciones que *no* desempeñe en la actualidad. *¿Alguna de ellas le atrae de forma inmediata? ¿Por qué? ¿En qué le beneficiaría adoptar esta nueva función? ¿Cómo le permitiría esta nueva función expresar o desarrollar sus capacidades, intereses y capacidades?*

Ejercicio: Explorar funciones nuevas

Reflexione sobre esa función que le atrae, pero que, de momento, no ejerce. *¿Qué se lo ha impedido?* Es posible que, quizá, no haya encontrado el momento. Sabe que en su comunidad hay un grupo de acción política que trabaja por una causa importante para usted, pero nunca ha encontrado el momento de asistir a una de sus reuniones o de apuntarse. Si tiene la oportunidad de adoptar una función nueva, pero lo que sucede es que no se ha organizado para aprovecharla, siéntese y elabore un plan concreto sobre cómo piensa hacerlo. *¿Qué información necesita? (Por ejemplo, ¿dónde celebran las reuniones?) ¿Con quién tiene que hablar para empezar a participar?* Comprométase a poner en práctica el plan y programe los pasos necesarios en su calendario.

Con frecuencia, sentimos que no tenemos tiempo de asumir más funciones en nuestras vidas. Las que desempeñamos en la actualidad ocupan nuestro tiempo plenamente. Es posible que ese sea su caso y que tenga que posponer la realización de más funciones hasta otro período vital. Es muy habitual que las madres de niños pequeños deseen volver a emplear sus capacidades y su formación en un trabajo, pero al mismo tiempo disfrutan estando en casa con sus hijos. A pesar de que supone frustrar un anhelo, deciden posponer un par de años la reincorporación al mundo laboral. Sin embargo, en muchos casos, podemos reorganizar nuestro uso del tiempo y liberar espacio para adoptar funciones nuevas.

Si no ha adoptado una función que le atrae porque cree que no tiene tiempo, determine si puede reducir el tiempo que dedica a lo que hace ahora para liberar el tiempo que necesita. *¿Hay tareas que pueda delegar en otros miembros de la familia, como que su pareja se encargue de la cena mientras usted acude a las reuniones de la organización a la que desea apuntarse? ¿Hay tareas que pueda eliminar, o al menos hacer con menos frecuencia, como barrer las zonas de la casa que utilicen menos? En el trabajo, ¿hay algo de lo que podría encargarse otra persona y así descargarle?* Apunte en la tabla «Encontrar tiempo» todas las funciones que desempeña en la actualidad y, como mínimo, una tarea que pueda eliminar o delegar en otra persona, para encontrar el tiempo que necesita para adoptar esa nueva función que le atrae.

Encontrar tiempo				
Función	Tarea para encontrar tiempo	Reducirla a...	Delegarla en...	Fecha en que lo he hecho

Otro de los obstáculos habituales a la hora de adoptar una función nueva es que se carece de los recursos o de la oportunidad para ello. Quizá le gustaría volver a la universidad, para adquirir nuevas habilidades o para ampliar su cultura general, pero no tiene el dinero que necesitaría. Es cierto que la formación es cara, pero también lo es que hay programas innovadores que ofrecen oportunidades formativas de un modo no tradicional y flexible. La formación a distancia, por Internet, es más asequible que la que se basa en clases presenciales. Además, las clases suelen estar disponibles las veinticuatro horas del día. Y, a pesar de que suele ser más difícil obtener becas para este tipo de formación, no es imposible. Para saber si cumple los requisitos para obtener algún tipo de beca, tendrá que concertar una cita con la secretaría de la universidad o centro educativo que le interese. Cuando piense en los recursos que necesitará (además del tiempo), quizá le iría bien utilizar la tabla «Descomponer obstáculos» del capítulo 7.

Es posible que tenga la impresión de que algunas de las funciones que aún no ha asumido están completamente fuera de su alcance. Por ejemplo, quizá desearía ser madre, pero ahora no tiene pareja o ya es demasiado mayor, por lo que el objetivo de ser madre le parece inalcanzable. Las mujeres han encontrado el modo de superar estos obstáculos mediante la inseminación artificial o la adopción, por ejemplo. Sin embargo, estas vías a la maternidad son caras y no están abiertas a todas las mujeres. Si hay una función concreta que le parece totalmente inalcanzable, dé un paso atrás y pregúntese qué es lo que le atrae tanto de esa función. ¿Qué tiene la función de madre que la atrae tanto? ¿La oportunidad de cuidar de un niño, de amar incondicionalmente y de compartir con un niño la belleza del mundo? Una vez que haya respondido a la pregunta, reflexione sobre si tiene algún modo de satisfacer esas necesidades, aparte de tener un hijo. ¿Hay organizaciones de voluntariado que trabajen con niños y a las que pueda entregar su amor y su tiempo? ¿Tiene posibilidades de trabajar en algo relacionado con el cuidado de los niños y que le permita satisfacer su instinto maternal? La cuestión es que si una función concreta nos atrae, es porque nos da la oportunidad de ejercitar nuestro talento,

cultivar nuestros intereses o expresar los valores que nos importan. Si una función concreta parece inalcanzable, pregúntese qué capacidades, intereses y valores utilizaría en dicha función y utilice su creatividad para encontrar un modo distinto de ponerlos en práctica.

Tabla resumen

Antes, los psicólogos creían que la identidad de la persona estaba plenamente formada al final de la adolescencia y que no cambiaba demasiado a medida que avanzaba por la edad adulta. Sin embargo, ahora sabemos que la identidad de las personas puede cambiar de un modo considerable cuando pasan de ser adultos jóvenes a la mediana edad y luego a la tercera edad. Los acontecimientos vitales importantes (ya sean buenos, como tener un hijo, o más difíciles, como la pérdida de un ser querido) suelen cambiar la imagen que tenemos de nosotros mismos. Los ejercicios para reforzar la identidad que hemos visto a lo largo del capítulo pueden ayudarle a hacer la transición de una fase vital a la siguiente, y facilitar que tome decisiones conscientes sobre cómo se define y expresa quién es.

A continuación, encontrará un resumen de las actividades de valoración y de los ejercicios para reforzar los recursos identitarios que le he presentado en este capítulo.

Nota: los números de página en la tabla se refieren a la edición en papel del libro

Reforzar los recursos identitarios		
Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
Recurso identitario 1: La identidad de las mujeres es sólida, pero muy adaptable a las circunstancias.	Reflexione sobre su trabajo, sus aficiones y otras actividades. Imagine que desaparece la más importante para usted. ¿Hasta qué punto le afectaría? ¿Cómo se definiría a partir de ahora? ¿Podría encontrar otros modos de ejercitar sus capacidades y sus intereses?	Ejercicio: Imaginar un Yo adaptable (pág. 202). Identifique qué capacidades, intereses o valores fundamentales se expresan y se activan en la función que teme perder. Piense en modos de expresión alternativos.
Recurso identitario 2: Las mujeres se definen a sí mismas en relación con los vínculos sociales que establecen con los demás.	Imagine la posibilidad de perder una relación muy importante para su identidad personal. ¿Se sentiría totalmente vacía? ¿Sería capaz de seguir adelante?	Ejercicio: Ampliar la identidad social (pág. 209). Determine qué es lo más importante para usted en esta relación. ¿Qué intereses, capacidades y valores ejerce o expresa

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
		en ella? Piense en maneras alternativas de expresarlos fuera de la relación. Pregúntese: <i>¿Quién soy?</i> <i>¿Qué hago?</i> Encuentre respuestas que transmitan sus objetivos personales más profundos y, si no los desarrolla en facetas ajenas a la relación, piense hoy mismo en maneras de hacerlo.
Recurso identitario 3: Las mujeres tienen personalidades multifacéticas, que se basan en el desempeño de varias funciones, en lugar de una sola.	Elabore una lista con todas las funciones que desempeña y pregúntese si, como mínimo, hay una en la que pueda crecer intelectualmente y/o utilizar sus capacidades intelectuales. ¿Hay como mínimo una relación que progresa? ¿Hay funciones en las que puede explorar y expresar valores importantes para usted, como sus ideales espirituales, políticos o comunitarios?	Ejercicio: Explorar funciones nuevas (pág. 216). Reflexione sobre por qué no ha emprendido todavía una función que le gustaría desempeñar o que sería beneficiosa para usted. Si no lo ha hecho porque no ha encontrado el momento para ello, elabore un plan concreto para hacerlo, comprométase a llevarlo a cabo y marque en el calendario los pasos que necesita dar para conseguirlo. Si no ha tenido tiempo, determine qué actividades podría eliminar, reducir o delegar en otra persona para encontrar tiempo. Ejercicio: Descomponer obstáculos (capítulo 7, pág. 173). Si hay obstáculos concretos y objetivos que le impiden asumir una función nueva, utilice la tabla de descomposición de obstáculos para descomponerlos en partes más pequeñas y manejables, y piense en el modo de superarlos. Si se trata de un obstáculo realmente insuperable, piense en cómo podría satisfacer de otra manera los mismos valores, capacidades e intereses.

Afinar la sintonía emocional: desarrollar los recursos emocionales

Es posible que, al leer sobre los recursos emocionales de las mujeres, haya pensado algo parecido a: «Pues yo tengo una gran percepción emocional. Soy una experta a la hora de conectar con mis emociones». Aun así, le recomiendo que se sumerja en este capítulo y complete las evaluaciones y los ejercicios; tendrá la oportunidad de reforzar sus recursos y de identificar algún pequeño detalle que le permita afinar todavía más sus capacidades emocionales, especialmente cuando se adentre en las arenas movedizas del ámbito profesional.

Por otro lado, es posible que haya leído con dificultad los ejemplos sobre mujeres que han dado muestras de una gran capacidad emocional y se haya dicho: «Sí, seguro que leen la mente de los demás y les tranquilizan, pero no hay modo alguno de que yo pueda ejercer un efecto así. Soy un desastre emocional». No se desanime. Practique con los ejercicios que encontrará en este capítulo. Es posible que descubra que dispone de más recursos de los que pensaba. Y detectar qué recursos necesita trabajar más le permitirá diseñar un programa para mejorar su estado de forma emocional.

Aprender a percibir las emociones de los demás

Recurso emocional 1

Las mujeres son expertas en la percepción e interpretación de las emociones de los demás.

Durante los próximos días, al final de la jornada, haga una lista con los nombres de todas las personas con las que se haya encontrado y haya entablado conversación. Puede tratarse de compañeros de trabajo con los que colabora en un proyecto, familiares, o incluso un dependiente que le haya ayudado con la compra. Junto a cada nombre, escriba todas las emociones que crea que esa persona ha experimentado durante su interacción. *¿Tiene cierta idea de lo que ha sentido cada una de esas personas? ¿Le ha resultado muy difícil intentar percibirlo? Normalmente, ¿se habría dado cuenta de lo*

que sentía esa persona? ¿O le resulta una tarea totalmente extraña? Si sintonizar con las emociones de los demás le resulta relativamente fácil y le interesa, este recurso está en buena forma. Si le parece una tarea extraña o compleja, debería entrenarla.

Ejercicios para desarrollar la capacidad de percibir las emociones del otro

Para algunas mujeres, el recurso emocional 1 es algo automático, pero si a usted le resulta difícil, debe hacer un esfuerzo consciente para sintonizar con las emociones de los demás e interpretarlas. El rostro dice mucho de lo que puede estar sintiendo una persona. Tal y como he mencionado en el capítulo 4, el psicólogo Paul Ekman ha concluido que hay expresiones faciales comunes a todas las culturas que indican lo que siente la persona, a partir de la pauta de contracción y de relajación de la musculatura de la cara. Durante su investigación, Ekman desarrolló un detallado sistema de codificación para analizar fotografías y determinar qué sentían las personas mientras se las hacían. A veces, las emociones solo aparecen durante un instante, durante unas meras fracciones de segundo, antes de que intentemos ocultarlas o camuflarlas con otra emoción. En ocasiones, sentimos más de una a la vez y el rostro va alternando entre las diversas emociones. Y también hay personas que son muy expresivas, incluso cuando la intensidad de la emoción que sienten no sea muy elevada, o viceversa. El sistema de codificación y la base de datos que Ekman y sus colegas desarrollaron para formar a psicólogos y agentes de la ley, entre otros, tienen en cuenta todas estas posibilidades.

Aunque en las interacciones cotidianas la mayoría de las personas no tienen el tiempo (ni las ganas) de experimentar o de llevar a cabo este análisis tan meticuloso, puede utilizar algunos de los indicios universales identificados por Ekman para hacerse una idea de lo que los demás pueden tener en la cabeza. La mayoría de nosotros sabemos que una sonrisa indica felicidad, pero ¿sabe cómo diferenciar entre una sonrisa genuina y otra falsa? Fijándose en los ojos. Cuando alguien sonríe de tal modo que le salen patas de gallo alrededor de los ojos, se trata de una sonrisa genuina. Cuando no hay patas de gallo, por lo general se trata de una sonrisa «postiza», ya sea porque la persona intenta ser amable o mentir, por ejemplo cuando nos encontramos con un conocido que se está divorciando, le preguntamos cómo está y nos dice «Bien».

¿Quiere saber si alguien está enfadado? Busque rubor, cejas bajas y juntas, aletas de la nariz abiertas, mandíbulas apretadas y dientes a la vista. Si alguien tiene miedo, quizá también se ruborice, pero las cejas estarán juntas, los ojos muy abiertos y los labios tirantes en una línea horizontal. La tristeza se caracteriza por un rostro «vencido ante la gravedad»: ojos caídos y labios caídos; con frecuencia, hasta la cabeza está caída.

El cuerpo también cambia con las emociones. Tanto cuando estamos contentos como cuando estamos enfadados, tendemos a permanecer erguidos y con el torso adelantado; la postura dice, literalmente, «¡Me voy a comer el mundo!». Cuando

tenemos miedo, el cuerpo se encoje, como si nos protegiéramos de algo. Cuando estamos tristes, el cuerpo suele seguir la línea del rostro: los hombros se caen y da la impresión de que el cuerpo entero puede desmoronarse en cualquier momento.

Ejercicio: Sintonizar con las emociones de los demás

Puede empezar a practicar la lectura de las emociones en un lugar público, como un centro comercial; siéntese en un banco y observe pasar a la gente. Fíjese en las diferencias entre los rostros, las posturas, y los niveles de energía y actividad (o su ausencia). Intente adivinar qué sienten. Si a alguno de sus amigos se le da bien leer las emociones de las personas, pídale que le acompañe y compruebe si coinciden en sus impresiones. Fíjese en los indicios que utiliza su amigo o amiga y hablen de las similitudes y diferencias entre las lecturas de ambos.

Ejercicio: Entender las emociones de los demás

Obviamente, no telegrafiamos constantemente nuestras emociones. En ocasiones nos esforzamos por ocultar lo que sentimos, sobre todo si estamos con personas con quienes tenemos una relación complicada. Por ejemplo, su pareja puede ocultarle sus emociones y negar que le pase algo cuando le pregunta. Su hijo adolescente puede pasar de una emoción a otra en un instante (temor y vergüenza por las malas notas, además de ira, porque le ha castigado) y decirle, furioso, que *no tiene ni idea* de cómo se siente. Su jefe puede ser un bloque de piedra inexpresiva que solo parece capaz de una emoción: la ira.

Desencadenantes emocionales		
Emoción	Situación	Manifestación física
Tristeza, desolación	Pérdida de algo o alguien importante, sensación de indefensión y de desesperanza	Labios, ojos, rostro y cabeza caídos; postura hundida
Miedo, ansiedad	Amenazas al propio bienestar o al de otros	Rubor, cejas juntas, ojos muy abiertos, labios tirantes en línea recta, cuerpo encogido
Ira	Sentirse perjudicado intencionada o injustificadamente por otra persona	Rubor, cejas bajas y juntas, aletas nasales abiertas, mandíbula apretada, dientes visibles
Alegría, felicidad	Obtener algo importante para uno mismo o para un ser querido	Sonrisa que llega a los ojos, postura erguida y torso avanzado

En estas situaciones, es posible que intentemos sintonizar con el contexto para averiguar qué les pasa. Al igual que parece haber coincidencias culturales entre ciertas expresiones faciales y emociones específicas, parece haber similitudes entre las distintas culturas y los tipos de situación que desencadenan emociones concretas, tal y como he resumido en la siguiente tabla. La tristeza y la sensación de derrota suelen ser consecuencia de la pérdida de algo importante y de la impotencia o la desesperanza de recuperarlo. El fallecimiento de un ser querido es el ejemplo prototípico de un acontecimiento que provoca tristeza en la mayoría de las culturas. La pérdida de un empleo o no conseguir entrar en la universidad de primera elección también pueden ser causas de tristeza. Si intenta entender por qué alguien parece triste, averigüe si ha perdido algo. Por ejemplo, si su hijo parece triste y apático la mayor parte del tiempo, es posible que esté triste porque cree que nunca conseguirá ser popular en el instituto o porque duda de si conseguirá hacer algo importante con su vida.

Durante la próxima semana, y con estas pautas en mente, deténgase un mínimo de dos veces al día para determinar qué cree que sentían las personas con las que ha interactuado y escríbalo en la tabla «Entender las emociones de los demás», que encontrará en la página siguiente. Luego, intente determinar qué situaciones podrían haber desencadenado esas emociones en el otro, porque, al final, su objetivo debe ir más allá de limitarse a leer emociones: también debe entender qué las ha desencadenado. Entender qué sienten los demás y por qué, le ayudará a responder de la manera más adecuada y efectiva.

Entender las emociones de los demás		
Apunte el nombre de todas las personas con quienes haya interactuado durante más de unos instantes y escriba qué cree que sentía cada una y por qué.		
Persona	Emociones	Desencadenantes

Aprender a entender las propias emociones

Recurso emocional 2

Las mujeres entienden sus propias emociones y qué las ha originado.

Una vez que haya terminado la lista de lo que sentían las personas con las que ha interactuado durante el último día o dos, empiece de nuevo, pero esta vez con lo que ha sentido *usted* en cada una de esas interacciones, con la tabla «Entender las propias emociones» de la página siguiente. *¿Sabe lo que sentía o hay varias ocasiones en las que le ha costado definir la emoción? ¿Sabe qué ha originado cada emoción? Y, de nuevo, ¿este ejercicio le resulta fácil o difícil?* Si reconocer tanto sus emociones como qué las desencadena le resulta fácil, cuenta con un recurso muy importante que la ayuda a mantenerse sana. Si, por lo general, no tiene muy claro ni qué siente ni por qué, póngase manos a la obra y refuerce esta capacidad.

Ejercicios para reforzar la capacidad de entender las propias emociones

Con frecuencia, nos sentimos abrumados por una sensación general de malestar para la que no encontramos explicación. Esto dificulta que podamos tolerar y gestionar las emociones y, con frecuencia, nos lleva a actuar impulsivamente. Los ejercicios que hemos presentado para reforzar el recurso emocional 1 también pueden serle útiles a la hora de aprender a interpretar sus propias emociones, pero es muy improbable que acuda al espejo cada vez que se encuentre mal para ver qué hacen sus músculos faciales.

Entender las propias emociones

Apunte el nombre de todas las personas con quienes haya interactuado durante más de unos instantes y escriba qué ha sentido ante cada una y por qué

Persona	Emociones	Desencadenantes

Encontraremos los indicios que pueden ayudarnos a entender qué sentimos en las *valoraciones* de lo que sucede en nuestras vidas. Las valoraciones son interpretaciones de los acontecimientos que nos rodean, de lo que nos dicen los demás, de nuestros recuerdos del pasado y de nuestras expectativas de futuro. Antes he explicado que parece haber vínculos universales entre situaciones concretas y emociones específicas. Y esto es tan cierto para nosotros mismos como lo es para los demás. Sin embargo, cuando se trata de nuestras propias emociones, podemos atender no solo a la situación concreta en la que nos encontramos, sino también a la valoración que hacemos de la misma. Diferentes personas pueden valorar de forma distinta una misma situación; cada uno de nosotros, en tanto que personas, podemos valorar de distinto modo situaciones parecidas (o incluso idénticas) a medida que pasa el tiempo. Cuando era una niña, es posible que pasear por una gran ciudad le resultara un tanto amenazante y la asustara; sin embargo, ahora, ya adulta, lo considera emocionante y estimulante. Si su marido pierde el trabajo, puede considerarlo como una pérdida también para usted y entristecerse, pero si quien pierde el trabajo es su jefe, quizá su valoración sea «¡Por fin perderemos de vista a ese carcamal!» y se alegre.

Ejercicio: Aprender a interpretar las emociones

Si le cuesta determinar cómo se siente en una situación concreta, atienda a los pensamientos de fondo que se oyen en su mente, como si fueran una radio en la habitación de al lado. *¿Piensa en lo que ha perdido? ¿O piensa que se trata de una situación amenazante para alguien a quien quiere? ¿O siente que alguien le ha hecho daño intencionadamente?* La clave de la emoción reside en su valoración de lo que ha sucedido; además, es posible que haya varias emociones que compiten por su atención. Por ejemplo, si su hija está a punto de marcharse a la universidad, es posible que esté preocupada por su seguridad (amenaza), triste porque ya no vivirá en casa (pérdida), avergonzada de que no consiguiera estar en una universidad mejor (vergüenza) y también contenta, porque su marido y usted dispondrán de más tiempo para ustedes ahora que ella no está (ganancia). Por lo tanto, es muy posible que sienta un remolino de emociones positivas y negativas, que se aclarará cuando atienda a los pensamientos que le van pasando por la mente.

Vuelva a la tabla «Entender las propias emociones» y repase cada una de las situaciones que ha apuntado y las emociones asociadas. ¿Qué valoración cree que hizo para cada una de las situaciones? ¿Cómo condujo cada valoración a la emoción concreta? Ahora, vuelva a rellenar la tabla para registrar sus emociones y sus valoraciones durante la próxima semana. Dedique algo de tiempo dos veces al día a reflexionar sobre sus experiencias emocionales y las valoraciones que las han acompañado. Descubrirá que, con la práctica, este proceso de reflexión se convierte en algo automático y que cada vez entenderá mejor qué siente y por qué.

Aprender a expresar las emociones

Recurso emocional 3

Las mujeres saben cómo y cuándo expresar sus emociones.

Para evaluar su destreza con el recurso emocional 3, escoja un período de días en los que sepa que va a interactuar con una amplia diversidad de personas: familiares, compañeros de trabajo o amigos. Por ejemplo, puede empezar el ejercicio un jueves o un viernes, que aún son laborables, y continuar durante el fin de semana, en que pasará más tiempo con familiares y con amigos. Pase a la tabla «Expresar las emociones» de la página siguiente y apunte si ha expresado o no lo que sentía durante las interacciones con las personas que hay en su vida. *¿Ha expresado sus emociones con frecuencia o solo en contadas ocasiones? ¿Qué emociones le resulta fácil expresar y cuáles le cuestan más? ¿En qué situaciones expresó, o dejó de expresar, sus emociones? ¿Lo ha hecho más ante unas personas que ante otras? Cuando ha expresado sus emociones, ¿qué ha sucedido? ¿Ha sido sincera en la expresión de las emociones? ¿Es posible que manifieste sus emociones en exceso ante los demás?*

Expresar las emociones		
Junto a cada situación, apunte qué ha sentido y si ha expresado o no sus emociones y por qué.		
Situación y participantes	¿Qué he sentido?	¿Lo he expresado o no? ¿Por qué no?

En general, las dificultades con el recurso emocional 3 se deben a que no entendemos nuestras propias emociones. En pocas palabras: es muy difícil expresar una emoción cuando no sabemos ni qué sentimos ni por qué. Por lo tanto, el primer paso para aprender a expresar las emociones más plenamente consiste en rellenar la tabla

«Expresar las emociones». Reflexionar sobre el ejercicio puede proporcionarle la información suficiente sobre sus emociones para que la capacidad de expresarlas fluya de manera natural.

Hay veces en que entendemos lo que sentimos, pero nos avergüenza o nos asusta manifestarlo ante ciertas personas. Quizá le preocupe que la otra persona se moleste o le tenga en menor consideración. O puede que piense que no tiene derecho a expresar sus emociones, sobre todo si la otra persona es su jefe o alguien con autoridad sobre usted. Sin embargo, si reprime sus emociones, es posible que la otra persona le malinterprete o no se dé cuenta de que la situación le está causando gran malestar. Por ejemplo, imagine que su jefe tiene la costumbre de convocar reuniones de equipo los viernes, a las cinco de la tarde, justo cuando tanto usted como el resto de sus colegas están preparándose para marcharse. Es un adicto al trabajo y suele quedarse en la oficina hasta las diez de la noche, así que ni se le pasa por la cabeza que el resto de las personas quieran llegar a casa a una hora razonable. Usted, y el resto del equipo, se enfadan cada vez que lo hace. De hecho, hay quien ha llegado a marcharse de la empresa porque no estaba dispuesto a aguantar la conducta de este jefe.

Sin embargo, al no decirle lo mucho que les frustra su conducta, el resentimiento se acumula y, probablemente, se manifestará de maneras muy poco productivas. Además, priva a su jefe de la oportunidad de cambiar su conducta y, tal vez, impedir la marcha de más compañeros.

Ejercicio: Expresar las emociones con asertividad

Si hay personas ante quienes le resulta difícil expresar lo que siente, haga una lista con sus nombres. Ahora, ordénelos del que menos le intimide al que más, en términos de su capacidad para expresar emociones. Empiece con la persona que menos le intimide y, durante el siguiente par de días, busque activamente la oportunidad de expresarle lo que siente. No lo evite, ya se trate de emociones positivas o negativas, cuya expresión resulta más difícil.

Cuando intente expresar sus emociones, use un lenguaje *asertivo*, que transmitirá a la otra persona qué siente y por qué la situación o su conducta le hace sentir así, pero sin adoptar un tono acusatorio ni de enfrentamiento. Si es posible, díglele qué le gustaría que cambiara. En el caso de su jefe, si las reuniones de los viernes a las cinco de la tarde son motivo de enfado, podría decirle algo parecido a:

Las reuniones de los viernes a las cinco de la tarde me resultan muy frustrantes, porque es el final de la semana y tengo ganas de ir a casa y estar con mi familia. Me gustaría que pudiéramos convocar las reuniones de equipo más pronto.

Los elementos clave de esta afirmación son: 1) asume la responsabilidad de lo que siente y lo expresa («me resultan muy frustrantes»); 2) especifica la situación o conducta que desencadena esa emoción («las reuniones de los viernes a las cinco de la tarde»); 3)

explica por qué le molesta la situación («porque es el final de la semana y tengo ganas de ir a casa y estar con mi familia»); y, finalmente, sugiere una solución 4) («me gustaría que pudiéramos convocar las reuniones de equipo más pronto»). No es necesario que una afirmación incluya todos estos elementos para ser asertiva; los más importantes son la expresión de la emoción y la explicación de la conducta específica que la motiva. El lenguaje asertivo asocia la emoción a una conducta, lo que aumenta las probabilidades de conseguir el cambio de la misma (además, a su jefe no le importa lo más mínimo que usted pueda pensar que es idiota).

Por el contrario, abordar a alguien con un lenguaje no asertivo, acusatorio o agresivo solo consigue que refuerce todavía más sus defensas. Imagine que le hubiera dicho a su jefe:

¡Es un desconsiderado! ¿Cómo se le ocurre convocar siempre las reuniones los viernes a las cinco de la tarde?

Con toda seguridad, este tipo de lenguaje provocaría la ira de su jefe, en lugar de comprensión por las emociones de sus empleados. Insulta a su jefe («¡Es un desconsiderado!») y, además, sugiere que les molesta deliberadamente. Tampoco ofrece solución alguna. En lugar de modificar la hora de las reuniones, es muy posible que responda: «¡Bueno, si estuvierais tan comprometidos con el trabajo como yo, no os importaría sacrificar parte de vuestro fin de semana por la empresa!».

Empiece a practicar el uso del lenguaje asertivo con la persona de la lista que menos le intimide. También puede acudir a alguien con quien se sienta muy cómodo y pedirle que le ayude. Explíquele que está intentando aprender a expresar sus emociones de manera asertiva y centrándose en las conductas y en las situaciones, y pídale que opine sobre cómo lo hace. *¿Parece demasiado agresivo o acobardado?* Luego, poco a poco, empiece con las personas de la lista y vaya subiendo de dificultad hasta que llegue a la persona que más le intimida. Quizá le vaya bien practicar lo que quiere decirles y ensayar con alguien en quien confíe. No es necesario que memorice las frases; de hecho, intentarlo podría acabar confundiéndola si se pone nerviosa en el momento de la verdad. Sin embargo, ensayar le ayudará a ordenar las ideas más importantes que quiere transmitir. También puede serle útil poner las ideas por escrito y repasarlas justo antes de hablar con la persona en cuestión.

Una advertencia importante. Hay personas con las que, efectivamente, compartir sus emociones puede suponer un riesgo. Por ejemplo, si su marido la maltrata, expresar sus emociones puede desembocar en un perjuicio real para usted o para sus hijos. Si se encuentra en esta situación, necesita pedir ayuda para poder escapar; ni se le ocurra intentar arreglarlo explicándole a su marido cómo se siente.

Aparte de esta, hay otras situaciones en las que expresar las emociones puede ser un inconveniente. Las mujeres en posiciones de liderazgo suelen creer que deben reprimir sus emociones para mantener el control, y las que quieren ascender en ámbitos

tradicionalmente masculinos también se contienen para evitar transmitir debilidad. Estas mujeres suelen verse atrapadas en una situación imposible: como no expresan sus emociones para no parecer débiles, se las considera mujeres de hielo, frías y sin sentimientos. Durante la campaña demócrata para las elecciones primarias de 2008, fueron muchos los que percibieron a Hillary Clinton como una mujer fría y carente de emoción, pero cuando se le humedecieron los ojos en respuesta a una pregunta con gran carga emocional, esas mismas personas la criticaron porque, según ellas, las lágrimas confirmaban que era demasiado voluble y débil para convertirse en una líder.

Sería conveniente que elaborara una lista con los pros y los contras de expresar sus emociones a cada una de las personas de su lista, sobre todo a los que ocupan los puestos más elevados en el *ranking* de intimidación. ¿Qué conseguirá diciéndoles cómo se siente? Si se trata únicamente de un proceso catártico y de desahogo, sopesese si vale la pena correr los riesgos que haya identificado a la hora de desvelar sus emociones. Hable con alguien en quien confíe sobre ello, para que le ayude a evaluar si los riesgos son reales o imaginarios y para llegar a una conclusión satisfactoria sobre cuándo conviene expresar las emociones y cuándo no.

Aprender a tolerar el malestar

Recurso emocional 4

Las mujeres pueden tolerar el malestar emocional, por lo que están mejor preparadas para aliviarlo.

Intente recordar la situación que le haya provocado más malestar durante los últimos treinta días. Quizá fue cuando su hijo se hizo daño en el parque. O cuando su jefe le gritó, o cuando una venta importante no se materializó. O es posible que haya sucedido algo más grave: quizá la hayan desahuciado, haya perdido a un ser querido, o un familiar ha tenido problemas con la ley. *¿Ha tenido la impresión de que no podría soportar el malestar? ¿Aún siente lo mismo al respecto? ¿El malestar era tan intenso que llegó a abrumarla? ¿O tuvo la sensación de que podría gestionarlo, aunque no le apeteciera en absoluto?*

Todos pasamos por momentos en que nos sentimos abrumados por las emociones negativas. Sin embargo, para poder hacer frente de manera eficaz a las situaciones que las han desencadenado, tenemos que ser capaces de tolerarlas. Si, por lo general, mantiene el equilibrio y consigue seguir funcionando con normalidad en casa y en el trabajo a pesar del malestar emocional, su recurso emocional 4 goza de una salud excelente. Sin embargo, si su respuesta es «Me resulta insoportable» y no se ve capaz de cumplir con sus obligaciones en tiempos de crisis, necesita reforzarlo.

Leisa siente que se ahoga en sus emociones cuando le sucede algo malo. Por ejemplo, discutió con la dependienta de unos grandes almacenes por una blusa que quería devolver. No se la había puesto nunca, porque al llegar a casa había decidido que era demasiado cara y que no tendría que habérsela comprado. Pero la dependienta le dijo que no podía aceptarla, porque en los días que habían transcurrido entre que la compró y vino a devolverla, la habían rebajado. En el tique de compra no había nada que indicara que no podía devolverla y Leisa tampoco había visto ningún cartel que dijera que no se admitían devoluciones. Aun así, la dependienta insistió en que la política de la tienda era no aceptar devoluciones de artículos rebajados. A medida que Leisa y la dependienta repetían sus argumentos respectivos, la conversación se convirtió en una discusión airada. Había otras clientas en la cola, que escuchaban cada palabra. Leisa no daba crédito a lo obstinada y maleducada que estaba siendo la dependienta, y llegó a un punto en que la frustración y la humillación le impidieron pronunciar palabra. Empezó a hiperventilar y le dio la impresión de que se le acumulaba toda la sangre en la cabeza. Pensó que estaba a punto de explotar. Al final, se fue abruptamente de la tienda, temblando, aferrada a la blusa y al recibo. Por desgracia, es habitual que Leisa acabe huyendo de situaciones conflictivas, porque se altera tanto que al final no sabe qué hacer. Obviamente, Leisa necesita mejorar su tolerancia al malestar emocional.

Ejercicios para reforzar la tolerancia al malestar emocional

Cuando nos alteramos, el cuerpo responde de maneras predecibles. El ritmo cardíaco y la tensión arterial aumentan, y empezamos a respirar rápidamente. El estómago se nos encoje, y la musculatura se tensa. A lo largo de la historia evolutiva, los seres humanos y otros animales hemos adquirido estas respuestas orgánicas ante el estrés, porque nos prepararon para, literalmente, salir corriendo o atacar cuando nos sentimos amenazados.¹

La mayoría de nosotros somos conscientes de nuestras respuestas fisiológicas en situaciones estresantes, pero hay a quien le resultan abrumadoras. La sangre acude a la cabeza y da la impresión de que el corazón nos va a estallar en el pecho. Sentimos que nos ahogamos y empezamos a jadear. Nos mareamos y somos incapaces de pensar con claridad. Es posible que estas reacciones de estrés tan exageradas sean innatas en algunas personas. Hay estudios que han demostrado que la genética determina, en parte, la intensidad de las reacciones fisiológicas al estrés. Sin embargo, puede controlar en cierta medida cómo reacciona su cuerpo si modifica su conducta y su pensamiento.

Ejercicio: Relajación corporal

Hay personas que se asustan cuando se dan cuenta de que están empezando a alterarse. «¡Oh, no! ¡Estoy empezando a perder el control! ¡El corazón se me ha disparado! ¡No puedo respirar! ¡No debería sentirme así! ¿Qué me pasa?» Por supuesto,

estos pensamientos no hacen más que acelerar el corazón, subir la presión arterial y dificultar la respiración, con lo que confirman la sensación de pérdida de control. El efecto bola de nieve de los pensamientos y las reacciones fisiológicas que se retroalimentan mutuamente pueden llegar a provocar un ataque de pánico o, como mínimo, conseguir que el malestar resulte verdaderamente insoportable. Solo pensamos en escapar de la situación.

Para impedir que la bola de nieve se convierta en avalancha una vez que ha empezado a rodar, debe hacer precisamente lo que cree que no puede hacer: *relajarse*. No puede darse la orden de relajarse (aunque es cierto que a algunas personas les ayuda); pero lo que sí puede hacer es utilizar ejercicios de relajación que la ayudarán a ralentizar los cambios fisiológicos que acompañan a su pánico. Los psicólogos han diseñado docenas de ejercicios de relajación, pero le bastará con contar con un par de ejercicios efectivos entre su arsenal.²

Pausa respiratoria

Cuando empiece a sentir que se altera, o si nota que la ansiedad ya le atenaza, deténgase, cierre los ojos y haga una inspiración bien profunda. Contenga la respiración un par o tres de segundos. Y espire lentamente hasta vaciar todo el aire, con la mandíbula y los hombros relajados. Sienta que la sensación de relajación desciende por los brazos y hacia las manos. Repítalo varias veces. Puede hacer este ejercicio en cualquier momento y en cualquier lugar (inclusive en plena situación estresante); descubrirá que, pese a su sencillez, resulta extraordinariamente efectivo a la hora de inducir la relajación.

Relajación de cabeza, cuello y hombros

Cuando se altera, el cuello y los hombros son los primeros músculos en tensarse. Relajar esta musculatura envía oleadas de relajación hacia el resto de los músculos, que contribuyen a ralentizar la respuesta de estrés del organismo.

Cuando sienta que los hombros y la nuca entran en tensión, contraiga la musculatura de la zona tanto como pueda y mantenga la tensión entre cinco y diez segundos. Ahora, relájela completamente y note cómo desaparece la tensión. Repita el ejercicio varias veces y céntrese en lo diferente que es la sensación cuando tensa la musculatura y cuando la relaja.

Otro de los ejercicios que liberan la tensión en los hombros, el cuello y la cabeza consiste en hacer suaves movimientos de rotación. Primero haga rotaciones de hombros hacia delante y hacia atrás. Concéntrese en percibir cómo se relaja la musculatura a medida que hace el movimiento. Luego, gire la cabeza lentamente de un lado a otro y de abajo arriba, con movimientos circulares. Luego, repita el movimiento en dirección opuesta. Hágalo muy lentamente, para no forzar la musculatura del cuello. Repita los ejercicios de rotación varias veces, hasta que perciba que la tensión ha ido desapareciendo.

La musculatura de la frente se tensa, y las mandíbulas se aprietan en respuesta al estrés. Para relajar la frente, enarque las cejas, como si algo la hubiera sorprendido mucho. Luego, relájelas e inspire lentamente. Contenga la respiración un par de segundos, y espire lentamente hasta haber expulsado todo el aire. Sienta cómo se relaja la frente. Si tiene los dientes apretados, haga rotaciones con la mandíbula inferior mientras respira lenta y profundamente.

Ejercicio: Relajar el pensamiento

Los ejercicios que acabo de presentarle pueden ayudarle a calmar las respuestas fisiológicas, pero también debe detener los pensamientos ansiógenos (que provocan ansiedad) si quiere combatir el malestar. A continuación, le explicaré tres pasos con los que podrá hacer frente a estos pensamientos: *Aceptar*, *Elegir* y *Desplazar el foco de atención*.

En la página siguiente, encontrará la tabla «Tolerancia al estrés», con la que podrá trabajar cada uno de estos pasos. Piense en una situación reciente en la que experimentara un gran malestar. Imagine la situación con tanto detalle como le sea posible e intente recuperar los pensamientos y las emociones del momento.

A continuación, debe *Aceptar* que la situación estresante le ha causado malestar y que su reacción es plenamente normal. Tal y como le he explicado, la evolución ha programado a nuestro organismo para que acelere el ritmo cardíaco y el respiratorio cuando nos enfrentamos a una situación estresante. Sin embargo, hay mujeres que no toleran ponerse nerviosas y se atacan por ello: «¡Soy una pusilánime! ¡No debería ser así! ¡No aguanto nada!». Estos pensamientos alimentan el malestar y nos impulsan a huir de la situación, en lugar de enfrentarnos a ella. Si cuando se altera siente que la mente se le inunda con pensamientos de este tipo, apúntelos en la columna «Qué pienso cuando estoy alterada»; luego, en la columna «Contraargumentos», escriba: «Acepto que es una reacción normal ante el estrés». Piense en otros contraargumentos que puedan ayudarle a contrarrestar el «esto se me va de las manos». El objetivo es decirse a sí misma que acepta el malestar y que no se castigará ni alimentará pensamientos catastróficos al respecto.

Tolerancia al estrés	
<i>Aceptar</i> Anote los pensamientos que le dificultan aceptar y tolerar sus emociones:	Anote al menos un contraargumento que le ayude a aceptar sus emociones:
<i>Elegir</i> Anote una afirmación que le ayude a elegir hacer frente al estrés:	
<i>Desplazar el foco de atención</i> Anote una afirmación que le ayude a prestar atención a la situación, en lugar de a su malestar:	

Aceptar que el malestar es una reacción de estrés normal no es más que el primer paso. Ahora, debe *Elegir* hacerle frente, en lugar de salir huyendo. ¿Qué puede decirse a sí misma en momentos de estrés para reafirmarse en su elección de hacer frente a la situación y en su convicción de que será capaz de hacerlo? Puede ser algo parecido a: «Elijo quedarme aquí y hacer frente a la situación; sé que *puedo* hacerlo». Es posible que, en pleno conflicto, le cueste creer de verdad que podrá hacer frente al malestar. Si le ocurre eso, pruebe a realizar alguno de los ejercicios de relajación física que acaba de aprender, mientras se repite que puede con ello. A medida que el cuerpo se relaje y usted recupere el control sobre las reacciones fisiológicas, empezará a creer que sí, que realmente es capaz de tolerar situaciones estresantes.

Finalmente, debe *Desplazar el foco de atención* de su cuerpo y sus reacciones fisiológicas a lo que sucede a su alrededor. Con frecuencia, nos quedamos tan absortas en nuestras emociones y nuestros pensamientos ansiógenos que no nos damos cuenta ni de lo que nos dicen ni de lo que sucede a nuestro alrededor. Y eso nos complica todavía más el poder responder de un modo eficaz. Por ejemplo, cuando Leisa intentó devolver la blusa a la dependienta, se quedó tan absorta en su malestar que no oyó cómo le explicaba que podía ir al departamento de atención al cliente, que sí tenía la potestad de saltarse la política de la tienda, y, por lo tanto, quizá le devolvería el dinero.

Por lo tanto, una vez que se haya dado permiso para encontrarse mal en una situación dada y haya elegido hacerle frente, desplace conscientemente el foco de atención a los detalles de lo que sucede a su alrededor. ¿Qué dicen los demás? ¿Cómo actúan? Intente no atender a sus interpretaciones personales de lo que sucede, como «Me parece increíble que esté siendo tan poco razonable» o «Esto no va a salir bien». Por el contrario, intente centrarse hasta en el más mínimo detalle de la situación, desde el color de la camisa de la otra persona, hasta cómo inclina la cabeza o cómo gesticula.

¿Por qué se lo pido? Porque la investigación que han llevado a cabo los psicólogos Ozlem Ayduk y Ethan Kross demuestra que cuando las personas adoptan cierta «distancia» en una situación estresante y observan cómo se suceden los acontecimientos, como si fueran un mero espectador, y se centran en los detalles concretos de lo que sucede, se alteran menos y pueden responder con más eficacia.³ Por el contrario, cuando las personas se «sumergen» en la situación y se centran en lo que sienten, en lugar de lo que en lo que sucede, el malestar se intensifica y merma su capacidad de responder con eficacia.

En la página siguiente encontrará la tabla «Tolerancia al estrés de Leisa»:

Tolerancia al estrés de Leisa	
<i>Aceptar</i> Anote los pensamientos que le dificultan aceptar y tolerar sus emociones: <i>No puedo respirar, no me salen las palabras. Tiemblo de ira. Estoy a punto de explotar.</i>	Anote al menos un contraargumento que le ayude a aceptar sus emociones: <i>Es una respuesta normal al estrés. Mi cuerpo intenta obtener tanto oxígeno como le sea posible y los músculos se tensan. Forma parte de la respuesta de «lucha o huida».</i>
<i>Elegir</i> Anote una afirmación que le ayude a elegir hacer frente al estrés: <i>No tengo miedo y no voy a perder los nervios. Puedo superarlo. ¡He superado cosas mucho peores! Puedo hacerlo.</i>	
<i>Desplazar el foco de atención</i> Anote una afirmación que le ayude a prestar atención a la situación, en lugar de a su malestar: <i>Tengo que mantener la atención en mi objetivo y atender a los verdaderos obstáculos. ¿Qué puedo hacer? ¿Qué ha dicho que puedo hacer? ¿Qué más podría hacer para conseguir mi objetivo? ¿Por qué no puede ayudarme esta persona? ¿Puedo hacer algo para conseguir que me ayude?</i>	

Si Leisa hubiera adoptado cierta distancia en su interacción con la dependienta, se habría dado cuenta de que estaba incluso más alterada que ella. La dependienta estaba rodeada por otros clientes, que cada vez se mostraban más enfadados por tener que esperar hasta que la discusión terminara, y la zona de cajas era un desastre. La dependienta se sentía abrumada y acosada. Si se hubiera distanciado de su propio malestar, Leisa habría podido entender por qué la dependienta había reaccionado así a su petición. También la habría oído explicarle que podía acudir al departamento de atención al cliente. Y habría podido dirigirse allí, donde le habrían permitido devolver la blusa.

Aprender a *Aceptar, Elegir y Desplazar el foco de atención* cuando sentimos que estamos a punto de perder el control requiere práctica. En psicoterapia, los pacientes suelen ensayar situaciones estresantes con el terapeuta, e intentan revivir momentos en que se han encontrado mal para poder practicar tanto esta estrategia como los ejercicios de relajación anteriores. Pídale a un amigo en quien confíe que haga lo mismo por usted. Explíquele la situación en la que se sintió abrumada por el estrés y pídale que asuma el papel de la otra persona (el culpable de su estrés), mientras usted intenta revivir la situación desde una perspectiva distinta. Esta vez, pruebe a utilizar los ejercicios de relajación y practique la estrategia de aceptar, elegir y desplazar la atención, en lugar de dejarse abrumar por las emociones. También puede practicar respuestas efectivas, para anticipar cómo reaccionar ante un acontecimiento próximo que cree que puede alterarle, ya sea una evaluación de rendimiento con su jefe o una conversación con su hijo adolescente sobre un tema conflictivo, como las normas de utilización del automóvil familiar. Pídale a su amigo que asuma el papel de la otra persona y ensaye cómo controlará el malestar mediante los ejercicios de relajación y la estrategia de aceptar, elegir y desplazar la atención. Esto le será de una gran utilidad a la hora de prepararse para situaciones difíciles, por lo que no se pondrá, ni de lejos, tan nerviosa como se hubiera puesto de otro modo.

Aprender a gestionar las emociones

Recurso emocional 5

Las mujeres son excelentes gestoras emocionales.

Uno de los factores clave que determinan nuestro nivel de tolerancia al estrés es si sabemos gestionarlo, para reducirlo, en lugar de dejar que aumente. En la situación estresante que ha revivido en el ejercicio anterior, *¿cómo gestionó sus emociones? ¿Emprendió activa y conscientemente acciones que la ayudaron a encontrarse mejor y a aumentar su capacidad de hacer frente a la situación? ¿O se limitó a dejar que las*

emociones siguieran su curso hasta que desaparecieron por sí solas? ¿Hizo algo que, probablemente, provocó que se sintiera peor, como beber alcohol o llorar desconsoladamente durante un largo período de tiempo?

También puede evaluar su capacidad de gestión emocional con el siguiente ejercicio: imagine que en casa o en el trabajo se da una situación muy complicada que la altera mucho. En el cuestionario sobre «Gestión emocional» de la página siguiente, marque con una cruz todas las cosas que normalmente haría en respuesta a las emociones que le despertaría la situación.

Gestión emocional

Imagine una situación que, normalmente, le provocaría un gran malestar. Piense en cómo respondería ante las emociones que le despertaría la situación. Marque con una cruz todo lo que haría normalmente.

- ☐ 1. Reprimir las emociones para que nadie se dé cuenta.
- ☐ 2. Gritarle a alguien para desahogarme.
- ☐ 3. Hacer algo extremo, como conducir por la autopista a gran velocidad, para desahogarme.
- ☐ 4. Salir a pasear o hacer algo relajante para calmarme.
- ☐ 5. Intentar respirar lentamente o relajar la musculatura para calmarme.
- ☐ 6. Intentar ver la situación desde otro punto de vista.
- ☐ 7. Hablar del tema con alguien de confianza.
- ☐ 8. Empezar acciones para cambiar la situación.
- ☐ 9. Pensar en quién tiene la culpa de lo que pasa.
- ☐ 10. Rezar o meditar.
- ☐ 11. Hacer ejercicio, para sentirme mejor conmigo misma.
- ☐ 12. Pensar sobre lo mal que me encuentro.
- ☐ 13. Ser consciente de que se me pasará.
- ☐ 14. Enfadarme conmigo misma por no haber gestionado mejor la situación.
- ☐ 15. Evitar pensar en ello.
- ☐ 16. Preocuparme y pensar sobre la situación.
- ☐ 17. Preguntarme por qué siempre me pasa a mí.
- ☐ 18. Comer algo que me guste para tranquilizarme.
- ☐ 19. Beber alcohol para tranquilizarme.

Ahora, tanto si las ha marcado como si no, marque con un círculo las acciones 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 y 13. Estas respuestas tienden a reducir el estrés y aumentan la capacidad para afrontarlo.

A continuación, tanto si ya las había marcado como si no, ponga una X al lado de las acciones 15, 18 y 19. Son respuestas que, aunque probablemente consigan que se encuentre mejor a corto plazo, hacen que a largo plazo se encuentre peor.

El resto de las acciones (1, 2, 3, 9, 12, 14 y 16) tienden a intensificar el malestar y entorpecen que pueda afrontar dicha situación.

De momento, céntrese en tomar conciencia de si tiende naturalmente a aliviar el malestar, a reducirlo a corto plazo con posibles efectos perniciosos a largo plazo, o a intensificarlo. En el apartado siguiente, le explicaré estrategias que le ayudarán a aumentar las respuestas tranquilizadoras y a reducir las que provocan más ansiedad, para que se sienta más capaz de gestionar sus emociones y hacer frente a las situaciones difíciles.

Ejercicios para reforzar su capacidad de gestionar las emociones

Las respuestas poco útiles e improductivas a las emociones, como los números 1, 2, 3, 9, 12, 14, 15, 16, 18, y 19 del cuestionario sobre «Gestión emocional», tienden a pertenecer a una de tres categorías. En primer lugar, algunas de ellas centran su atención en el malestar que siente durante la situación y, como acabamos de ver, «sumergirse» de este modo alimenta el malestar y complica el poder responder con eficacia a la situación. En segundo lugar, algunas implican reprimir las emociones, pero, al final, siempre acaban explotando. Además, reprimir crónicamente las emociones provoca un desgaste físico significativo. En tercer y último lugar, algunas de las respuestas que intensifican el estrés son conductas de riesgo, como conducir a gran velocidad o beber alcohol.

Sin embargo, hay otras acciones que *aumentan* su tolerancia al malestar emocional y su capacidad de hacerle frente con eficacia. Por ejemplo, encontrar el modo de relajarse, ya sea en plena situación estresante o de manera general, para no alterarse con tanta frecuencia o con tanta facilidad. Anteriormente en este mismo capítulo, le he presentado estrategias de relajación específicas en los ejercicios para aprender a tolerar el estrés. El resto de las acciones que reducen el estrés pueden clasificarse o bien como estrategias de reevaluación o bien como estrategias de resolución de problemas.

Cuando le he explicado cómo aprender a interpretar mejor sus propias emociones, he comentado que las *valoraciones* son interpretaciones de una situación: por qué cree que ha pasado algo, qué significado le atribuye, etc. Valorar una situación como amenazante desencadena reacciones de ansiedad y de miedo. Interpretar una situación como una pérdida provoca tristeza. Y creer que alguien nos ha provocado intencionadamente provoca ira. Las *Reevaluaciones* son un intento de ver la misma situación desde una perspectiva distinta que no genere tanta ansiedad, tristeza o ira. Numerosas investigaciones demuestran que la reevaluación es una herramienta muy efectiva para la gestión de las emociones.⁴

Ejercicio: Practicar la reevaluación

Puede aprender a utilizar la reevaluación para gestionar sus emociones si adopta la costumbre de preguntarse, cuando empieza a alterarse: «¿Cómo interpreto esta situación?». Luego, pregúntese: «¿Podría interpretarla de algún otro modo?». Por ejemplo, imagine que sus padres la llaman para decirle que este año no vendrán a su casa a pasar el día de Acción de Gracias, como han hecho durante los últimos años, porque los billetes de avión son demasiado caros. Sin embargo, su primera interpretación es que su marido nunca les ha caído bien y que utilizan el precio de los billetes como excusa para no tener que pasar todo un fin de semana bajo el mismo techo que él. Y esta valoración la lleva a enfadarse con ellos.

Sin embargo, ahora pregúntese si hay otra manera de interpretar esta misma situación. Podría aceptar que le han dicho la verdad sobre por qué no vendrán a pasar el día de Acción de Gracias con ustedes. Es posible que incluso se pregunte si la situación económica de sus padres ha cambiado y ahora se preocupan más por el dinero. Quizá se han hecho mayores y los viajes en avión empiezan a intimidarles. Se cansan muy pronto, su padre se frustra y se enfada cuando hay retrasos, y a su madre se le hinchan los tobillos durante el vuelo. O, quizá, no sea a su marido a quien quieren evitar, sino a la tía Gertrude, que también viene por Acción de Gracias y que siempre vuelve loca a su madre con sus quejas y sus descripciones dolorosamente detalladas de todos los procedimientos médicos a los que ha tenido que someterse. Si reúne varias de estas reevaluaciones, es muy probable que su ira disminuya. Y eso le dará el espacio emocional necesario para poder preguntarle a sus padres si hay algo que deba saber, como problemas económicos, de salud, etc.

Piense en alguna situación de la semana pasada en que se enfadara mucho. Tal y como ya ha hecho en ejercicios anteriores, atienda a los pensamientos que se le pasaban por la cabeza, como si fueran ruido de fondo. *¿Cómo evaluó la situación que la hizo enfadar? ¿Se sintió amenazada por algo? ¿Creyó que había perdido algo importante para usted? ¿Interpretó que la otra persona la atacaba deliberadamente?* Ahora, pensando en la misma situación, pregúntese si podría haberla interpretado de otro modo. Al principio, no siempre resulta fácil encontrar una interpretación alternativa. Quizá le ayude responder a la siguiente pregunta: «¿Cómo interpretaría la misma situación otra persona?». Si no consigue encontrar un modo de reevaluar la situación, pídale ayuda a alguna amiga. Descríbale la situación lo más detalladamente posible y pregúntele cómo la interpretaría. Es muy posible que su interpretación difiera completamente de la de usted. Si es la misma, pídale que la ayude a encontrar una interpretación alternativa.

Luego, durante la próxima semana, utilice la tabla de «Reevaluación» que encontrará en la página siguiente para practicar la generación de interpretaciones alternativas ante situaciones difíciles. Cuando algo le genere emociones negativas (ira, tristeza, ansiedad, frustración o agobio), describa la situación en la primera columna. Luego, atienda a lo que le pasa por la mente, es decir, a su interpretación inicial. Finalmente, intente generar como mínimo una interpretación alternativa mediante la

pregunta: «¿Hay alguna otra manera de entender la situación?». En general, la tabla resulta más útil si se utiliza poco después de que la situación estresante haya tenido lugar, porque, de otro modo, acceder a la interpretación inicial y entender por qué nos hemos molestado tanto puede resultarnos más difícil.

Reevaluación		
Situación:	Interpretación inicial: ¿Qué he entendido en un primer momento?	Reevaluación: ¿De qué otro modo podría explicar lo sucedido?

Los estudios demuestran que practicar con este tipo de tablas para aprender a generar interpretaciones alternativas puede mejorar substancialmente la capacidad de gestionar las propias emociones. De hecho, se ha comprobado que personas con depresión clínica han podido superarla aprendiendo a reinterpretar situaciones durante el tratamiento de terapia cognitiva.⁵

Una vez que haya utilizado la tabla de reevaluación durante unas semanas y se sienta segura de su capacidad para generar interpretaciones alternativas de las situaciones difíciles con que pueda encontrarse, escoja una de las situaciones difíciles que haya apuntado durante la primera semana y concédase tres minutos para encontrar tantas interpretaciones alternativas como le sea posible. A medida que se acostumbre a ello, cada vez se quedará menos atrapada en la valoración inicial y será capaz de encontrar rápidamente otras explicaciones para dicha situación.

Ejercicio: Resolución de problemas

Otra herramienta muy potente a la hora de gestionar las emociones es aprender a adoptar una actitud de resolución de problemas ante las situaciones estresantes. Básicamente, en lugar de entender la situación como una amenaza, una pérdida o una provocación, intente entenderla como un problema que hay que resolver. Centrarse en el proceso de resolución de problemas distrae su atención, que pasa de centrarse en las emociones negativas a buscar soluciones que le permitan o bien recuperar cierto control sobre la situación o bien cambiarla. Por ejemplo, cuando Leisa, que quería devolver su

blusa, se encontró con la dependienta poco dispuesta a cooperar, podría haber adoptado una perspectiva de resolución de problemas y haberse centrado en cómo superar los obstáculos que la dependienta le iba planteando. Entonces, podría haber pedido hablar con su superior, o haber dejado a la dependienta y dirigirse directamente al departamento de Atención al Cliente. Cualquiera de estas dos acciones la habrían ayudado a gestionar sus emociones, en lugar de centrarse en lo enfadada que estaba con la dependienta y en lo injusto de la situación.

Al igual que sucede con la reevaluación, la resolución de problemas no es algo automático o natural para la mayoría de nosotras. Sin embargo, podemos formular una pregunta muy sencilla que nos ayudará a pasar a la resolución activa de problemas: *¿Hay algo, por pequeño que sea, que pueda hacer para mejorar la situación?*

Imagine que su hija la vuelve loca porque la presenta voluntaria para una tarea escolar tras otra. ¿Que la clase necesita dulces para una fiesta? Dice que usted hará tartas para todos. ¿Que ella y sus amigas necesitan que las lleve en coche al entrenamiento de baloncesto? La ofrece a usted de conductora. Ya la ha reñido varias veces en el pasado, pero siempre acaba cediendo, así que, ahora, además de estar enfadada con ella está enfadada consigo misma. ¿Hay algo, por pequeño que sea, que pueda hacer para mejorar la situación? Gritar no servirá de nada y tampoco quiere dejarla en evidencia delante de sus amigas. Sin embargo, quiere marcar unos límites y conseguir que la tenga en cuenta antes de presentarla voluntaria para nada. Así que podría decirle que hará las tartas (o la llevará al entrenamiento), pero que le cobrará el favor. Le cobrará una cantidad concreta por cada tarta (o amiga en el coche), que deducirá de su paga semanal; y cada vez que la presente voluntaria sin preguntarle con suficiente antelación, se lo cobrará de la paga. Intuyo que aprenderá la lección rápidamente.

Las situaciones de crisis son especialmente indicadas para adoptar una estrategia de resolución de problemas para gestionar las emociones. Si su hijo se cae en el parque y aúlla de dolor, debe centrarse en qué hacer para ayudarle en lugar de centrarse en lo asustada que está. Si llega al aeropuerto para unas vacaciones familiares y descubre que han cancelado su vuelo, lo mejor que puede hacer para gestionar sus emociones es activar el modo de resolución de problemas. Esto significa que no empezará a gritar a la empleada de la línea aérea. Por el contrario, se devanará los sesos para encontrar el modo de conseguir que la familia pueda llegar a su lugar de destino. En general, si es capaz de centrarse en resolver la crisis y no en lo molesta que está, podrá recurrir a la creatividad y la cooperación de los demás para resolver el problema.

Para practicar con la resolución de problemas, recupere las situaciones que ha apuntado en la tabla de «Reevaluación» y, para cada una de ellas, pregúntese: «¿Hay algo, por pequeño que sea, que hubiera podido hacer para mejorar la situación?». Entonces, durante la próxima semana, cuando se encuentre en una situación desagradable, fórmese esta pregunta y vea si puede abordarla desde la perspectiva de la

resolución de problemas. La resolución de problemas no siempre funciona y hay problemas irresolubles, como la pérdida de un ser querido. Aun así, la mayoría de las situaciones se prestan a cierta resolución de problemas.

Tabla resumen

Las mujeres tienen en los recursos emocionales uno de sus mayores activos. Desarrollar los recursos emocionales la liberará y le permitirá utilizar el resto de los recursos más plenamente. Por otro lado, contar con buenos recursos emocionales puede ser beneficioso para la salud, porque las emociones negativas crónicas que se reprimen o que parecen estar fuera de control son perjudiciales para el organismo y provocan enfermedades. Por lo tanto, por difíciles que puedan haberle resultado algunos de los ejercicios de este capítulo, todas las áreas de su vida se verán beneficiadas.

A continuación, encontrará un resumen de las actividades de evaluación y de los ejercicios que puede utilizar para reforzar sus recursos emocionales:

Nota: los números de página en la tabla se refieren a la edición en papel del libro

Reforzar los recursos emocionales

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
Recurso emocional 1: Las mujeres son expertas en la percepción e interpretación de las emociones de los demás.	Al final de la jornada, apunte el nombre de las personas con las que haya interactuado y cómo cree que se encontraban mientras interactuaban con usted. ¿Cuán fácil o difícil le resulta determinar lo que sienten los demás?	Ejercicio: Sintonizar con las emociones de los demás (pág. 224). Vaya a un lugar público, por ejemplo un centro comercial, y observe las expresiones faciales y el lenguaje corporal de la gente. Intente adivinar qué sienten. Ejercicio: Entender las emociones de los demás (pág. 224). Aprenda qué relación hay entre ciertas situaciones y emociones concretas. Intente discernir a qué situaciones se enfrentan los demás y qué pueden estar sintiendo en respuesta a las mismas.
Recurso emocional 2: Las mujeres entienden sus propias emociones y qué las ha originado.	Al final de la jornada, haga una lista con las emociones durante sus interacciones con los demás. ¿Cuán fácil o difícil le resulta determinar lo que siente?	Ejercicio: Aprender a interpretar las emociones (pág. 228). En cada una de las situaciones que le hayan despertado una emoción, reflexione sobre cómo la ha valorado y si su valoración puede haber influido sobre la emoción.
Recurso emocional 3: Las mujeres saben cómo y cuándo expresar sus emociones.	Durante unos días, anote todas las situaciones en que se haya alterado durante la interacción con otra persona. Registre la frecuencia con que ha expresado sus emociones y con quién le resultó fácil hacerlo y con quién no pudo.	Ejercicio: Expresar las emociones con asertividad (pág. 231). Elabore una lista de las personas ante quienes le cuesta expresar sus emociones y ordénelas de la persona que le intimide menos a la que la intimide más. Después,

(Continúa)

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
		empiece con la menos intimidante y busque la oportunidad de transmitirle lo que siente. Luego, vaya avanzando en la lista en orden creciente de dificultad. Aprenda a expresar sus emociones con asertividad: describa específicamente qué siente y la conducta o la situación que la ha llevado a sentirse así. También puede sugerir una solución. Ensaye respuestas asertivas con las que expresar sus emociones ante las personas que la rodean, empezando por la que menos le intimide y avanzando en la lista en dificultad creciente. Elabore una lista de las ventajas y los inconvenientes de expresar sus emociones a personas concretas. Le ayudará a decidir si es aconsejable o no que lo haga.
Recurso emocional 4: Las mujeres pueden tolerar el malestar emocional, por lo que están mejor preparadas para aliviarlo.	Piense en la situación desagradable más reciente a la que se haya enfrentado en los últimos treinta días. ¿Cómo toleró el malestar emocional? ¿Pudo gestionarlo o se quedó bloqueada?	Ejercicio: Relajación corporal (pág. 236). Practique la pausa respiratoria y las rotaciones de cabeza, cuello y hombros para controlar las respuestas fisiológicas a las situaciones estresantes. Ejercicio: Relajar el pensamiento (pág. 238). Piense en una situación estresante del pasado e imagine cómo <i>Aceptaría</i> las emociones negativas, <i>Elegiría</i> hacer frente al malestar en

(Continúa)

Recurso	Actividad de evaluación	Ejercicios de refuerzo
		lugar de huir, y <i>Desplazaría el foco de atención</i> a lo que sucede a su alrededor, alejándolo de su cuerpo. Practique la estrategia de «distanciarse» de las situaciones desagradables y centrarse en lo que sucede, en lugar de en sus propias reacciones.
Recurso emocional 5: Las mujeres son excelentes gestoras emocionales.	Determine cómo responde habitualmente a las situaciones que le provocan malestar emocional.	Ejercicio: Practicar la reevaluación (pág. 245). Haga ejercicios de generación de interpretaciones alternativas, mediante la pregunta: «¿Hay otra manera de entender esta situación?» o «¿Cómo interpretaría esta situación otra persona?». Ejercicio: Resolución de problemas (pág. 247). Acostúmbrese a adoptar una actitud de resolución de problemas ante las situaciones estresantes, mediante la pregunta: «¿Hay algo, por pequeño que sea, que pueda hacer para mejorar la situación?».

Conexiones efectivas: desarrollar los recursos relacionales

Los recursos relacionales, los que nos permiten ponernos en el lugar del otro, escuchar activa y pacientemente y anteponer las necesidades de los demás a las nuestras, son relativamente innatos para la mayoría de las mujeres, por lo que es posible que piense que no necesita trabajar demasiado esta faceta. Ser capaz de ponerse en el lugar del otro, de escuchar activamente, de ser paciente y de equilibrar las necesidades de los demás con las propias son capacidades fundamentales a la hora de ser un buen padre, madre o pareja, y la vida familiar ofrece múltiples oportunidades de ponerlas en práctica. Aun así, es muy probable que le convenga aprender a conseguir el equilibrio idóneo entre empatizar con seres queridos y con amigos y garantizar que sus necesidades y derechos individuales también se vean satisfechos. Además, es posible que descubra que sus recursos relacionales son excelentes en algunos contextos, como el familiar, pero que flaquean en otros, por ejemplo en el laboral o el comunitario. Los recursos relacionales son tan importantes en el trabajo como en la familia o con los amigos, tanto si somos un empleado raso como un alto directivo, porque llevan a negociaciones y colaboraciones de más éxito y consiguen que la plantilla esté más motivada, por lo que desarrollarlos puede ayudarle a avanzar en su carrera profesional y a convertirse en una buena líder.

Desarrollar la empatía

Recurso relacional 1

Las mujeres son capaces de ponerse en el lugar de los demás.

Las personas capaces de dejar momentáneamente a un lado su perspectiva personal y que no asumen que los demás ven las cosas igual que ellas se anticipan y responden mejor a las necesidades de los demás. Por lo tanto, adoptar el punto de vista de otro (tener en cuenta lo que le motiva, las influencias que recibe, sus objetivos, sus prioridades y sus emociones) es una habilidad fundamental, tanto a la hora de forjar relaciones personales positivas como a la de negociar acuerdos mutuamente beneficiosos.

Ponernos en el lugar del otro resulta especialmente difícil cuando estamos enfrentados o sentimos que nos ha tratado mal. En estos casos, tendemos a ponernos a la defensiva y decimos: «¡Me merezco conseguir lo que quiero!» o «¿Cómo se atreve a tratarme así?» o «¡Es increíble que se haya portado tan mal!». En el capítulo anterior, le he explicado cómo entender mejor el contexto emocional en el que pueden encontrarse otras personas. Ahora ha llegado el momento de poner a prueba y de desarrollar su capacidad para la empatía, para entender los objetivos y las dificultades de los demás y encontrar un terreno común a ambos.

Para evaluar su habilidad en el recurso relacional 1, piense en algún incidente durante el último mes en el que entrara en conflicto con otra persona (por ejemplo, por una venta o un contrato) o en el que otra persona le hiciera enfadar, le ofendiera o le hiciera daño. Por ejemplo, digamos que su jefe ha recibido muchos elogios por la presentación de un nuevo proyecto ante el consejo directivo de la empresa; sin embargo, se le ha olvidado mencionar que fue usted quien aportó la idea original del proyecto y quien ha llevado a cabo la mitad de la investigación que han tenido que hacer para la presentación. O digamos que cuando anuncia, orgullosa, que acaba de comprarse un coche nuevo que ha recibido buenas críticas en las publicaciones especializadas, su padre le dice que ha cometido una estupidez y que ha pagado demasiado dinero en el concesionario. Si no se le ocurre ningún incidente parecido, piense en una situación reciente en la que alguien molestara, ofendiera o hiriera a un familiar o amigo íntimo. Por ejemplo, quizás un niño, a quien su hijo creía un buen amigo, se burló de él en el colegio.

En estas situaciones, resulta fácil centrarnos en nuestro punto de vista, o en el de nuestros seres queridos. Sin embargo, dedique unos minutos a pensar en lo que puede haber motivado a la otra persona implicada. *¿Se habrá visto empujada por presiones externas, que le han llevado a portarse así?* Por ejemplo, quizá su jefe no tuvo la oportunidad de mencionar su colaboración en el proyecto. De hecho, todos hemos estado en reuniones donde se supone que tenemos que presentar una idea a quienes tomarán la decisión definitiva y son ellos los que no paran de hablar. Quizá no tuvo la oportunidad de hablar en absoluto. *¿Quizá malinterpretó sus intenciones?* Si, en el pasado, ha evitado todo reconocimiento por su participación en proyectos, en aras de la camaradería del equipo, es posible que su jefe no se haya dado cuenta de que quería que reconociera su aportación, *porque* la presentación era para el consejo, con quien usted apenas tiene contacto. *¿Qué objetivos podrían haberle llevado a actuar así?* Es posible que su jefe esté a punto de pasar su evaluación anual y que el año pasado le dijeran que tenía que dar muestras de un pensamiento más innovador.

Si le ha resultado fácil responder a estas preguntas y recuerda haber pensado en el punto de vista de la otra persona durante la situación, debería otorgarse un sobresaliente en esta capacidad. Si, por el contrario, le parece extraño, o incluso un error, preocuparse por lo que pueda pensar o sentir el otro, quizá le convendría mejorar su capacidad para la empatía. Ser capaz de ponerse en el lugar del otro no significa que tengamos que permitir

que esa persona «gane» ni aceptar su conducta hacia nosotros. Bien al contrario, le permitirá responder de un modo más consciente y eficaz, lo que redundará en su propio beneficio.

Ejercicios para reforzar su capacidad para ponerse en el lugar del otro

Meterse en la cabeza del otro (ver el mundo con sus ojos, entender las presiones y los obstáculos a los que se enfrenta, entender cómo su historia afecta a su situación actual) debería resultarle más fácil con personas a las que conoce bien, especialmente con sus familiares. Los conoce de toda (o casi toda) la vida y ha vivido de cerca algunos de los momentos más importantes de sus vidas. Sin embargo, resulta sorprendente constatar la frecuencia con la que pensamos que no entendemos qué le pasa al otro, por qué dice lo que dice, o por qué se porta tan mal. Además, cuando se trata de las personas con las que convivimos a diario, no solemos dedicar el tiempo necesario a averiguar qué les sucede y qué podría estar motivando su conducta. Estamos tan ocupados con las actividades de la vida que no sabemos que el nivel de estrés en el trabajo de nuestro marido ha aumentado drásticamente en las últimas semanas o que hay un abusón que maltrata a nuestro hijo en la escuela.

Ejercicio: Meterse en la cabeza de los demás

Por lo tanto, el propio hogar es un buen punto de partida para empezar a trabajar su capacidad de empatía. Piense en algún incidente de la semana pasada en el que la conducta de uno de los miembros de la familia la dejara estupefacta. Por ejemplo, Barbara no podía dar crédito cuando Paul, su hijo adolescente, dejó la puerta del garaje abierta de par en par una noche en que volvió cuando ella ya se había acostado. Su barrio no era el más seguro del mundo y le había explicado miles de veces la importancia de cerrar bien las puertas por la noche. Solo pensaba en gritarle cuando se levantara. ¿Por qué tenía que preocuparse Barbara de ponerse en el lugar de su hijo en este caso? Un motivo es que desde hacía poco, Paul había empezado a decirle que no le entendía y que no sabía lo que era ser adolescente. Otro motivo era que, si llegaba a entender por qué Paul se había comportado de un modo tan irresponsable, quizá podría ayudarle a evitar que volviera a suceder en el futuro. Los gritos rara vez ejercían efecto alguno sobre Paul, así que tenía que encontrar otra manera de comunicarse con él.

La primera pregunta que puede plantearse, como Barbara, cuando intente entender la conducta de otra persona es: «¿Qué puede estar afectando a su conducta?». Su propia conducta se ve afectada por valoraciones, interpretaciones y expectativas, y a los demás les sucede exactamente lo mismo. Su propia conducta está modelada por el entorno y por las circunstancias que le rodean; y lo mismo sucede con la conducta de los demás. Por lo

tanto, cuando intente entender qué motiva la conducta de otra persona, pruebe a imaginar qué puede estar influyéndole para actuar de esa manera, o si la conducta puede ser una respuesta a las circunstancias que la rodean.

Cuando Barbara se planteó esta pregunta, recordó que Paul había llegado muy tarde porque se había quedado a ensayar para un concurso estatal de debates el siguiente fin de semana. Esperaba conseguir una beca para la universidad, porque su familia carecía del dinero suficiente, y el entrenador del equipo les había dicho que los últimos estudiantes que habían ganado el debate habían conseguido una prestigiosa y generosa beca de un benefactor local. Barbara pensó que, quizás, estaba tan preocupado por lo mal que había ido el ensayo que se había olvidado de cerrar las puertas. Eso no excusaba el olvido, pero ayudó a Barbara a calmarse y a tener menos ganas de gritar.

Cuando Paul se levantó por la mañana, Barbara respiró hondo y le dijo con firmeza, pero sin ira, que se había dejado las puertas abiertas y que estaba frustrada y decepcionada. Entonces, le preguntó qué le había pasado la noche anterior para olvidarse de cerrar las puertas. Fíjese en que Barbara no asumió que su hipótesis sobre la preocupación de su hijo por el próximo debate era correcta. Ser capaz de ponerse en el lugar del otro no significa asumir que sabemos exactamente qué le pasa al otro por la cabeza. Si Barbara le hubiera dicho: «Estabas demasiado preocupado por el debate del sábado, ¿no?», Paul podría haberse puesto a la defensiva y responder que no, que no se trataba de eso en absoluto. Ponerse en el lugar del otro significa ser receptivo y mostrarse abierto a pensamientos, conductas, motivaciones e influencias muy distintas a las propias. Por lo tanto, Barbara formuló esta sencilla pregunta y Paul respondió: «¡Lo siento! Estaba pensando en lo mucho que necesito esa beca y entonces Sarah (su novia) me envió un mensaje de texto diciendo que éramos demasiado jóvenes para salir. Cuando llegué a casa no me di cuenta de nada». En lugar de provocar un conflicto gritando a su hijo, Barbara abrió la puerta al diálogo con Paul para averiguar qué le pasaba. Esto no garantiza que nunca vuelva a dejarse la puerta abierta, pero sí contribuyó a mejorar el nivel de comunicación y de confianza entre Barbara y su hijo.

Durante la próxima semana, cuando alguien cercano a usted diga o haga algo que la sorprenda, pregúntese qué pensamientos o situaciones pueden haber influido sobre la conducta de esa persona. Intente no imponer su propio punto de vista, con pensamientos como: «Bueno, yo habría...». Lo que *usted* habría pensado o hecho carece de relevancia. Lo que debe hacer es intentar entender qué motiva la conducta del otro. Con la práctica, es muy posible que descubra que se suavizan sus reacciones inicialmente negativas ante la conducta de los demás. También es probable que se dé cuenta de que entabla conversaciones mucho más productivas y que los demás parecen más dispuestos a colaborar con usted.

Ejercicio: Negociar desde puntos de vista múltiples

Aunque no todas las situaciones requieren negociar (a Barbara no se le ocurriría acordar qué días debía cerrar Paul la puerta y qué días podía dejarla abierta), la negociación es una de las áreas en las que saber ponerse en el lugar del otro puede dar resultados excelentes. Tal y como he explicado en el capítulo 5, la investigación ha demostrado que las negociaciones en las que todas las partes intentan entender el punto de vista de las demás desembocan en acuerdos más satisfactorios para todos.

Piense en alguna situación reciente en la que haya tenido que negociar o llegar a un acuerdo mutuo. Por ejemplo, usted y su hijo deben compartir el coche y negociar los horarios de uso. O tiene que acordar con otro departamento de su empresa cómo repartir las responsabilidades de un proyecto conjunto. En la tabla «Negociar desde puntos de vista múltiples», de la página siguiente, describa brevemente el conflicto o la cuestión que debe negociar. Luego, describa la postura de la otra persona, incluyendo todos los argumentos que pueda aportar para defenderla. Luego, ordene por orden de importancia los objetivos y las preocupaciones prioritarias para la otra persona: cuál es su principal objetivo en esta negociación y qué le importa menos. Luego, haga lo mismo para usted: describa su postura e incluya todos los argumentos que le permitan defenderla. Ordene sus objetivos y preocupaciones, del más importante e imposible de renunciar, a los más triviales.

Cuando rellene la tabla, tenga presentes los factores externos que pueden influir en la postura de la otra persona implicada en la negociación. Si, por ejemplo, el jefe del otro departamento sabe que su mejor director de proyectos está pasando por una crisis doméstica, es posible que no lo revele durante las negociaciones, pero influirá directamente sobre lo que esté dispuesto a ofrecer y a negociar a la hora de distribuir los recursos.

Ahora, lea atentamente ambas listas. *¿Hay algún aspecto donde puedan encontrar objetivos comunes?* Márquelos con un círculo en las listas de ambos. Ahora, *¿hay algún elemento entre los tres más prioritarios para la otra persona que esté dispuesta a aceptar a cambio de algo que usted desea o necesita?* De ser así, trace una flecha entre ambas cosas. Ahora, en la parte inferior de la tabla, escriba un posible acuerdo común en todos estos puntos: las áreas en las que ha encontrado intereses comunes o puntos que estaría dispuesta a negociar.

Negociar desde puntos de vista múltiples	
Describa el conflicto:	
Describa la postura del otro:	Describa su propia postura:
Identifique y ordene de la máxima importancia a la mínima, los objetivos y las preocupaciones del otro:	Identifique y ordene de la máxima importancia a la mínima, sus propios objetivos y preocupaciones:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
Acuerdo alcanzado:	

Finalmente, esfuércese al máximo por ponerse en el lugar del otro. Imagine que acepta el resto de los puntos de la lista de la otra persona, sin recibir nada a cambio. *¿Qué ganaría usted con ello?* A la hora de encontrar respuestas a esta pregunta, no se limite a pensar en términos de esta negociación, sino también en términos de negociaciones futuras y en las ventajas que podría obtener más adelante si cede en esta ocasión.

June hizo este ejercicio antes de hablar con su jefe para solicitar un aumento de sueldo. Durante los últimos cinco años, había recibido los mismos aumentos de sueldo estándar que todos los empleados de la empresa de *catering* en la que trabajaba. Sin embargo, los clientes habían elogiado encarecidamente su trabajo, y había conseguido

más clientes nuevos que ninguna otra persona en la empresa. Creía que este año merecía un aumento mayor, pero sabía que la empresa tenía limitaciones económicas porque había invertido miles de dólares en renovar las instalaciones de la cocina. Tras haber dedicado unos momentos a intentar ponerse en el lugar de su jefe, completó la tabla «Negociar desde puntos de vista múltiples» que encontrará en la página siguiente.

Al hacer el ejercicio, June detectó varias coincidencias entre las prioridades de su jefe y las propias. Al igual que su jefe, quería que se mejoraran las instalaciones, y no quería que su aumento fuera un impedimento para las reformas. Por lo tanto, el dinero para su aumento tenía que salir de otro sitio, por ejemplo de otras partidas en las que la empresa pudiera ahorrar. Por ejemplo, quizá podría sugerir que se substituyeran las visitas a las instalaciones de los clientes para comentar los proyectos por videoconferencias; o podía ofrecerse a buscar materiales para la reforma, de la misma calidad que los presupuestados, pero más baratos. Al igual que su jefe, no quería que el resto de los empleados se sintieran agraviados al ver que recibía un trato más favorable. Al mismo tiempo, quería que se reconociera su esfuerzo y creía que ese reconocimiento podía motivar a sus compañeros. Quizá la empresa podría iniciar un programa de bonificaciones por el que los empleados que trajeran a clientes nuevos obtuvieran una gratificación que se incluiría en la estructura de costes del contrato con el nuevo cliente. Incluso aunque no consiguiera que le subieran el sueldo base más que a sus compañeros, obtener bonificaciones importantes por traer a nuevos clientes la ayudaría a conseguir su objetivo de comprarse una casa nueva.

Negociar desde puntos de vista múltiples de June	
Describa el conflicto: <i>Quiero recibir un aumento de sueldo superior este año, pero la empresa va justa de dinero.</i>	
Describa la postura del otro (mi jefe): <i>No puedo subirte más el sueldo, porque todo el presupuesto adicional del año que viene irá destinado a las reformas de las instalaciones. Y eso te beneficiará en tu trabajo, así que no deberías pedir nada más.</i>	Describa su propia postura: <i>Mi trabajo ha superado las expectativas de los clientes ya existentes y me ha permitido traer a clientes nuevos, con lo que he generado más dinero para la empresa. Me merezco un aumento superior al estándar que recibe todo el mundo.</i>
Identifique y ordene de la máxima importancia a la mínima, los objetivos y las preocupaciones del otro: 1. <i>No podemos entrar en números rojos.</i>	Identifique y ordene de la máxima importancia a la mínima, sus propios objetivos y preocupaciones: 1. <i>Quiero que reconozcan la calidad de mi trabajo.</i>
2. <i>Tenemos que reformar las instalaciones.</i>	2. <i>Quiero más dinero para poder comprarme una casa mejor.</i>
3. <i>No quiero agraviar ni perder a una empleada valiosa para la empresa.</i>	3. <i>También quiero que se reformen las instalaciones, el entorno laboral mejorará.</i>
4. <i>No quiero provocar conflictos entre los empleados otorgando un aumento mayor a una de ellas.</i>	4. <i>No quiero que la relación con mi jefe o con mis compañeros salga perjudicada.</i>
5. <i>No quiero que mis superiores tengan una mala imagen de mí.</i>	5.

June anotó todas estas ideas en el apartado de la tabla que lleva el título de «Acuerdo alcanzado». Luego, ensayó cómo abordaría a su jefe demostrándole que respetaba su punto de vista, pero afirmando al mismo tiempo su propia postura, para llegar a algo parecido al acuerdo común que ella consideraba viable. Cuando fue a verle, le dijo: «Jim, entiendo lo importante que son las reformas de las instalaciones, y sé lo caro que es. Yo también quiero que se hagan las reformas. Sin embargo, creo sinceramente que merezco que se me reconozca económicamente parte del éxito que está

teniendo la empresa con los clientes, tanto con los antiguos como con los nuevos. Me gustaría explicarte algunas de las ideas que tengo y que creo que pueden llevarnos a alcanzar nuestros objetivos».

Cuando empiece a negociar desde puntos de vista múltiples, es posible que le cueste ponerse en el lugar del otro, no digamos ya pensar en los distintos elementos de su postura y el peso relativo que otorga a cada uno. Si tiene dificultades, pídale a un amigo de confianza que ensaye con usted un conflicto realista, para tener la oportunidad de oír directamente la perspectiva de otra persona.

Aprender a escuchar a los demás

Recurso relacional 2

Las mujeres escuchan activamente a los demás.

Una manera de averiguar si necesita trabajar el recurso relacional 2 es preguntar a las personas con quienes mantenga conversaciones íntimas con regularidad qué opinan al respecto. En un momento en privado con su pareja, o con su hijo, pregúnteles si creen que sabe escuchar. Tendrá que esforzarse en mostrarse lo menos a la defensiva que le sea posible, así que no se enfade si su pareja aprovecha la oportunidad para decirle que hay veces en las que no escucha demasiado. Cállese y escuche. Intente descubrir (sin someter a nadie al tercer grado) en qué situaciones tiende a escuchar bien y en qué otras no tanto. Por ejemplo, quizá su hijo siente que le escucha bien cuando están en casa y todo está tranquilo, pero que cuando le lleva al colegio o cuando la llama al trabajo, está ocupada con otras cosas y no le atiende. Es totalmente comprensible que sea así, pero los niños tienen la mala costumbre de comunicar cosas importantes en los momentos más inadecuados, por lo que si quiere saber lo que le pasa por la cabeza, tiene que escuchar, por mucho que necesite hacer otra cosa.

En el trabajo, solemos estar muy motivados para escuchar a nuestro jefe. Si hay alguien a quien no escucha demasiado esos son, probablemente, sus colegas y, especialmente, sus subordinados. Es posible que le cueste averiguar si en el trabajo consideran que escucha bien o no, porque sus subordinados pueden sentirse demasiado intimidados para decirle que tiene problemas en esa área, y sus colegas quizá teman desencadenar un conflicto. Para poner a prueba sus capacidades de escucha en el trabajo, dedique un par de días a intentar escuchar activamente a los demás, especialmente cuando sus compañeros o sus subordinados le hablen. *¿Le cuesta mucho*

prestarles atención? ¿Le da la impresión de que es lo que hace normalmente? ¿O es una experiencia nueva y sorprendente, lo que sugiere que necesita trabajar en esta área?

Ejercicios para reforzar las capacidades de escucha

Nada le enseñará mejor los beneficios de la escucha activa que escuchar activamente. Así que practique con los ejercicios siguientes para motivarse a escuchar más.

Ejercicio: Silencio

Si ha descubierto que es un orador excelente, pero que escuchar no se le da tan bien, finja durante un par de días que tiene laringitis y que no puede hablar. No hable, ni siquiera cuando arda en deseos de hacerlo. Mientras finge la laringitis, fíjese en todo lo que se habría perdido de haber estado hablando. ¿Sus hijos se muestran más abiertos y dicen cosas que le sorprenden? ¿Su pareja llena el silencio durante la cena y le explica lo que sucede en su trabajo? ¿Sus colegas y empleados se atreven a aportar ideas u opiniones que le sorprenden? Anote todo lo que escuche y que probablemente se habría perdido de no haber estado en silencio. *¿Qué ha ganado usted, y qué han ganado los demás, gracias a su escucha activa? ¿Se han mostrado los demás más abiertos y confiados? ¿Escucharles le ha ayudado a entender mejor sus posturas?*

Ahora, tome nota de los beneficios de escuchar más y de hablar menos; escribálos por separado, cada uno en una tarjeta. Por ejemplo, en una ocasión anterior en la que Barbara y su hijo habían discutido por la puerta del garaje, Barbara asumió que sabía en qué había estado pensando él. Le dio un buen sermón y cada vez que Paul intentaba decir algo, ella se lo impedía. Al final, él salió enfadado y gritando que nunca le escuchaba. Y eso sí que consiguió llamar la atención de Barbara. Así que cuando Paul le pidió que le llevara en coche al siguiente entrenamiento para el debate, Barbara accedió sin dudar y sin decir una palabra. Mientras conducía, fingió que le dolía la garganta, pero con sus sonrisas, sus carcajadas por lo que decían en la radio y sus gestos amables, como acariciarle con suavidad, le dejó claro a su hijo que no le estaba castigando con el silencio. Paul respondió y empezó a hablar sobre el tema que había escogido para el campeonato de debates y sobre lo mucho que deseaba ganar, porque la persona que ganaba el campeonato solía obtener la beca que él tanto necesitaba. Barbara tomó nota de lo que había oído durante el trayecto: «Paul no está seguro de saber todo lo que necesita saber sobre el tema para garantizar la victoria» y «Paul siente que tiene la responsabilidad de conseguir la beca para poder ir a la universidad».

Luego, Barbara sacó sus tarjetas y escribió los beneficios de la escucha activa:

Beneficio de escuchar: Paul no se ha guardado sus inseguridades para sí. Ha confiado en mí y ha compartido sus temores conmigo.

Beneficio de escuchar: Paul se está convirtiendo en un hombre muy responsable. Entiendo que a veces parece irresponsable, pero otras da muestras de gran responsabilidad.

Antes de la confrontación que hemos visto anteriormente, Barbara sacó las tarjetas para recordarse que no debía extraer ninguna conclusión y que Paul merecía la oportunidad de explicarse. Y eso permitió que le hablara del mensaje de texto que le había enviado Sarah.

Para asegurarse de que no mezcla mentalmente sus tarjetas de los «beneficios de escuchar» con las de los «pensamientos negativos» del capítulo 7, utilice tarjetas de colores diferentes, por ejemplo azul o amarillo, para estas. Utilice tantas o tan pocas tarjetas como sea necesario, pero intente plasmar todos los beneficios que detecte individualmente, cada uno en su propia tarjeta. Guárdelas en algún lugar accesible y repáselas con regularidad para motivarse a dedicar más tiempo a escuchar activamente a los demás, tanto en casa como en el trabajo, especialmente cuando sepa que se avecina una conversación importante en la que su instinto le llevaría a hablar más que a escuchar.

Ejercicio: La goma elástica

Reflexione sobre lo que le lleva a hablar tanto en ese tipo de situaciones. *¿Expresa sus opiniones o hace gala de su conocimiento para causar buena impresión?* A veces, es buena idea hacerlo. Si realmente tiene la mejor solución a un problema en el trabajo, debería hacerse oír y defender su punto de vista, por el bien de la empresa y de su propia carrera profesional. Si cree realmente que su pareja o su hijo están a punto de tomar una mala decisión, debe decírselo. Sin embargo, si impone constantemente su criterio sobre el de los demás o, sencillamente, habla más alto que el resto, su relación con ellos, el deseo de los demás por escuchar algo de lo que usted tenga que decir y su adquisición de independencia y de seguridad en sí mismos pueden verse afectados negativamente.

Así que, durante las próximas semanas, lleve una goma elástica en la muñeca y cada vez que se descubra interrumpiendo una conversación, no atendiendo a lo que dicen los demás, o cortándoles, tire de la goma y suéltela súbitamente para recordarse que debe permanecer en silencio y escuchar.

Aprender a ser paciente

Para saber si es paciente, tendrá que hacer algo muy parecido a lo que ya ha hecho para determinar si sabe escuchar o no, porque ambos recursos están muy relacionados: es imposible escuchar a los demás si se es impaciente. Por lo tanto, pregunte a las personas con quienes convive si se muestra más bien paciente o impaciente con ellos. De nuevo, prepárese para la posibilidad de una sorpresa desagradable. En general, nos creemos mucho más pacientes que la percepción que los demás tienen de nosotros en este aspecto.

Otra de las pruebas que puede hacer es observarse durante una semana y estar atenta a los momentos en que se siente frustrada o agitada (con la sensación de que está a punto de saltar de la silla); es decir, impaciente. *¿Le sucede con mucha frecuencia? ¿Con quién suele sucederle?* Si durante una semana no hay ninguna ocasión en que se sienta así, es una persona muy paciente. Si se siente así con frecuencia, en casa o en el trabajo, probablemente necesite cultivar la paciencia.

Karen se quedó asombrada cuando su familia le dijo que no la consideraban una persona especialmente paciente. Preguntó a su marido y a sus dos hijos si creían que era paciente. Ninguno de los tres quería responder. Y ese fue el primer indicio de que la respuesta no iba a ser: «Sí, Karen, eres muy paciente». Les dijo que les prometía que no se enfadaría, que quería saber cuándo se mostraba impaciente, para mejorar. Al final, su hija le dijo: «Mamá, durante el fin de semana eres bastante paciente, pero entre semana parece que siempre tienes prisa y no paras de achucharnos. Sé que somos lentos, pero a veces ni siquiera me dejas terminar de hablar. Acabas las frases por mí, para que podamos ponernos en marcha». Su marido, Joe, añadió: «A veces, durante la semana, te muestras tan impaciente que no puedo hablar contigo de cómo me ha ido el día».

A Karen se le ocurrieron un millón de objeciones a lo que le acababan de decir su hija y su marido. Ella se encargaba de llevar a los niños a clase y luego tenía que ir a trabajar; siempre llegaban tarde o se olvidaban de cosas, así que claro que tenía que apremiarlos. Y en cuanto a su marido, ¿acaso no entendía que por las tardes tenía un montón de cosas que hacer, como cocinar, fregar platos, poner lavadoras y ayudar a los niños con los deberes? ¿Cómo era posible que esperara que pudiera sentarse tranquilamente a conversar sobre el día?

Sin embargo, Karen decidió contenerse y les agradeció con serenidad que hubieran sido tan sinceros con ella. Luego, se observó a sí misma durante una semana y se dio cuenta de que *siempre* se mostraba nerviosa e impaciente con sus hijos y con su marido. Era como si ellos hubieran presionado el botón de «Lento» y se movieran como tortugas con las conchas incrustadas de lapas. Ella también se dio cuenta de que al apremiar a su marido y a sus hijos no solo no conseguía que aceleraran, sino que generaba hostilidad entre todos. Y lo peor de todo, se estaba perdiendo algunos de los momentos más importantes de la semana por culpa de su impaciencia. Joe había intentado explicarle que

estaba preocupado por la salud de sus padres; a su hijo le costaba asimilar los conceptos nuevos de la clase de ciencias; y su hija estaba tan preocupada por su imagen corporal que se pasaba una hora diaria frente al espejo. Al final de la semana, Karen tenía muy claro que, definitivamente, necesitaba potenciar su paciencia.

Ejercicios para reforzar la paciencia

¿Por qué va siempre con prisas? Esa es la pregunta que debería plantearse para averiguar si es una persona impaciente. Es posible que, al igual que Karen, responda que tiene muchas cosas que hacer. Si es así, la siguiente pregunta que debe plantearse es si hacer todas esas cosas compensa el perjuicio que la impaciencia puede causar a sus relaciones personales (en casa, en el trabajo o con los amigos). Si la respuesta a esta pregunta es que no, debe pensar en cómo reducir todas las cosas que la hacen ir siempre con tanta prisa, para que pueda parar, escuchar y estar junto a las personas que hay en su vida.

Ejercicio: Determinar las prioridades

Si cree que en casa se muestra muy impaciente porque hay demasiadas tareas que hacer, demasiadas actividades a las que ir, etc., confeccione una lista con todas esas cosas. Luego, siéntese junto a su familia y póngalas por orden de importancia. Hacer los deberes ocupará una de las primeras posiciones en la lista, al igual que hacer la compra. Sin embargo, mirar la televisión u ordenar el garaje estarán (esperemos) en la cola. Las clases de música de su hija están muy arriba, porque la música es importante para ella, pero, entonces, quizá tenga que bajar la prioridad de plancharle las blusas. Piense en la posibilidad de eliminar por completo algunas de las últimas actividades de la lista; o como mínimo, de reducirlas drásticamente. Reflexione también sobre si, quizá, le preocupa demasiado hacer las cosas a la perfección: presiona a su hijo para que haga todos los trabajos opcionales; su casa parece siempre salida de una revista de decoración; cocina platos tan elaborados que podrían salir en la televisión. ¿Realmente es necesario todo esto? Cuando insistimos en acercarnos a la perfección, nos sometemos a tanta presión que nos resulta muy difícil ser pacientes con otros que no ven la necesidad de ser tan perfectos.

Si se muestra impaciente en el trabajo, empiece por pensar en quién es el objeto más habitual de su impaciencia. Si uno de sus empleados parece hacerlo todo a ritmo de caracol, valore si necesita más formación o un material mejor (por ejemplo, un ordenador más rápido) para trabajar con más eficiencia. O quizás está sobrecargado y lo que necesita es racionalizar tareas y establecer prioridades, para que pueda hacer las más importantes en el marco temporal que usted necesita. Si sencillamente es lento (o vago), quizá debería mantener una charla con él sobre sus expectativas y sobre su capacidad para satisfacerlas.

Si, sencillamente, quiere que todo se haga más rápidamente de lo que normalmente se hace, quizá debe revisar sus prioridades y sus expectativas. ¿Realmente tiene que entregar todos los proyectos antes de la fecha acordada? ¿En qué le beneficiará eso? Quizá desee que su empresa adquiriera la reputación de proveedor veloz. Sin embargo, ¿cuáles son los posibles costes, en términos de la calidad del trabajo y de la lealtad de sus empleados, a quienes presiona constantemente para que trabajen más rápido? Piense en si algunos de los proyectos merecen su impaciencia porque los beneficios de entregarlo antes superan los costes asociados. Sin embargo, seguro que hay otros proyectos que no merecen su impaciencia, porque los costes superan con mucho a los beneficios.

Ejercicio: Relajación

La paciencia que demuestra en todas las facetas de su vida se verá reforzada si aprende a relajarse más. Repase los ejercicios de relajación que hemos visto en el capítulo 9. Cuando note que empieza a mostrar impaciencia, válgase de los ejercicios para calmarse y decida ser más paciente. El ejercicio de la pausa respiratoria está especialmente indicado en este caso, porque puede hacerlo sin que nadie se dé cuenta. Si está sentada a la mesa con su marido y él le está explicando cómo le ha ido el día, pero usted solo puede pensar en los platos sucios que se acumulan en la pila, inspire lentamente, retenga la respiración durante un par de segundos, y espire mientras nota cómo el cuerpo se relaja lentamente. Cuando espire, concéntrese en lo que le explica su marido y esfuércese en participar activamente en la conversación.

Aprender a anteponer a los demás cuando sea apropiado

Recurso relacional 4

Las mujeres son capaces de anteponer las necesidades de los demás a las propias.

Este es otro de los recursos en los que las mujeres suelen pecar más por exceso que por defecto. Hay mujeres que dejan a un lado su talento, sus intereses y sus necesidades para apoyar y promocionar a su pareja, para cuidar de su hijo o para atender a un familiar anciano, con lo que acaban insatisfechas, frustradas y resentidas. Por otro lado, hay mujeres que persiguen sus intereses y sus carreras profesionales con tanto tesón que no ven cómo afecta eso a los demás y a lo que están renunciando en sus relaciones personales en aras de sus objetivos.

Entonces, ¿cómo saber si ha encontrado el equilibrio correcto entre la satisfacción de sus necesidades personales y las de los demás? No hay un criterio universal. Cada mujer tiene sus propios criterios y valores, a partir de los que decide cómo equilibra sus

intereses con los intereses de los demás.

Para determinar cuáles son sus criterios (en un mundo ideal) y si los está cumpliendo, haga el siguiente ejercicio. Pregúntese: *¿Hay algo que me gustaría hacer, pero que no hago porque estoy anteponiendo las necesidades de otro?* Quizá se responda que no trabaja a jornada completa porque cuida de sus hijos pequeños o de un progenitor anciano, o porque hace labores de voluntariado en la comunidad. Quizá no viaja tanto como desearía, porque el trabajo de su marido no le permite acompañarla. O quizá le gustaría dejar de trabajar y escribir una novela, pero su empresa emplea a mucha gente y, si cierra, muchas personas perderían su trabajo. Sean cuales sean las circunstancias concretas, pregúntese: *¿Qué importancia tienen para mí los intereses a los que estoy renunciando? Y ¿qué importancia tiene para mí lo que hago en lugar de eso?* Si las valoraciones son aproximadamente iguales, o da más importancia a lo que hace que a lo que ha renunciado, da la impresión de que sus valores están equilibrados y de que, probablemente, antepone las necesidades de los demás cuando es necesario, pero solo entonces. Si le duele pensar en todo a lo que está renunciando a cambio de lo que hace, es posible que anteponga las necesidades de los demás hasta un punto que resulta poco saludable.

Ejercicios para reforzar su capacidad de anteponer a los demás cuando resulte apropiado

Si se ha dado cuenta de que está renunciando a intereses, capacidades y valores muy importantes para usted porque antepone los de otros y cree que es hora de dejar de hacerlo, ha llegado el momento de reforzar el recurso relacional 4.

Ejercicio: Imaginar el equilibrio

En la tabla «Encontrar el equilibrio» de la página siguiente, apunte el interés, capacidad o valor al que ha renunciado porque ha antepuesto las necesidades de otros. Luego, piense en algunas ideas que le permitirían empezar a cultivar su interés. Quizá dejó de trabajar como maestra para cuidar de su padre, que padece Alzheimer. Debajo de «Qué me gustaría hacer», escribiría «Enseñar» y debajo de «Cómo empezar», podría escribir «Apuntarme a un curso de reciclaje en la universidad» o «Comprobar las vacantes en las escuelas de la zona».

A continuación, apunte los obstáculos concretos que le impiden desarrollar sus intereses, como carecer del dinero suficiente para contratar a un cuidador para su padre cuando usted no esté en casa. Deje a un lado las preocupaciones que pueda tener acerca de lo que dirán los demás sobre su decisión de anteponer sus propias necesidades y deseos. Luego, piense en acciones pequeñas y factibles que pueda emprender para hacer frente a esos obstáculos y, si es necesario, utilice la tabla «Descomponer obstáculos» del

capítulo 7, hasta que tenga un mínimo de tres ideas. Por ejemplo, podría llamar al centro de la tercera edad de la zona para ver si tienen un servicio de voluntarios que pudieran venir a casa unas horas a la semana, mientras usted sale a hacer cosas importantes, como ir a clase.

Cuando empiece a poner en práctica estas ideas, es muy posible que las personas a quienes antes anteponía se quejen de que les robe tiempo para dedicárselo a usted misma, ya sea mucho o poco. Por ejemplo, su padre quizá le diga que no se siente cómodo con un extraño en casa y que quiere que se quede siempre en casa con él. Con frecuencia, son este tipo de objeciones, más que los obstáculos concretos, los que nos impiden alcanzar el equilibrio entre nuestras necesidades y las de nuestros seres queridos. Por lo tanto, anticipe ahora las objeciones que puedan plantearle y añádalas a la tabla.

Encontrar el equilibrio
Qué me gustaría hacer:
Cómo empezar:
Posibles obstáculos:
Cómo superar los obstáculos: 1. 2. 3.
Posibles objeciones de los demás:
En qué beneficiará a los demás que satisfaga mis necesidades: 1. 2. 3.

Llegados a este punto, es importante que reflexione sobre si el hecho de modificar el equilibrio, de modo que pueda empezar a satisfacer sus propias necesidades, también beneficiará a la otra persona. Si está resentida con su padre porque se siente esclavizada, es muy probable que la relación sufra por ello. Efectivamente, hay veces en que los cuidadores llegan a mostrarse hostiles y a maltratar a los ancianos a quienes cuidan, como consecuencia del estrés y de la frustración que les genera tener que cuidarles durante todo el día. Por eso, hay organizaciones de ayuda a la tercera edad que proporcionan servicios de apoyo a los cuidadores, para que puedan disfrutar de tiempo para sí mismos. Volver a enseñar puede satisfacerle tanto que la llene de energías renovadas y de alegría que compartir con su padre. Finalmente, piense en un mínimo de tres maneras en que satisfacer sus necesidades puede beneficiar a las personas cuyas necesidades ha estado anteponiendo hasta ahora, y apúntelas en la tabla.

Si es una de esas escasas mujeres que han inclinado la balanza en favor de sus propios intereses a expensas de los demás y decide que le gustaría encontrar un equilibrio más justo, la pregunta que debe formularse es: «¿A cuál de mis actividades estoy dispuesta a renunciar para poder anteponer las necesidades de otro?». Las primeras de la lista deberían ser las que tengan escaso interés o valor para usted. Si es presidenta de la Cámara de Comercio y del Club de Jardinería, es posible que el primer cargo sea más importante que el segundo para su carrera profesional. Las empresarias suelen tener una tendencia especial a sobrecargarse con cargos de liderazgo en la comunidad, algunos de los cuales contribuyen a su éxito empresarial; otros reflejan valores personales importantes, y otros no son más que meros accidentes a los que no dan mucho valor. Identificar las actividades a las que puede renunciar sin que afecte demasiado a su carrera le permitirá encontrar tiempo para atender a las necesidades de otros.

Quizá crea que necesita hacer cambios más radicales para encontrar el equilibrio correcto entre anteponer sus propias necesidades y las de los demás. Si su hijo desarrolla una enfermedad grave que exige cambios importantes en el estilo de vida, visitas constantes al médico, cambios en la escuela, etc., es posible que sienta que no puede atenderle correctamente si sigue trabajando a jornada completa. Aunque dejar el trabajo pueda parecer lo correcto, no lo haga sin haber reflexionado antes sobre los costes del cambio, no solo en los beneficios. Los costes no solo serán económicos, sino que también repercutirán en su bienestar, su crecimiento intelectual y su progreso profesional. Si cree que puede asumirlo, fantástico. Pero quizás haya cambios más pequeños que puedan darle el tiempo que necesita, tanto para usted como para los demás, sin tener que renunciar por completo a sus necesidades.

Tabla resumen

Si se encuentra un tanto cansada y dolorida después de estos ejercicios, o si le parece que el cambio no sobreviene a la velocidad deseada, recuerde que fortalecerse es un proceso que requiere tiempo y práctica. Está intentando deshacerse de hábitos que quizá lleva arrastrando toda la vida y tiene que adquirir habilidades completamente nuevas. Siga avanzando paso a paso y utilice las visualizaciones para tener una imagen clara de los objetivos que se ha fijado. Lo conseguirá.

A continuación, encontrará un resumen de las actividades de valoración y de los ejercicios para reforzar sus recursos relacionales.

Nota: los números de página en la tabla se refieren a la edición en papel del libro

Reforzar los recursos relacionales

Recurso	Actividad de valoración	Ejercicios
Recurso relacional 1: Las mujeres son capaces de ponerse en el lugar de los demás.	Piense en una relación reciente en la que sienta que alguien le ha tratado mal. ¿Cuán fácil o difícil le resulta entender lo que puede haber llevado a esa persona a portarse así?	Ejercicio: Meterse en la cabeza de los demás (pág. 256). Durante la próxima semana, cuando alguien cercano diga o haga algo que le sorprenda negativamente, pregúntese: «¿Qué pensamientos, emociones o situaciones pueden haber influido en su conducta?». Ejercicio: Negociar desde puntos de vista múltiples (pág. 258). Imagine que llega a un acuerdo con alguien con quien tiene un conflicto al abordarlo desde el punto de vista del otro.

(Continúa)

Recurso	Actividad de valoración	Ejercicios
Recurso relacional 2: Las mujeres escuchan activamente a los demás.	Pregunte a sus seres más cercanos si consideran que sabe escuchar. Dedique un par de días a esforzarse en escuchar a los demás y valore lo fácil o difícil que le ha resultado.	Ejercicio: Silencio (pág. 264). Durante un par de días, finja que le duele la garganta y que no puede hablar. Anote todo lo que escuche y que, probablemente, se habría perdido de no haberse quedado callado. Anote los beneficios de la escucha activa, tanto para sí mismo como para los demás, en tarjetas sobre los «Beneficios de escuchar», a las que podrá recurrir para motivarse antes de conversaciones o reuniones importantes. Ejercicio: La goma elástica (pág. 266). Durante la próxima semana, lleve una goma elástica en la muñeca y, cada vez que vea que va a interrumpir una conversación, sin escuchar lo que dicen los demás o cortándoles, tire de ella y suéltela de golpe para recordarse que debe permanecer en silencio y escuchar. Anote todo lo que escuche y que, seguramente, se habría perdido de haber hablado. Piense en qué le lleva a querer hablar continuamente.
Recurso relacional 3: Las mujeres son tolerantes y pacientes.	Pregunte a personas cercanas si la consideran una persona paciente. Obsérvese durante una semana y detecte los momentos en que se siente frustrada, agitada o impaciente. Fíjese en qué momentos y con qué personas se muestra más impaciente.	Ejercicio: Determinar las prioridades (pág. 269). Si está impaciente porque hay demasiadas cosas que hacer, haga una lista de sus obligaciones, actividades, etc., y póngalas por orden de importancia. Piense en cómo eliminar las que tienen una prioridad más

(Continúa)

Recurso	Actividad de valoración	Ejercicios
		baja para no sentirse tan presionada. Reflexione sobre sus expectativas acerca de la velocidad a la que hay que hacer las cosas y la cantidad de cosas que hay que hacer. Elimine todo lo que sea posible. Ejercicio: Relajación (capítulo 9, págs. 236 y 238). Relájese siempre que note que empieza a inundarle la impaciencia.
Recurso relacional 4: Las mujeres son capaces de anteponer las necesidades de los demás a las propias.	Pregúntese: «¿Hay algo que me gustaría hacer y que no hago porque antepongo las necesidades de otros?». Luego, pregúntese: «¿Qué importancia tienen para mí los intereses a los que estoy renunciando?» y «¿Qué importancia tiene para mí lo que hago en lugar de eso?». Pregúntese: «¿He cultivado mis propios intereses en detrimento de las necesidades de los demás?».	Ejercicio: Imaginar el equilibrio (pág. 272). Identifique las actividades o los intereses que cree estar sacrificando para poder atender a las necesidades de otro. Piense en cómo podría empezar a cultivar esos intereses. Descomponga los obstáculos en elementos más pequeños para determinar qué pequeños pasos puede dar para equilibrar sus propias necesidades con las de los demás. Identifique cómo beneficiará a los demás que anteponga sus propias necesidades, para poder responder a las más que probables objeciones. Piense a qué estaría dispuesta a renunciar o qué actividades de prioridad baja podría eliminar para dejar espacio para las necesidades de los demás.

Tercera parte

Desate su poder

Liderar en femenino

Solíamos pensar que los buenos líderes eran masculinos: fuertes, autoritarios y con capacidad de decisión. Igualitos que John Wayne, pero en la sala de juntas. Ahora, son cada vez más los gurúes del liderazgo que afirman que el mundo moderno necesita líderes con un cariz muy distinto, capaces de generar innovación frente a la rápida evolución tecnológica, de trabajar con grupos diversos y de capacitar, apoyar e implicar a otros. Bernard Bass, del Centro de Estudios sobre el Liderazgo de la Universidad de Binghamton (Nueva York) lo ha denominado «estilo de liderazgo transformacional».¹

Los líderes transformacionales transmiten los valores, los propósitos y la importancia de su organización. Se muestran optimistas y motivados acerca de los objetivos de la misma y consiguen inspirar a los demás para que demuestren el mismo entusiasmo. Se centran en el desarrollo y en el crecimiento profesional de su equipo. Se ganan su respeto.² Hay casi cuarenta estudios que demuestran que los líderes transformacionales son más eficaces: ganan más dinero para la empresa, desarrollan productos de más éxito y alcanzan un mayor número de objetivos organizacionales.³

¿Le suenan de algo las características del líder transformacional? Deberían, porque los recursos femeninos por antonomasia encajan perfectamente con estas cualidades. De hecho, la psicóloga Alice Eagly, de la Universidad Northwestern, ha llevado a cabo casi una cincuentena de estudios en los que ha comparado los estilos de liderazgo femenino y masculino; y la conclusión es que, en todas las variables, las mujeres presentan mayor tendencia a liderar desde un estilo transformacional.⁴ «El paradigma de liderazgo está cambiando y encaja de forma natural con las capacidades intrínsecas de las mujeres», declara Regina Sacha, vicepresidenta de Recursos Humanos de FedExCustom Critical. «La corriente ha cambiado de dirección. Ahora, las habilidades de liderazgo esencialmente femeninas son absolutamente necesarias para el éxito de las organizaciones.»⁵

Ponerlo todo sobre la mesa

El optimismo es uno de los recursos psicológicos femeninos que promueve un estado de ánimo positivo en los demás. A su vez, ese estado de ánimo positivo, en combinación con la capacidad de las mujeres de ver múltiples maneras de alcanzar sus objetivos, las lleva a ser más persistentes en la resolución de problemas y a encontrar

soluciones más creativas. Sus ideas para desarrollar nuevos productos, o nuevas maneras de vender un producto antiguo, suelen ser más innovadoras porque no les preocupa tanto «hacerlo como siempre se ha hecho». Y, gracias a su optimismo, consiguen que las personas que las rodean quieran ayudarlas y emular su actitud positiva.

Rosa Parks se convirtió en líder el día en que decidió no hacer las cosas como siempre se habían hecho y se mantuvo firme en su convencimiento de que podría conseguir que las cosas cambiaran, a pesar de la tremenda oposición con que se encontró. En la década de 1950, en la ciudad de Montgomery (Alabama) había una ordenanza municipal que obligaba a los afroamericanos a ceder su asiento en los autobuses urbanos a los ciudadanos blancos si el conductor se lo ordenaba. Parks, al igual que la mayoría de los usuarios afroamericanos, había cumplido con esta norma muchas veces, porque ese era el modo de vida en el sur segregado. De hecho, un día lluvioso, un conductor obligó a Parks a bajarse del autobús cuando ya había pagado el billete para que volviera a entrar por la puerta de atrás. Cuando se hubo bajado, el conductor arrancó y la dejó allí, con lo que tuvo que caminar más de cinco kilómetros bajo la lluvia para llegar a su casa.

El 1 de diciembre de 1955, Parks estaba sentada en el área designada para los afroamericanos cuando varios usuarios blancos subieron al autobús. El conductor, el mismo que la había dejado bajo la lluvia después de haber pagado el billete, se acercó para decirle, a ella y a otros tres afroamericanos, que tenían que ceder sus asientos a los usuarios blancos. Los otros tres se levantaron, pero ella se negó. La arrestaron y la juzgaron por alteración del orden público. El incidente provocó un boicot a los autobuses de Montgomery, uno de los principales puntos de inflexión del movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos. Posteriormente, Parks explicó:

No quería que me maltrataran, no quería que me privaran de un asiento que ya había pagado. Había llegado la hora [...] era la oportunidad de tomar partido y de expresar cómo me sentía ante esa situación. No había decidido que me arrestaran. Tenía muchas cosas que hacer y ninguna tenía que ver con ir a la cárcel. Sin embargo, cuando tuve que tomar la decisión, no dudé un instante, porque creía que ya había sufrido bastante. Cuanto más cedíamos, cuanto más aceptábamos que nos trataran así, mayor era la opresión.⁶

Rosa Parks no solo se negó a aceptar que ella y el resto de los afroamericanos tuvieran que seguir las normas y hacer las cosas como siempre se habían hecho; también estaba profundamente convencida de poder cambiar el mundo con sus acciones. Su negativa a ceder su asiento en el autobús no fue más que uno de los múltiples incidentes a lo largo de su historia como defensora de los derechos de los afroamericanos. Antes de que la arrestaran, había trabajado en campañas para liberar a hombres afroamericanos a quienes se había acusado falsamente de violación, y era la secretaria del presidente de la delegación de Montgomery de la Asociación Nacional para el Avance de las Personas de Color (NAACP, por sus siglas en inglés). Luego, fundó el Instituto Rosa y Raymond Parks para el Desarrollo Personal, donde se ayudaba a los jóvenes a alcanzar su máximo potencial mediante el aprendizaje de la dignidad, el orgullo, el valor y la perseverancia.⁷

A Parks se la conocía como una mujer de «fuerza silenciosa». Estaba convencida de que era capaz de cambiar el mundo, pero no creía en la promoción personal. Las mujeres tienden a centrarse más en la tarea y menos en promocionarse a sí mismas, por lo que consiguen que todos atiendan al trabajo que tienen entre manos. Las mujeres piden ayuda a los demás y construyen equipos cuyos miembros tienen capacidades complementarias. Y, como resultado, los proyectos se terminan a tiempo, los resultados reflejan el esfuerzo de todos en lugar de una lucha por destacar, y el estado de ánimo sube en lugar de bajar durante el proceso.

Los recursos identitarios de las mujeres hacen que les resulte más fácil adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado, de su organización o de su empresa. Son flexibles, pero no pierden de vista ni los objetivos fundamentales de la empresa ni sus propios valores e intereses. Y esta capacidad es crucial en un mundo diverso y en cambio constante, donde las tendencias de consumo vienen y van a una velocidad asombrosa y donde, para tener éxito, las empresas tienen que equilibrar la necesidad de competir globalmente con la de responder a las necesidades del mercado nacional.

Las múltiples funciones que adoptan las mujeres les permiten encontrar un equilibrio vital que impide que su identidad dependa excesivamente de la empresa, por lo que tienen varias fuentes de energía y de apoyo. Este equilibrio les ayuda a lograr la estabilidad emocional y les permite adoptar una perspectiva saludable en relación con las políticas y las presiones del lugar de trabajo. Como sus identidades están entrelazadas con las relaciones personales que entablan con los demás, contribuir al desarrollo de otros les hace sentir que ellas se desarrollan también. Y esto hace de ellas unas mentoras extraordinarias, que ayudan a sus subordinados a desarrollar todo su talento y que no temen reconocer el mérito de los demás.

Mary Kay Ash, la mujer que fundó la empresa multimillonaria Mary Kay Cosmetics, es conocida por el modo en que inspira a sus empleadas a alcanzar la grandeza. Cree firmemente en la Regla de Oro y construyó una organización impulsada por mujeres cuyas habilidades y cuyo talento solían pasar por alto los líderes corporativos tradicionales; ella les enseñó a utilizar ese talento y esas habilidades en su beneficio. Por otro lado, respetaba tanto sus vidas personales y familiares como sus contribuciones a la empresa, por lo que hizo todo lo posible para que sus empleadas pudieran equilibrar sus responsabilidades domésticas con las laborales. Por ejemplo, Anne Newbury, una maestra que quería quedarse en casa para cuidar de sus hijos, decidió trabajar en Mary Kay Cosmetics en 1969. Ascendió hasta convertirse en la directora ejecutiva de ventas nacionales de Mary Kay Inc., y ha ganado comisiones que superan los siete millones de dólares. «Mary Kay nos enseñaba a ser líderes, mentoras y consejeras más que a cualquier otra cosa», explica Newbury. «Habría hecho cualquier cosa que me hubiera pedido. No solo porque la admiraba y la quería, sino porque cuando

reflexiono sobre cómo podría haber sido mi vida sin su influencia, me entran escalofríos. Y no hablo solo en términos económicos, sino también emocionales y espirituales. Me ayudó a creer que podría llegar a ser cualquier cosa que soñara.»⁸

Los recursos emocionales de la mujer constituyen la base desde la que ejercen el liderazgo. Una revisión reciente de 48 estudios sobre más de siete mil participantes en total concluyó que las personas con mayor coeficiente de inteligencia emocional (es decir, las que son más capaces de entender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás) son líderes más efectivos.⁹ La mayor capacidad de las mujeres para percibir las emociones de los demás hace las veces de barómetro, con el que pueden valorar cómo se encuentran las personas cuya función es crítica para el éxito de su organización. Por lo tanto, detectan los problemas en las fases iniciales y se dan cuenta de cuándo un subordinado ha encontrado su lugar en la empresa. Como entienden sus propias emociones, pueden asociar su estado de ánimo y su actitud a desencadenantes concretos. Cuando algo les molesta en el trabajo, por ejemplo un empleado que llega tarde una mañana, pueden separar las emociones asociadas a este incidente con las emociones relativas a otras facetas de su vida, como que su hijo le haya contado, de camino a la escuela, que ayer no hizo los deberes. En consecuencia, son capaces de determinar a qué deben su estado de ánimo y de reaccionar de un modo más adecuado ante las frustraciones: por ejemplo, advertirán al trabajador que ha llegado tarde, pero no le tirarán la caballería por encima.

La capacidad de las mujeres para expresar sus emociones implica que pueden elogiar a los demás cuando se lo merecen, con lo que fomentan la confianza y la lealtad, pero también que pueden demostrar su decepción cuando corresponde, con lo que transmiten la necesidad de cambio. Gracias a su capacidad de tolerar y gestionar sus propias emociones, las mujeres pueden mantener el tipo y hacer frente a situaciones complicadas, o gestionar el malestar o los problemas personales de un empleado, para luego respirar hondo y seguir con su trabajo.

Tal y como explica Connie Jackson, directora ejecutiva del hospital St. Bartholomew's de Londres y de la Royal London Charitable Foundation, «el liderazgo potente deriva de la capacidad de reunir a un grupo de personas, que pueden no tener nada en común, y conseguir que construyan una visión de sí mismas en tanto que colectivo capaz de alcanzar unos resultados extraordinarios».¹⁰ Los recursos relacionales de las mujeres generan equipos de trabajo comprometidos que crecen y prosperan y cuyos miembros se esfuerzan al máximo por el bien del grupo. Las mujeres son capaces de ponerse en el lugar de los demás, por lo que reconocen las preocupaciones y las capacidades de sus empleados, y pueden ayudarles a aliviar las primeras y desarrollar las segundas. Además, como son capaces de adoptar distintos puntos de vista, cuentan con una gran ventaja en las negociaciones, ya sean políticas o empresariales, como hemos visto en el capítulo 5. Por otro lado, sus capacidades de escucha les permiten acceder a información crucial a la hora de entender problemas presentes y anticipar posibles

problemas futuros. Susan Rice, directora ejecutiva del banco Lloyds TSB Scotland, afirma que «para saber, hay que preguntar. Se trata de formular las preguntas adecuadas. Las personas con las que trabajo dicen que responder a mis preguntas les ayuda a ordenar sus ideas y que, de hecho, acaban viendo las cosas con mayor claridad. Y eso requiere mucha confianza. Mi trabajo, tal y como yo lo entiendo, consiste en marcar una estrategia definida, formular las preguntas adecuadas y ayudar a los directivos a convertirse en expertos en su campo».¹¹

La paciencia de la que son capaces las mujeres les ayuda a no tomar decisiones precipitadas o a formular acusaciones de forma impulsiva. Están dispuestas a trabajar con los empleados que tienen dificultades a la hora de adquirir habilidades nuevas o de asumir más responsabilidades, o cuyas responsabilidades o problemas familiares interfieren en su trabajo. Las mujeres no se centran exclusivamente en su beneficio personal, sino en el de todo el grupo. Y eso inspira lealtad a todos sus miembros, que se muestran dispuestos a ir más allá por la organización.

Doris Morrow, de cincuenta y dos años de edad, es senadora estatal en Missouri y reúne todos los recursos de las mujeres en un estilo de liderazgo extraordinariamente transformacional. Cuando tenía unos veintitantos años de edad, fundó una pequeña empresa de confección de ropa de tallas grandes. Aunque Doris medía un metro sesenta y no pesaba más que cincuenta kilos, su madre había sido muy gruesa y nunca había podido encontrar ropa elegante de su talla. A Doris le encantaba coser, así que diseñó y confeccionó la mayor parte de la ropa de su madre durante décadas. Al principio, la empresa de Doris consistía en ella misma, su máquina de coser y un anuncio en el periódico de su ciudad. Sin embargo, tan solo cinco años después, tenía diez empleadas y más pedidos de los que podía asumir. Doris apreciaba sinceramente a las mujeres que trabajaban para ella; algunas eran muy jóvenes, y ese era su primer trabajo; otras eran amas de casa que necesitaban ganar algo de dinero, y otras eran inmigrantes que habían trabajado en grandes empresas textiles, en condiciones de explotación. Doris les ofrecía un entorno laboral limpio, seguro y alegre, con materiales y maquinaria de primera clase. Las animaba a que aportaran ideas a los patrones y algunas de las líneas de producción de más éxito habían surgido a partir de ideas de las empleadas. Doris tenía muy buen ojo a la hora de detectar los puntos fuertes y débiles de sus empleadas, e intentaba que las tareas que les asignaba les permitieran desarrollar al máximo sus capacidades. Si no era posible, se aseguraba de que recibieran la formación necesaria para reforzar las áreas en que necesitaban ayuda. En consecuencia, sus empleadas sentían gran lealtad hacia ella y se esforzaban en producir prendas de la mejor calidad, que llegaron a ser apreciadas en todo el país.

Durante su experiencia como empresaria, Doris tuvo que enfrentarse a innumerables obstáculos, sobre todo en lo que tenía que ver con las ordenanzas municipales, la fiscalidad y las normas burocráticas, que parecían estar diseñadas para entorpecer el crecimiento de pequeñas empresas como la suya. Cuando hubo cumplido los cuarenta

años, se encontraba en una posición económica muy cómoda y su empresa iba viento en popa, gracias a la nueva directora general, a la que había formado desde que entrara como costurera; entonces, decidió que quería hacer algo para aligerar la carga que soportaban las pequeñas empresas. Uno de los senadores estatales acababa de jubilarse, por lo que su escaño quedó vacante, y Doris tomó la osada decisión de presentarse al cargo, a pesar de que nunca había tenido nada que ver con la política. Durante su campaña, se negó a lanzar mensajes negativos e impulsó una plataforma para el «cambio positivo». Para sorpresa de muchos, ganó las elecciones.

Al cabo de cuatro años en el cargo, Doris había conseguido varios éxitos legislativos sorprendentes, gracias sobre todo a que se concentraba en el «cambio positivo», en lugar de criticar los programas que no funcionaban. Mientras muchos de sus colegas se dedicaban a despotricar por la ineptitud o la corrupción de los demás, Doris colaboró con los funcionarios locales para intentar entender el objetivo original de algunas ordenanzas municipales o de algunos de los requisitos para obtener licencias que, aparentemente, eran ilógicos. Se aseguró de que los funcionarios entendieran que respetaba y valoraba sus opiniones y, por lo tanto, se mostraron más que dispuestos a colaborar en la reforma de esas normas, de manera que tanto el gobierno estatal como las empresas salieran beneficiadas. El personal de su despacho en el Senado llegó a serle tan leal como lo eran las trabajadoras de la empresa de confección y la ayudó a encontrar maneras innovadoras de potenciar el apoyo que el estado de Missouri prestaba a las pequeñas empresas. Cuando otros políticos la atacaban por las políticas que proponía, se limitaba a pedirles con tanta serenidad como firmeza que sugirieran alguna alternativa. Por lo general, no tenían ninguna que hubiera alcanzado, ni por asomo, el nivel de desarrollo de las de Doris. Llegó a convertirse en el epítome del líder efectivo en el estado de Missouri, gracias a su inamovible decisión de contribuir al crecimiento de las personas y al progreso de la región.

Los frutos del liderazgo femenino

Las mujeres utilizan a diario sus recursos para liderar a otros y para promover el cambio de millones de maneras distintas. Cada vez más mujeres, como Doris, son elegidas para ocupar cargos políticos, en parte porque la población cree, en general, que las mujeres son más íntegras que los hombres. El porcentaje de mujeres que ocupan cargos electos en Estados Unidos ha aumentado del 3 por ciento en 1979, al 16,8 por ciento en 2009.¹² Tras las elecciones de 2008, 73 de los 435 escaños del Congreso y 17 de los 100 del Senado fueron ocupados por mujeres, el máximo número en toda la historia de Estados Unidos, en un año en el que la cantidad de mujeres que se presentaban no fue de récord. El 24 por ciento de los cargos electos estatales (gobernador, subgobernador, fiscal general, secretario de estado, etc.) están ocupados por

mujeres, con siete en la rama ejecutiva más elevada. Los votantes, cansados de mentiras, corrupción, egoísmo y traiciones, creen que las mujeres inyectarán a la arena pública más honestidad, más diálogo constructivo y una mayor preocupación por el bien general.

Hay pruebas que sustentan las creencias de los votantes. Los estudios demuestran que, en igualdad de condiciones, las mujeres tienden menos que los hombres a cometer crímenes de guante blanco, como malversación de fondos, falsificaciones, fraude o evasión fiscal.¹³ También demuestran que la mayor integridad de las mujeres tiene que ver con su disposición a anteponer las necesidades de otros a las propias.

Las mujeres también utilizan sus capacidades en el mundo empresarial, sobre todo a través de la creación de sus propios negocios. En 2008, había 10,1 millones de empresas propiedad de mujeres en Estados Unidos, con 13 millones de empleados y con unos ingresos anuales de casi 1,9 billones de dólares.¹⁴ Son empresas que funcionan muy bien y que igualan o superan la tasa de crecimiento de las empresas propiedad de varones.

Las organizaciones fundadas y dirigidas mayoritariamente por mujeres han ejercido una gran influencia sobre el sistema educativo de Estados Unidos. En 1897, Alice McLellan Birney y Phoebe Apperson Hearst fundaron la Asociación de Padres y Profesores (PTA, por sus siglas en inglés) con el nombre de Congreso Nacional de Madres. En aquella época, las mujeres no tenían derecho de sufragio, pero eso no les impedía creer que, si trabajaban juntas, podrían mejorar la educación y el bienestar de los niños de todo el país. En 1919, ya contaban con 37 delegaciones estatales y, en 2009, había más de 25.000 asociaciones locales, con más de cinco millones de miembros.¹⁵ A lo largo de todos estos años, la PTA ha luchado por la aprobación de leyes contra el trabajo infantil, la reforma del sistema de justicia para menores, la creación de guarderías y de comedores escolares, la instalación de aspersores contra incendios en las aulas, y cientos de reformas más. A nivel local, la PTA está compuesta fundamentalmente por madres, que se esfuerzan por garantizar que las escuelas de sus hijos sean un lugar seguro y ofrezcan la mejor educación posible.

Las mujeres no suelen verse a sí mismas como líderes. En Los Ángeles, un grupo de mujeres se unió para oponerse a la construcción de una cárcel en su barrio. Juana Gutiérrez, una de las integrantes del grupo, organiza otras actividades para mujeres y hace campaña para conseguir el apoyo de los políticos. Aun así, afirma: «No considero que mi labor sea política. Me limito a luchar por la comunidad, por los jóvenes».¹⁶ Y, sin embargo, las mujeres ejercen un impacto extraordinario gracias a sus esfuerzos por cambiar sus comunidades, sus empresas y el mundo. Las personas viven mejor porque las mujeres identifican necesidades, se unen y colaboran para conseguir el cambio, e inspiran a otros para que hagan lo mismo.

¿Cómo lidera usted a quienes la rodean para impulsar el cambio positivo? Piense en sus cargos de liderazgo formal: ¿tiene una empresa o gestiona el trabajo de otros? ¿Ayuda a organizar grupos en la escuela de su hijo, en su iglesia o en su comunidad? ¿Ostenta un cargo político? Piense también en sus funciones de liderazgo informal y en cómo orienta

e influye sobre su familia, sus amigos y sus vecinos. Liderar no significa organizar a los demás. El liderazgo incluye cualquier cosa que uno haga para cambiar la situación en función de sus valores, objetivos e intereses. Actuar como modelo para sus hijos es liderar. Llevar comida a uno de sus vecinos, que vive enclaustrado, es liderar. Escribir una carta al director del periódico local es liderar. Utilice la tabla «Funciones de liderazgo» de la página siguiente para determinar y valorar todas las maneras en que ejerce el liderazgo en su vida cotidiana. No se limite a escribir una lista ordenada ni crea que deba ceñirse al espacio de la página. Esfuércese en mostrarse tan específica o expansiva como crea necesario para describir las funciones de liderazgo que ejerce en su vida.

Una vez que haya puesto por escrito todas sus funciones de liderazgo, piense en otras formas en las que podría liderar y expresar al mismo tiempo sus valores, intereses y objetivos. ¿Qué podría empezar a hacer (y no hace) para ejercer un impacto positivo sobre algún problema que haya identificado o para crear una nueva oportunidad, ya sea para usted misma o para otros? Utilice su capacidad de visualización positiva para verse en esas funciones, logrando cambios y mejorando vidas.

Funciones de liderazgo
1. Enumere todas sus funciones de liderazgo formal, como empresaria, jefa, cargo público, organizadora comunitaria, etc.:
2. Enumere todas sus funciones de liderazgo informal, es decir, las distintas maneras en que ejerce influencia sobre sus familiares, amigos, vecinos, miembros de la comunidad o compañeros de trabajo:
3. Enumere qué funciones de liderazgo (formal o informal) podrían ayudarle a cultivar sus intereses, valores y objetivos, en beneficio propio y de los demás:

Es posible que, mientras evalúa su función de líder en la actualidad, se diga a sí misma: «No se me da demasiado bien la crítica constructiva», «No sé qué hacer cuando los demás se enfadan o tienen que enfrentarse a obstáculos» o cualquier otro pensamiento negativo. También es posible que, a la hora de valorar qué otras funciones

de liderazgo podría emprender, haya dudado, preocupada por si carece de las habilidades o los recursos necesarios para ser efectiva en esa función. Utilice los ejercicios de la segunda parte del libro para potenciar su efectividad como líder y reforzar sus recursos psicológicos únicos. En lo que queda de capítulo, le explicaré las historias de varias mujeres cuya efectividad como líderes se había visto mermada por la falta de algún recurso psicológico, identitario, emocional o relacional. Luego, presentaré mis sugerencias sobre cómo podrían diseñar un programa de ejercicios personalizado para desplegar todo su potencial de liderazgo transformacional efectivo.

Los problemas de una líder

A Gwen siempre le había encantado la mecánica. Había crecido junto a cuatro hermanos varones a quienes también les encantaban los coches, por lo que mucho antes de tener edad para conducir ya se había convertido en toda una experta en motores. No importaba que fuera un coche de importación o fabricado en Estados Unidos. Gwen era capaz de desmontarlo y volver a montarlo sin dejarse ni una sola tuerca. Aunque algunas de sus amigas no entendían su pasión por los coches y algunos niños se reían de ella, Gwen insistió en estudiar mecánica en el instituto y, cuando terminó, empezó a trabajar en el taller de reparaciones de su tío. Sabía tanto y era una trabajadora tan fiable y leal, que este acabó nombrándola jefa de taller, con lo que tenía la responsabilidad de organizar el trabajo de los otros cinco mecánicos.

A pesar de sus considerables conocimientos de mecánica, Gwen dudaba mucho de sí misma, quizá por todas las veces que le habían dicho que las chicas no podían ser mecánicas de coches. Cuando se enfrentaba a un modelo nuevo, le preocupaba no ser capaz de identificar y arreglar el problema. Se sentía especialmente incompetente cuando trataba con los complejos ordenadores de a bordo de los modelos más nuevos. Si su primer intento de resolver el problema no funcionaba, tenía la sensación de enfrentarse a un muro y se sentía derrotada y avergonzada. Había veces en que incluso se iba a casa pronto porque no sabía qué hacer a continuación y no quería que los demás la vieran flaquear.

Al final, siempre se las apañaba para resolver el problema, lo que justificaba la fe que su tío había depositado en ella. Sin embargo, ahora que era jefa de taller, le resultaba mucho más difícil ocultar su tendencia a hundirse ante las dificultades y su poca disposición a pedir ayuda a los demás. El resto de los mecánicos acudían a ella cuando no sabían qué hacer, para ver si se le ocurría algo. Si no podía darles una solución inmediatamente, se criticaba por haber fracasado. Le decía al mecánico en cuestión que pensaría en ello, se sumergía en el papeleo y dejaba que el mecánico se marchara, molesto porque no le había ayudado.

Era obvio que necesitaba potenciar el recurso de encontrar varios modos de superar obstáculos, el de pedir ayuda cuando la necesitaba y el de demostrar un optimismo tenaz. Podría hacer los ejercicios siguientes.

Primero, debería dedicar algunos días a atender a los pensamientos que le pasan por la cabeza cuando se siente abrumada por un problema. Probablemente, se oiría a sí misma diciendo algo parecido a: «¡No sé qué hacer! ¡Soy una incompetente! ¡Descubrirán que soy un fraude y me despedirán!». Gwen podría escribirlos en tarjetas de «pensamientos negativos» y luego pensar en contraargumentos para cada uno de ellos, como: «El otro mecánico tampoco sabe qué hacer, por eso ha venido a consultarme», «Que no sepa la respuesta inmediatamente no significa que sea una incompetente», «No soy un fraude» o «Si no sé cómo hacer algo, puedo aprender». Gwen debería guardar las tarjetas con los pensamientos negativos y los contraargumentos en el cajón de su mesa de despacho y sacarlas periódicamente *antes* de que los mecánicos le consulten sobre un problema, para reforzar la seguridad en sí misma.

Para superar la sensación de enfrentarse a un muro cuando no puede resolver un problema al momento, debe aprender a descomponer los obstáculos en elementos más pequeños y, entonces, concentrarse en encontrar soluciones a los problemas menores, de uno en uno. Podría elaborar un plan general para abordar los problemas desconocidos, como:

1. Poner por escrito los síntomas del problema (el ruido que hace el coche, qué es lo que no funciona bien, etc.).
2. Apuntar varias ideas de lo que puede significar cada síntoma.
3. Pensar en cuáles de estas ideas encajan mejor con los problemas concretos que presenta el coche.
4. Pensar qué pruebas podrían determinar qué ideas son las correctas.

De hecho, probablemente se trate de los mismos pasos que Gwen sigue inconscientemente para resolver los problemas, pero cuando se colapsa no los recuerda, por lo que tenerlos por escrito podría serle muy útil.

Finalmente, Gwen debe superar de una vez por todas su reticencia a pedir ayuda. Podría pensar en quién la intimida menos, ya sea su tío u otro de los mecánicos con el que se lleve especialmente bien. Entonces, debería elaborar un plan específico para pedir ayuda a esa persona, incluso aunque esté convencida de que al final se las apañaría sola. Podría ensayar mentalmente cómo pediría la ayuda y premiarse una vez que lo haya hecho, independientemente del resultado. Como Gwen se siente especialmente incompetente cuando trabaja con los ordenadores de abordó, podría apuntarse a un curso sobre el tema para aumentar sus conocimientos y sentirse más segura de sí misma. También podría aumentar su motivación para pedir ayuda diciéndose que, probablemente, mejoraría el rendimiento del taller si contribuyera a crear un sistema y un ambiente de trabajo que fomentara el trabajo en equipo de todos los mecánicos.

¿Cómo podría usted reforzar sus recursos psicológicos y mejorar su capacidad de liderazgo en el trabajo, en su comunidad o en su actividad comunitaria? Si no es demasiado optimista sobre su capacidad de liderazgo, empiece por identificar los pensamientos negativos con los que se desanima a sí misma. Entonces, anúlelos, ya sea eliminándolos o rebatiéndolos con contraargumentos. Si le cuesta encontrar el modo de superar obstáculos, intente reducirlos a sus mínimos componentes y, luego, genere acciones con las que pueda superarlos. Si salirse con la suya le preocupa más que acabar la tarea, comprométase consigo misma a centrarse en la cooperación y el trabajo en equipo, no en su posición dentro del grupo. Y si le cuesta pedir ayuda, oblíguese a hacerlo; empiece por una persona que no le intimide y luego con personas a quienes le resulte más difícil acercarse.

Identidad de líder

Con frecuencia, la mayor dificultad a la que se enfrentan las mujeres a la hora de aplicar sus recursos identitarios a sus funciones de liderazgo es su falta de experiencia en cargos de autoridad, o la incomodidad que sienten al ocuparlos. Es muy habitual oír de boca de mujeres que acaban de ser ascendidas o a quienes se ha pedido que asuman el liderazgo de una organización frases parecidas a: «Es que, en realidad, no me veo como una líder». Todas las mujeres tienen derecho a *elegir* no ser líder, pero ninguna debería sentir que no tiene derecho a *serlo*. Las mujeres pueden superar los puntos débiles de sus identidades en tanto que líderes si se recuerdan cuáles son sus valores e intereses fundamentales y entienden la función de liderazgo como una manera de satisfacerlos.

También es habitual que las mujeres tengan dificultades con el liderazgo cuando están tan orientadas a las relaciones personales que se dejan explotar por los demás o intentan satisfacer a todo el mundo. Y esto puede afectar tanto a sus relaciones con las personas a las que se supone que deben liderar como a sus intentos de equilibrar sus funciones en la familia y en el puesto de liderazgo. Esto es, precisamente, lo que le pasó a Sandra.

Poco después de haber cumplido los treinta años, Sandra se matriculó en un máster de pedagogía. No estaba muy segura de lo que haría una vez que lo hubiera terminado, pero pensaba que sería buena idea tenerlo por si en algún momento decidía que no quería seguir siendo maestra. Se centró en las cuestiones administrativas asociadas a la pedagogía y acabó tan interesada por el tema que, cuando terminó el máster, inició un doctorado. Entonces, el cargo de subdirectora de su escuela quedó vacante; Sandra decidió presentarse y obtuvo el trabajo. Aún se estaba acostumbrando al cargo cuando a la directora le diagnosticaron un cáncer y tuvo que pedir la baja. Pidió a Sandra que ejerciera de directora interina y, aunque se mostró reticente, el comité de la escuela le instó a que aceptara para mantener cierta continuidad administrativa durante la ausencia de la directora.

Sandra no tardó en desarrollar un problema de identidad. Aún se consideraba una maestra más y era muy amiga de varias de ellas, pero su cargo de directora le exigía tomar decisiones que, en ocasiones, resultaban impopulares. Cuando esto sucedía, algunas de las profesoras la atacaban y le decían que había cambiado o que las había decepcionado porque pensaban que habría sido capaz de entender su punto de vista. Lo que más le costaba era tener que hacer alguna evaluación negativa sobre el trabajo de maestras y maestros a los que conocía desde hacía años.

Su vida familiar también era fuente de estrés. La jornada laboral de Phil, su marido, era larguísima, por lo que ella tenía que recoger a sus dos hijos después de clase, llevarles a entrenar y a clases de música y preparar la cena para la familia. Mientras había sido maestra pudo con todo, pero ahora, en tanto que directora, no podía dejar la escuela por la tarde para hacer de chófer de sus hijos. Intentó contratar a alguien, pero no encontró a nadie de confianza; además, estaba irritada con Phil, que no parecía darse cuenta de que sus responsabilidades habían aumentado y de que ya no podía esperar que ella se encargara sola de los niños y de la casa. Tuvo que dejar de ir al gimnasio, lo que no hizo más que aumentar su irritación.

El cargo de directora interina suponía una excelente oportunidad para Sandra, pero si no consolidaba sus recursos identitarios, estaba abocada al desastre profesional y personal. Su identidad como maestra y como directora habían entrado en conflicto. Una manera de resolverlo era preguntarse qué valores e intereses nucleares satisfacía con el cargo de directora. En lo más profundo, Sandra quería contribuir a que los niños aprendieran y desarrollaran pronto sus capacidades académicas, para que pudieran desarrollarlas plenamente en el instituto y en la universidad. Creía sinceramente que una educación infantil sólida proporcionaba a los niños las herramientas necesarias para que pudieran alcanzar los objetivos que se fijaran en la vida. Y eso la había convertido en una maestra muy querida y efectiva. Ahora, como directora, tenía la oportunidad de mejorar la calidad de la educación temprana a una escala mucho más amplia: toda la escuela. Tenía que entender sus interacciones con el resto de los maestros (las decisiones que tomaba y las evaluaciones sobre su trabajo) basándose en esos principios y valores nucleares. Así reuniría la motivación necesaria para hacer lo que tenía que hacer y sería más persuasiva a la hora de defender su punto de vista.

También tenía que darse cuenta de que se preocupaba demasiado por su relación con los demás, lo que la hacía reticente a entrar en conflicto con los maestros de la escuela. Centrarse en el objetivo general de mejorar la educación de los niños debería ayudarla a no preocuparse tanto por tener buenas relaciones con todos los maestros. Era inevitable que hubiera momentos en los que tuviera que hacer frente a la oposición de los maestros; podría, entonces, estructurar su punto de vista en términos de sus objetivos compartidos (enseñar a los niños), en lugar de centrarse tanto en lo incómodo de la situación. También debería empezar a tejer una red de iguales y entrar en contacto con otros directores y directoras que, a ser posible, también hubieran sido antes maestros en

la misma escuela que dirigían ahora. Podrían ayudarla a definir su identidad como directora y aconsejarla sobre cómo hacer frente a los retos del trabajo, como por ejemplo tratar con maestros que no están de acuerdo con sus decisiones. Finalmente, Sandra podría mantener una conversación franca con algunas de las maestras de la escuela acerca de cómo había cambiado su relación y reconocer que, aunque los cambios no siempre eran cómodos, no afectaban a la solidez de su amistad ni al hecho de que compartían un mismo interés por el bienestar de los niños.

El deseo de evitar conflictos también explicaba su esfuerzo sobrehumano por compaginar varias funciones en lugar de decirle a su marido que tenía que implicarse más en la organización de la familia. Pensar en sus objetivos fundamentales debería ayudarla a reunir el valor necesario para hablar con Phil. Primero, debería sentarse y poner por escrito los argumentos con los que cree que Phil le responderá: siempre ha trabajado entre diez y doce horas diarias, y su jefe no entendería que, de repente, redujera la jornada; el cargo de directora interina era temporal, y él no quería reestructurar su jornada cuando sabía que el estrés que sufría Sandra no sería permanente; no tenía interés alguno en llevar a los niños por toda la ciudad, y Sandra ya lo había resuelto al contratar a una canguro.

A continuación, Sandra tendría que decidir cómo responder a cada uno de estos argumentos y cómo transmitir su postura a Phil. Podría empezar diciendo que, aunque el cargo de directora interina es temporal, quiere trabajar en la administración de manera permanente, por lo que necesitan una solución a largo plazo. Podría hacerle ver a Phil que nadie le exige que trabaje tantas horas, sino que lo hace porque quiere; además, su posición en la empresa es muy sólida y reestructurar sus horas de trabajo no pondría en peligro su empleo. También podría manifestar que es justo que ambos se repartan el trabajo doméstico ahora que su carrera profesional se ha vuelto más exigente. Finalmente, le pediría a Phil que pensaran juntos cómo podrían reestructurar las actividades familiares de forma que ambos participaran equitativamente, pero sin que interfiriera en su trabajo.

Finalmente, Sandra debería recopilar todo lo que hace por la familia y todo lo que hace solo para ella, con el objetivo de encontrar un equilibrio adecuado. El gimnasio es importante porque quiere mantenerse sana y en forma. Además, es una de las pocas cosas que hace para ella y solo eso ya lo convierte en una actividad muy valiosa. Debería pensar en cómo podría incorporar el ejercicio físico a su jornada cotidiana; por ejemplo, podrían organizar clases de gimnasia para el personal en el mismo colegio, después de clase. Así, ahorraría el tiempo que necesita para ir y volver del gimnasio y reforzaría la camaradería con el resto de los maestros y del personal de la escuela.

Si usted, como Sandra, tiene dificultades para verse como líder y eso le lleva a perder eficacia en su relación laboral con los demás, válgase de los ejercicios del capítulo 8 y refuerce sus recursos identitarios. Pregúntese qué capacidades, intereses y valores nucleares quiere expresar en su función de líder. Luego, reflexione sobre el resto de las

funciones que desempeña y ha desempeñado en su vida y analice cómo cultiva en estos ámbitos esos valores, intereses y capacidades nucleares. Ver la continuidad entre las funciones anteriores y la función de liderazgo que ejerce en la actualidad le ayudará a que esta se le haga menos extraña y le recordará lo importante que es. También le ayudará en su relación con las personas a las que ahora debe liderar, porque lo hará desde la expresión de los valores y los objetivos que tan importantes son para usted y les transmitirá su visión de cómo pueden alcanzarlos entre todos.

Si su nueva función de líder ha desequilibrado su vida y absorbe todo su tiempo y energía, reflexione sobre a qué funciones no está dispuesta a renunciar y elabore un plan concreto para conseguir que su vida recupere cierto equilibrio. Si el equilibrio reside en cómo antepone las necesidades de los demás a las propias, reafirme los valores y los objetivos que le llevaron a ocupar esa posición de liderazgo y diseñe un plan para equilibrarlos con las necesidades de los demás.

Las emociones como herramientas de liderazgo

Por lo general, cuando las mujeres manifiestan la necesidad de trabajar sus recursos emocionales para mejorar su capacidad de liderazgo es porque creen que son demasiado emocionales y quieren aprender a controlar sus emociones. Es lo que le sucedía a Claire, de veinticinco años de edad, que trabajaba como organizadora de la campaña del candidato demócrata de su estado al Senado estadounidense. Le apasionaba su trabajo: compartía los valores que defendía el candidato y deseaba sinceramente que ganara. Sin embargo, los recursos económicos del candidato eran limitados, y ella era la única de todos los que participaban en la campaña que cobraba un sueldo. Dependiendo de la ayuda de voluntarios la volvía loca. La gente llegaba tarde, si es que llegaba. A muchos de los voluntarios les costaba seguir instrucciones y hacían lo que les parecía, en lugar de lo que se les había pedido, o se sentaban a debatir sobre cuestiones políticas con el resto de los voluntarios en lugar de llamar a los ciudadanos y convencerles para que votaran a su candidato. Con frecuencia, Claire perdía los nervios y acababa gritando a algún voluntario, al que nunca jamás volvían a ver el pelo. Cuando intentaba contener la ira, tenía la sensación de que iba a explotar y, además, se le escapaban comentarios mordaces. A medida que se acercaba el día de las elecciones, Claire se veía cada vez menos capaz de gestionar los altibajos de la campaña. Cuando las encuestas eran positivas o cuando el candidato pronunciaba un discurso conmovedor frente a una multitud, sentía que el optimismo le daba alas. Sin embargo, cuando las encuestas no eran tan alentadoras o cuando los medios de comunicación no les trataban demasiado bien, se hundía.

La pasión de Claire por su candidato era encomiable, pero su falta de recursos emocionales estaba minando su efectividad como organizadora política. Para controlar la ira hacia los voluntarios, debería ensayar maneras asertivas de hacer que los voluntarios

fueran conscientes de sus responsabilidades a la hora de llevar a cabo tareas importantes para garantizar la victoria del candidato. Debería empezar su campaña de asertividad con el voluntario menos frágil y reaccionario (y quizá también al que menos le importara perder), antes de pasar a personas con quienes mostrarse asertiva pudiera resultarle más difícil.

Por ejemplo, digamos que hay un voluntario, Rick, que se pasa más tiempo charlando con los compañeros que llamando a votantes potenciales. Claire podría acercarse a él y decirle: «Rick, me he dado cuenta de que la mayoría de las tardes no haces todas las llamadas que se te asignan. Sé que es una labor muy aburrida, pero ambos queremos ganar estas elecciones. ¿Podrías comprometerte a acabar las llamadas antes de ponerte a hacer cualquier otra cosa en el despacho?». Podría ensayar consigo misma o con una amiga varias veces para conseguir un tono de voz sereno, pero firme. Luego, una tarde en la que esté tranquila, podría acercarse a Rick y transmitirle su mensaje. Si Rick responde que cree que le asignan demasiadas llamadas y que preferiría hacer otra cosa, Claire podría decir: «Las llamadas son la tarea más importante de la campaña. ¿Qué cantidad de llamadas te parecería razonable? Intentaremos llegar a un acuerdo». Si consigue que Rick se comprometa a un número que ambos consideren razonable, se sentirá más obligado a cumplir su objetivo. Y, además, la tensión arterial y el control emocional de Claire saldrán más beneficiados si Rick tiene menos llamadas que hacer, pero se compromete a hacerlas, que si sigue asignándole más, pero no las acaba nunca.

Claire puede usar muchos ejercicios para mejorar su capacidad de gestionar sus altibajos emocionales durante la campaña. Primero, debería aceptar que hay ocasiones en que la intensidad de sus emociones sobre la campaña le provoca un gran malestar; después, debería aprender a gestionarlas mejor y, finalmente, concentrarse en adquirir nuevas estrategias para afrontarlas. Podría memorizar algunos ejercicios de relajación y practicarlos cuando se ponga nerviosa. Podría atender a los pensamientos que la alteran tanto y apuntarlos durante una semana. Es posible que descubra que la posibilidad de perder las elecciones la lleva a tener pensamientos catastróficos: «¡Perderé lo que más me importa!», «Si perdemos, el mundo se irá a pique durante los próximos seis años» o «Si perdemos, habré fracasado». Podría pensar en cómo interpretar la situación de formas alternativas (elaborar contraargumentos para los pensamientos catastrofistas) y ponerlo por escrito: «Si perdemos, puedo encontrar otras maneras de cultivar mis valores», «Si mi candidato pierde, es posible que las cosas empeoren, pero no será el fin del mundo» o «Que mi candidato pierda no me convierte en una fracasada».

Claire debería pensar concretamente qué hará para seguir defendiendo sus valores en caso de que su candidato pierda. Por ejemplo, su candidato es un gran defensor del medio ambiente (algo muy importante para Claire), por lo que podría buscar trabajo en alguna organización ecologista o en una empresa de energías alternativas. O, si lo más importante para Claire fuera la atención sanitaria universal, podría averiguar qué

empresas defienden la reforma sanitaria en Estados Unidos. La cuestión es contar con una serie de ideas alternativas que le permitan seguir trabajando en defensa de sus valores una vez que haya terminado la campaña, independientemente de si el candidato gana o pierde. Así, mitigará las emociones que le despierta la campaña y le será más fácil gestionarla cuando las cosas no vayan bien.

Reforzar los recursos emocionales para convertirse en un buen líder requiere que, primero, sintonice con sus emociones. Puede sintonizar con las emociones de los demás si permanece en silencio y escucha con más frecuencia, y así aprender a asociar los indicios sutiles que ofrecen las expresiones faciales y el lenguaje corporal con las emociones que transmiten. Puede sintonizar con sus propias emociones y atender a los pensamientos que subyacen a cada una de ellas. Así, entenderá mejor por qué reacciona exageradamente en algunas situaciones. Luego, debe decidir cómo quiere responder a las emociones, tanto a las ajenas como a las propias. Solemos pensar que las emociones son automáticas e incontrolables, pero podemos escoger cómo reaccionamos ante ellas. Aprender a expresar sus emociones y a responder a las de los demás con asertividad le ayudará a fomentar la honestidad y la confianza en su organización. Planificar estrategias que le ayuden a gestionar el malestar emocional la ayudará a tener mayor sensación de control en cualquier situación en que se encuentre, inclusive las de liderazgo.

El líder relacional

Los recursos relacionales de las mujeres son un activo fundamental en sus posiciones de liderazgo. La mayoría de las mujeres tienen una capacidad extraordinaria para ponerse en el lugar de los demás, ya sea en el trabajo, en organizaciones políticas o comunitarias, o en grupos que se reúnen espontáneamente en torno a una causa concreta. Escuchan con paciencia, valoran la diversidad de los puntos de vista y se esfuerzan en encontrar soluciones que satisfagan a todos.

Sin embargo, no todas las mujeres tienen esta suerte. Ahí tenemos a Frances, de cuarenta y tres años de edad y ejecutiva en una importante empresa de contabilidad. Sus superiores y sus colegas la consideran una persona extraordinariamente competente e inteligente. Ha conseguido más cuentas nuevas que ningún cargo de su categoría en la empresa, y sus clientes alaban la meticulosidad de su trabajo y sus excelentes recomendaciones a la hora de reorganizar sus registros financieros.

Sin embargo, y a pesar de todos sus éxitos, Fran no había conseguido que la hicieran socia de la empresa. Otras personas de su rango (todos hombres) habían sido ascendidas con menos años de experiencia y con menos logros a sus espaldas, mientras que Fran se quedaba a las puertas una y otra vez. Parecía que, para los socios mayoritarios, el estilo que utilizaba en las interacciones con sus colegas era un problema. Creía que, para tener éxito, tenía que afirmarse con más agresividad que sus compañeros varones. Y eso le ganó los apodos de *abusona*, *marimandona* y *dama dragón*, a pesar de

que nadie hubiera pestañeado, e incluso la hubieran ascendido gracias a esa misma conducta, de haber sido un hombre. Los socios mayoritarios creían que a Fran le preocupaba únicamente su éxito personal, no el de la empresa. También creían, y ahí estaban en lo cierto, que no podría inspirar a sus compañeros, porque tendían a desconfiar de ella y a evitarla.

A pesar de todo, Fran contaba con un aliado acérrimo entre los socios mayoritarios. Don era un neoyorquino de sesenta y cuatro años de edad que valoraba su estilo directo y conciso y que sabía lo que sus colegas decían de ella a sus espaldas. También sabía que les preocupaba que pudiera volverse aún más corrosiva si la ascendían. Así que, un día, la invitó a comer para hablar de la dureza de su estilo. Al principio, Fran no se tomó demasiado bien la sugerencia de que suavizara un poco sus modales. «¿Qué quieres que haga? ¿Que me ponga un vestido rosa, me suba a unos tacones y me pasee todo el día con una sonrisa insípida en la cara?» Don la calmó y le dijo que no era eso lo que tenía en mente: «Escucha, Fran, lo único que digo es que podrías relajarte un poco y pensar en cómo se sienten los que están al otro lado de tus diatribas. Me gustaría verte ascender, pero no sucederá nunca a no ser que el resto de los socios se sientan cómodos sentados a una misma mesa contigo».

Fran pensó durante un par de días en lo que le había dicho Don. No le gustaba la idea de tener que cambiar cómo se relacionaba con sus colegas, pero era consciente de que era la única manera de conseguir el ascenso. También sabía que algunos de sus familiares y amigos también la encontraban muy dura en algunas ocasiones, y admitió que, con frecuencia, se sentía sola y aislada de los demás.

¿Cómo podría Fran cambiar su forma de relacionarse con los demás sin dejar de ser ella misma? Necesitaba reforzar sus habilidades relacionales: no hacía el menor intento de ponerse en el lugar de los demás, sino que se centraba en sí misma en la mayoría de las conversaciones; no escuchaba y se mostraba muy impaciente; y anteponía tanto sus ambiciones profesionales a las de los demás que nadie confiaba en ella. Para empezar, Fran tendría que determinar en qué situaciones y con qué personas se muestra así con más frecuencia. Podría hacerlo con un registro escrito de las interacciones más importantes durante los próximos días, que le permitiría detectar en qué ocasiones se ha mostrado más irritable y cómo han reaccionado los demás. Probablemente, se daría cuenta de que no eran momentos ocasionales, sino que atacaba a los demás a diario y, en ocasiones, varias veces en un mismo día. Con frecuencia, dirigía sus improperios a personas que se movían con demasiada lentitud para su gusto: su secretaria aún no había terminado de escribir la carta que le había pedido, la cajera del supermercado tardaba demasiado en cobrarle y su hermana había dado mil y un rodeos para contarle algo sobre sus padres.

A continuación, tendría que encontrar el modo de detener sus arrebatos egocéntricos e impacientes. Para entender mejor cómo afectan sus arrebatos a los demás, podría llevar un registro de los mismos durante unos días, y preguntarse, en cada ocasión:

«¿Qué puede haber llevado a esta persona a portarse así?». Por ejemplo, si su secretaria aún no ha acabado el informe que le ha pedido, podría pensar que es el décimo que le pide esa semana. Si se acostumbra a ponerse en el lugar del otro, le será muchísimo más fácil mostrarse paciente y entender que hay ocasiones en las que debe anteponer las necesidades del otro a las propias.

Para mejorar aún más su capacidad de ser paciente y de anteponer las necesidades de los demás cuando sea necesario, debe recapacitar sobre sus prioridades y objetivos personales. Sí, cierto, quiere que la asciendan, pero ¿desea hacerlo a costa de hacer daño a los demás y de echar a perder todas sus relaciones? ¿Ser tan desagradable la ayudará a conseguir su objetivo y a convertirse en socia de la empresa? En concreto, debería preguntarse cómo afectan sus arrebatos a los demás y de qué otra manera podría reaccionar para conseguir un resultado más positivo. Por ejemplo, sabe que cuando se muestra impaciente y grita a su secretaria, lo único que consigue es un mar de lágrimas, no un aumento de la velocidad a la que escribe. Podría visualizarse hablándole con serenidad sobre cuál de los diez proyectos que le ha encargado puede retrasar y, así, tener tiempo para acabar el informe, que es más importante. Del mismo modo, debería construirse una imagen de sí misma más tranquila y empática en sus relaciones con los demás, y seguir siendo muy efectiva en su trabajo. Esto podría ayudarla a detenerse, respirar hondo y tener en cuenta las necesidades y las opiniones de los demás antes de imponer su propio punto de vista.

Fran padece lo que la psicóloga Alice Eagly llama «desajuste de los roles de género»: una discordancia entre el estilo personal y el estilo que la sociedad impone a las mujeres. Los superiores de Fran la evaluaban negativamente porque su personalidad, naturalmente agresiva, se consideraba inadecuada para una mujer. Aunque es injusto y es una forma de discriminación de género, lo cierto es que el mundo funciona así con frecuencia. Al asumirlo, Fran puede mejorar sus recursos relacionales y acceder a ese esquivo ascenso. Por el camino, aprenderá a mostrarse más paciente y atenta, por lo que la relación con sus familiares y amigos también mejorará substancialmente.

Usted también puede reforzar sus recursos personales y mejorar su capacidad de liderazgo, tanto si tiende al egocentrismo, como Fran, como si se excede en su deseo de agradar y complacer a los demás. Puede mejorar su capacidad de ponerse en el lugar de los demás si se acostumbra a preguntarse qué pensamientos o situaciones pueden haber motivado la conducta de las personas a las que lidera. Puede mejorar su capacidad de escucha activa si se acostumbra a permanecer en silencio y a darse cuenta de lo que se ha perdido hasta ahora, en lugar de seguir empecinada en que debe hablar y dirigir constantemente a los demás. Conseguirá ser más paciente si se da cuenta de que la velocidad no siempre es lo más importante en el trabajo; aunque conseguir la cooperación y la buena voluntad de los miembros de un equipo sea un proceso lento, los beneficios pueden superar con mucho los de cumplir con una fecha límite. Si, como Fran, está muy centrada en sus propios objetivos, en detrimento de las necesidades de

los demás, debe darse cuenta de que el tiro puede salirle por la culata, como estuvo a punto de sucederle a Fran. Por otro lado, si deja que se aprovechen de usted y le pasen siempre por encima, debe reevaluar sus intereses y sus objetivos, y elaborar un plan específico para conseguirlos con la ayuda de los ejercicios del capítulo 10.

Lo más importante es que ya *es* una líder, aunque probablemente no se haya dado cuenta aún, y que, además, *merece* serlo. Lo que es más, el mundo *necesita* su liderazgo. Necesita su talento para mejorar el funcionamiento de empresas, comunidades, familias y personas. Necesita conocer sus valores y opiniones y aprender a trabajar en equipo. Visualícese como una líder. Y, entonces, *transfórmese* en una líder efectiva ejercitando todos sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales.

Educar en femenino

Educar a los hijos es extraordinariamente difícil, a la par que extraordinariamente maravilloso. Justo cuando estamos a punto de empezar a tirarnos de los pelos por el último acto incomprensible de nuestro retoño, vemos esos hermosos ojos y esa sonrisa encantadora y le oímos reír. Y nos derretimos. A veces, llegamos a preguntarnos por qué demonios quisimos tener hijos y, entonces, oímos un «Te quiero mami» soñoliento mientras les arrebujamos en la cama, o nos emocionamos al estar junto a nuestro hijo adolescente mientras alcanza uno de los objetivos más importantes de su vida.

La función de madre activa todos y cada uno de los recursos psicológicos de la mujer. Cada día, las mujeres aplican sus recursos psicológicos para encontrar soluciones creativas a los problemas de sus familias. Canalizan una actitud positiva hacia sus hijos y se convierten en un modelo a partir del cual pueden construir su competencia y su sensación de autoeficacia.¹ El optimismo tenaz de las mujeres también las ayuda a mantener una esperanza persistente y tenaz mientras luchan para obtener los recursos que sus hijos necesitan para sobrevivir y desarrollarse. Por ejemplo, Catherine sabía que su hijo Jake, que había nacido con síndrome de Down, se desarrollaría más plena y rápidamente si obtenía un apoyo mejor que al que podía acceder mediante el sistema de educación pública. Sin embargo, no podía permitirse la escuela privada para niños con necesidades especiales que había en la ciudad. Aunque muchos le decían que podía estar contenta con lo mucho que avanzaba Jake de todas maneras, Catherine solicitó una y otra vez a la Consejería de Educación que mejorara la atención que las escuelas públicas ofrecían a los niños con síndrome de Down o que, si eso no era posible, les subvencionaran el acceso a la escuela privada. Un día, Catherine empezó a preocuparse porque le dio la impresión de que perdía impulso, así que pidió ayuda a otros padres y madres que también tenían dificultades para conseguir que sus hijos accedieran a la educación especializada que necesitaban. Organizó campañas de envío de cartas a los miembros de la consejería y consiguió que todos los padres y las madres acudieran a las juntas municipales para protestar y exigir un cambio de política. Cuando se dieron cuenta de que las subvenciones no reunirían los apoyos necesarios para salir adelante, Catherine y el resto de los padres y las madres empezaron a buscar el modo de conseguir lo que querían, pero con las condiciones de la consejería. Al final, consiguieron convencer a una mayoría para que adoptaran un sistema de subvenciones que permitiera a los niños asistir

a la escuela privada unas horas al día, con lo que aún podrían recibir los servicios que más necesitaban. Catherine nunca cejó en su empeño de luchar por la educación de su hijo, incluso cuando las probabilidades de éxito parecían mínimas.

Su capacidad para centrarse en la tarea en lugar de empeñarse en salirse con la suya, ayuda a las mujeres a gestionar las luchas por la autoridad que los niños emprenden con tanta frecuencia con sus padres. Cuando el niño dice: «¿Y por qué no puedo hacer los deberes el domingo por la tarde? ¡Todos mis amigos lo hacen!», la madre que recurre a sus capacidades psicológicas evitará responder con un «¡Porque lo digo yo!» y encontrará el modo de conseguir que el niño acabe estando de acuerdo con ella: «Porque el domingo por la tarde ya estás agotado, y sabes que no podrás hacer tan bien los deberes. Si los haces el sábado por la mañana, los harás mejor y más rápido. Y, entonces, tendrás todo el fin de semana para relajarte».

Las mujeres tienen la capacidad de hallar varias maneras de alcanzar sus objetivos, con lo que pueden ayudar a sus hijos a adoptar una actitud flexible y orientada a la resolución de problemas cuando se encuentran con algún obstáculo. La psicóloga Carol Dweck ha descubierto que, cuando los adultos responden a los niños que experimentan dificultades con una tarea ayudándoles a encontrar soluciones alternativas, estos mantienen una actitud más positiva durante la tarea, aportan nuevas ideas para resolverla y persisten hasta conseguirlo. Por el contrario, cuando los adultos responden con críticas a las dificultades del niño, es más probable que este abandone y se sienta mal consigo mismo.² «¿Qué te parece si pensamos en otra manera de hacerlo?» motiva mucho más que «¿Por qué tardas tanto?».

Como las mujeres entienden que las vías hacia el éxito son muy diversas, les resulta más fácil entender que todos los niños son distintos entre sí y también diferentes de sus padres, por lo que el camino hacia la felicidad puede ser muy distinto para unos que para otros. En ocasiones, a los hombres les cuesta más darse cuenta de esto y aceptarlo. Tanto hombres como mujeres pueden invertir demasiado de su propia identidad en sus hijos, pero ellos tienden a hacerlo esperando que sus hijos (especialmente los varones) sigan sus pasos, ya sea en el ámbito laboral, político, de estilo de vida e incluso en la manera de entender el mundo.

Insistir en que sus hijos emprendan la misma profesión o sigan el mismo estilo de vida que usted puede dar lugar a grandes conflictos que, en ocasiones, duran toda la vida. Bill y Alan, dos hermanos que se llevaban tres años, eran tan diferentes como la noche y el día en cuanto a temperamentos e intereses. Bill detestaba estudiar y disfrutaba trabajando con las manos. Desde que fue lo bastante mayor para levantar un martillo, empezó a seguir a su padre, George, un contratista que se dedicaba a reformar y construir viviendas. Bill absorbía como una esponja todo lo que George le enseñaba y, cuando llegó a la adolescencia, se había convertido en el trabajador más valioso de la empresa de su padre, con una habilidad extraordinaria y una gran pasión por todos los aspectos de la construcción. A Alan, por el contrario, le encantaba ir a clase y leer.

George intentaba arrastrarle para que se uniera a él y a Bill y les ayudara en los proyectos que tenían entre manos, pero Alan solo quería quedarse en casa, para leer o hacer los deberes. George no ocultaba lo decepcionado que estaba con Alan, y la situación llegó a un punto en que apenas se dirigían la palabra. La madre, Colleen, era el refugio y el sostén de Alan, a quien repetía que podía hacer todo lo que se propusiera. También se enfrentaba a George para insistir en que debía respetar y respaldar los intereses de Alan tanto como los de Bill. Aunque, en realidad, nunca llegó a entender por qué Alan era tan distinto a George, finalmente lo aceptó cuando Alan ganó una beca que cubría todos sus estudios universitarios. De no haber sido por el apoyo de Colleen, Alan se habría sentido aislado y, quizás, hubiera acabado optando por rebelarse o por rendirse, con lo que podría haber perdido la oportunidad de obtener la beca y alcanzar sus sueños.

Educar desde la comprensión

Además de ser complicada, la relación entre padres e hijos evoluciona constantemente. Las necesidades básicas de los niños, su capacidad para transmitir dichas necesidades y su deseo de independencia o de mimos que les tranquilicen cambian de un día para otro. Un día, sus hijos son bebés que dependen completamente de usted y que solo saben expresarse mediante el llanto y la sonrisa. De repente, se convierten en niños que quieren hacerlo todo solos y que hablan una media lengua que solo usted parece capaz de entender. La media infancia, relativamente tranquila, pasa en un abrir y cerrar de ojos y desemboca en la montaña rusa de la pubertad (y un lenguaje incomprensible de un tipo muy distinto). «Mamá, me estás avergonzando» o «Déjame en paz» pueden estar seguidos, unas horas después, de «Mamá, ¿podrías darme un masaje en la espalda?».

Los recursos identitarios de las mujeres las ayudan a superar las distintas fases y todos los cambios por los que pasan sus hijos desde la más tierna infancia hasta que llegan a la edad adulta, pasando por la adolescencia. Como desempeñan varias funciones, pueden equilibrar la identificación con sus hijos con otras facetas, como el trabajo o las actividades de voluntariado, para que su propia autoestima no dependa demasiado de los éxitos de sus hijos. Contar con varias facetas también las ayuda a encontrar una válvula de escape a las presiones de su función de madre. Para muchas mujeres, la posibilidad de pasar unas horas en la oficina, donde pueden utilizar y ver reconocidas sus capacidades intelectuales, además de entablar conversaciones más sofisticadas que la habitual sobre la idoneidad de zamparse una bolsa entera de patatas fritas antes de la cena, es todo un alivio. Cultivan un núcleo identitario tan estable como flexible, por lo que son conscientes de cómo los rasgos de personalidad de una persona, sus capacidades, sus intereses y sus valores (más que, por ejemplo, un apellido) proporcionan continuidad a lo largo de toda la vida, y eso les permite dejar espacio a sus hijos para crecer, transformarse y pasar de una etapa vital a la siguiente. Como la identidad de las mujeres se basa, en gran parte, en

sus funciones sociales, entienden que sus opciones personales afectarán a sus hijos, tanto directa como indirectamente. Por ejemplo, muchas mujeres que solían beber o fumar bastante durante la adolescencia y ya entradas en la edad adulta, tienden a adoptar hábitos más saludables una vez que son madres, tanto porque tienen la responsabilidad de cuidar de sus hijos como porque quieren ser modelos positivos para ellos.³

Lo que es más, la investigación demuestra que los recursos emocionales de las mujeres ejercen una enorme influencia sobre las habilidades que sus hijos desarrollarán en esta misma área. La relación entre padres e hijos es una danza de emociones constante, en la que los unos y los otros se turnan a la hora de seguir y de liderar, y de responder a la conducta del otro con mayor o menor soltura. Cuando el niño es todavía un bebé, los padres le arrullan al menor indicio de que les presta atención, con lo que al final consiguen la reciprocidad del niño en forma de sonrisa y de unos primeros intentos de balbuceos. A medida que el niño crece, la danza se va complicando, pero básicamente sigue siendo un proceso en el que padres e hijo comparten los altibajos emocionales y expresan lo que sienten, con lo que se animan y se calman mutuamente. Los niños cuyos padres responden más y son más diestros en este baile, crecen con mayor salud emocional y parecen tener más facilidad para tomar buenas decisiones en cuanto a su conducta.

Ser capaces de tolerar el malestar emocional y de gestionar las emociones capacita a las mujeres para hacer frente a las inevitables crisis que surgen durante la crianza de los hijos. Tanto si se trata de una rodilla sangrante, de unas notas trimestrales horribles o de una relación amorosa fallida, las madres pueden empatizar con sus hijos al tiempo que mantienen la calma y les ayudan a superar la crisis. En su relación cotidiana con sus hijos, las mujeres encuentran múltiples oportunidades de ejercitar la sensibilidad y la capacidad para expresar y gestionar emociones. Según la psicóloga Nancy Eisenberg, de la Universidad de Arizona, cuando los padres son capaces de responder con tranquilidad a las emociones de sus hijos, estos aprenden a gestionar mejor un amplio abanico de situaciones estresantes durante la vida. En un estudio, Eisenberg siguió a 180 niños en edad escolar y a sus madres durante un período de dos años.⁴ En la primera evaluación, madres e hijos vieron una serie de imágenes en las que aparecían escenas positivas y negativas, y los investigadores puntuaron la expresividad emocional de las madres a la hora de explicárselas a sus hijos. Los niños cuyas madres manifestaban más afecto (sonreían, reían, preguntaban a sus hijos qué emociones les despertaba la escena, respondían positivamente a las manifestaciones emocionales de sus hijos) tendían a ser más capaces de regular y expresar las propias emociones; también eran más persistentes a la hora de superar obstáculos. Además, los niños cuyas madres eran especialmente afectuosas siguieron demostrando grandes capacidades de regulación emocional y de afrontamiento ante situaciones estresantes dos años después. Por lo tanto, expresar las

emociones, sintonizar con las emociones del niño y canalizarlas de manera adecuada permitió a esas madres ayudar a sus hijos a desarrollar también una inteligencia emocional sólida.

Las madres utilizan su capacidad para expresar emociones para elogiar a sus hijos cuando se portan bien, al tiempo que establecen normas y marcan límites claros. Una tarde, mientras Alana observaba a su hijo Tim en el equipo de *rugby* de la escuela, se dio cuenta de que cada vez que el equipo hacía un *touchdown*, los jugadores se giraban hacia los aficionados del otro equipo y se pavoneaban dándose golpes en el pecho. Cuando llegaron a casa después del partido, Alana felicitó a Tim por lo bien que había jugado; de hecho, había sido crucial en uno de los *touchdowns* de su equipo esa tarde. Sin embargo, también le dijo que creía que la conducta de todo el equipo hacia los seguidores del equipo contrario era inaceptable y que, además, iba en contra de los valores de la familia. Tim admitió que se sentía incómodo con esa conducta, pero que se sentía obligado a hacerlo para no desentonar con el resto. Siguieron conversando sobre cómo podría ayudar a sus compañeros de equipo a demostrar más deportividad o, como mínimo, a encontrar el modo de no participar en esa conducta tan desconsiderada aunque el resto de los chicos le insistieran y le presionaran.

Los recursos relacionales de las mujeres (su capacidad para escuchar, mostrarse pacientes y asumir el punto de vista del otro) les dotan de la fortaleza de ánimo y de la paciencia necesarias para poder maniobrar por los vericuetos del desarrollo de sus hijos. Las mujeres entienden qué fuerzas pueden estar motivando la conducta de sus hijos, e intentan no tomárselo como algo personal. El dominio de las habilidades relacionales puede resultar especialmente útil a las madres de adolescentes. La investigación reciente sugiere que las áreas cerebrales que ayudan a las personas a gestionar sus emociones se siguen desarrollando a lo largo de la adolescencia y del principio de la edad adulta.⁵ Por lo tanto, las hormonas inundan el organismo de los adolescentes, que les hacen más volubles y aumentan substancialmente su interés por la sexualidad, mucho antes de que las áreas prefrontales del cerebro, que se encargan de controlar la toma de decisiones y contribuyen al control de impulsos, se hayan desarrollado plenamente. Este desajuste entre los niveles hormonales y la capacidad de controlar sus impulsos durante la adolescencia puede explicar gran parte de los problemas que se experimentan durante esta etapa.

Las madres pueden ser mucho más que un refugio ante los problemas del instituto, ya que son capaces de dedicar el tiempo necesario a entender el estado de ánimo del adolescente. Los adolescentes cuyos padres no son capaces de equilibrar las necesidades contradictorias de mayor autonomía personal y de una relación íntima y segura con ellos tienen más probabilidades de desarrollar problemas de salud mental.⁶ La paciencia y la capacidad de ponerse en el lugar del otro de las madres les permite ver más allá de la irritabilidad y de la confusión que sienten los niños mientras sus cuerpos cambian rápidamente y se esfuerzan por entender quiénes son.

En el capítulo anterior, he explicado cómo las mujeres pueden mejorar sus capacidades en cada una de las categorías de recursos (psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales) para convertirse en líderes más eficaces. En este capítulo, quiero centrarme en las dificultades específicas a las que suelen enfrentarse los padres, y en cómo las mujeres pueden utilizar y reforzar sus recursos para poder hacerles frente con más eficacia.

Cómo gestionar las inevitables crisis durante la crianza de los hijos

La mayor parte del tiempo podemos apañárnoslas y superar los retos que supone la maternidad a pesar de que nuestros recursos psicológicos tengan carencias obvias. Es posible que no sea la persona más asertiva del mundo a la hora de expresar sus opiniones, pero si sus hijos son dóciles y entienden implícitamente sus valores y sus normas, sus dificultades con la asertividad tampoco tendrán mucha importancia. Es posible que sea voluble y que no interprete demasiado bien las emociones de los demás, pero si su familia es lo bastante tranquila y tolerante, podrá superarlo.

Las dificultades, sean del tipo que sean, tienden a aflorar en situaciones de estrés. Se sabe que grietas minúsculas han hecho caer aviones al verse expuestas a una presión intensa o repetida. Del mismo modo, cuando estalla una crisis familiar, los déficits de los recursos psicológicos pueden hacer que usted, o su familia, corran el riesgo de estrellarse también. Sin embargo, puede reparar las grietas de sus recursos psicológicos incluso en plena crisis si utiliza los ejercicios de la segunda parte del libro. Permítame que le cuente, a modo de ejemplo, la historia de Maura y de su hijo Eddie.

Maura era una madre soltera de veintiocho años de edad que vivía en San Diego, donde criaba a su hijo Eddie, de seis años. Eddie ya había dado muestras de estar rebosante de energía incluso antes de nacer. Maura le dijo a su obstetra que notaba cómo se movía mucho antes de lo habitual y durante el noveno mes de embarazo apenas pudo dormir por la noche, porque Eddie no paraba de darle patadas. Todo eso quedó atrás cuando Eddie, un niño precioso de ojos castaños y una mata de pelo negro, como el de Maura, llegó al mundo. Ya de muy pequeño, Eddie se portaba muy bien y nunca parecía hacer nada con la intención de asustar o de hacer enfadar a Maura; en cuanto se daba cuenta de que había hecho algo mal, se acercaba a ella para disculparse. Sin embargo, era imposible contener la gran cantidad de energía que Eddie llevaba en su interior, y si no pedaleaba en el jardín sobre su triciclo, saltaba la valla para pasar al jardín del vecino. En ocasiones, Maura se desbordaba emocionalmente ante estas aventuras y cuando estallaba de frustración o de ansiedad, empezaba a reñir a gritos a Eddie, que se encogía y rompía a llorar. Entonces, ella también se derrumbaba, le llamaba y le abrazaba, mientras se le saltaban las lágrimas también. Maura tenía numerosas grietas en sus recursos emocionales, sobre todo en lo concerniente a la tolerancia y la gestión de su propio malestar y a la expresión adecuada de sus emociones ante Eddie.

Cuando Eddie empezó a ir a la escuela, las maestras llamaban a Maura una y otra vez para quejarse de que interrumpía en clase y de que se levantaba o corría entre las mesas cuando se suponía que tenía que estar sentado y en silencio. Maura se sentía totalmente incapaz de gestionar esta crisis. No tenía ni idea de qué podía hacer y no podía pensar más allá de sus propias emociones. Inevitablemente, una de las maestras sugirió la posibilidad de que Eddie pudiera tener un trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH) y de que necesitara medicación para controlar la enfermedad. Así que Maura llevó a Eddie al pediatra para que le examinara. En lugar de diagnosticar al niño con un TDAH, el pediatra le dijo: «Maura, a tu hijo no le pasa nada que requiera tratamiento médico. Lo que necesita es más disciplina. Y no me refiero a que tengas que castigarle más, sino a que tienes que enseñarle a obedecer las normas para que aprenda a controlar su propia conducta. Es totalmente capaz de hacerlo».

Maura se quedó asombrada, decepcionada y totalmente abrumada. ¿Cómo iba a conseguir ella que Eddie controlara su conducta? No había sido capaz de hacerlo durante seis años y no había ningún motivo para pensar que pudiera empezar a hacerlo ahora. Durante un par de días, intentó olvidarse de los comentarios del pediatra, pero tras otra llamada de queja de la maestra de Eddie, se dio cuenta de que tenía que hacer algo para mejorar sus recursos como madre. No creía que pudiera hacerlo sola, así que llamó al pediatra para que le recomendara un psicólogo infantil, lo que él hizo encantado.

A la semana siguiente, Maura y Eddie acudieron a la consulta de la doctora Robin Whitehall, una psicóloga de treinta y cinco años de edad, especializada en el tratamiento de niños con alteraciones de la conducta. Empezó por pedir a Maura que observara la conducta de Eddie y utilizara un registro de conducta hora a hora, para determinar cuándo se descontrolaba más y cuándo parecía ser más capaz de contenerse. También le pidió que anotara sus propias respuestas a la conducta de Eddie. El diario era una herramienta para que Maura pudiera responder a la pregunta: «¿En qué situaciones y lugares tengo dificultades?». Al cabo de un par de semanas, Maura empezó a detectar una pauta en su propia conducta. Cuando Eddie empezaba a correr, ella respondía con súplicas del tipo: «Eddie, cariño, por favor, no corras en la cocina. Mamá intenta hacer la cena». Cuando no le hacía caso, Maura se impacientaba y empezaba a gritar amenazas vagas, como: «¡Eddie, como no pares te vas a enterar!». Si Eddie seguía en sus trece, Maura acababa explotando: «¡Eddie, te he dicho que salgas! ¡Ya!», y ahí es cuando Eddie empezaba a llorar y salía corriendo, seguido de Maura, que ahora también lloraba y se disculpaba profusamente.

Maura llevó los registros a la siguiente sesión con la doctora Whitehall y confesó que, aunque detectaba la pauta en su conducta con Eddie, no sabía qué hacer al respecto. La psicóloga le pidió que se relajara y pensara sobre cómo querría que fueran sus interacciones con Eddie. Maura dedicó un buen rato a visualizar imágenes positivas de sí misma y Eddie jugando en el parque, hablando sobre su día en clase y haciendo juntos los deberes. Entonces, la doctora le pidió que le explicara un incidente reciente en

el que se hubiera enfadado con Eddie. Al principio, Maura se mostró algo reticente, porque no quería volver a sentir la indefensión y la desesperanza que la embargaban en esas situaciones. Sin embargo, como confiaba en la psicóloga, al cabo de unos minutos pudo recrear el último incidente complicado con Eddie y se imaginó mostrándose paciente y hablando tranquilamente con él, y a Eddie obedeciendo.

A continuación, la doctora la ayudó a pensar en pequeñas acciones que pudiera emprender para aumentar su paciencia con Eddie. Para empezar, decidieron que era imprescindible que Maura mantuviera la calma cuando Eddie empezara a agitarse. Le enseñó ejercicios de relajación que podía practicar en cualquier circunstancia para ralentizar sus reacciones emocionales y no acabar abrumada por ellas. Los ejercicios consistían en respiraciones lentas y profundas y en tensar y relajar los puños, mientras se concentraba en cómo se liberaba la tensión cuando abría la mano. Simultáneamente, tenía que repetir interiormente la palabra *calma*, con lentitud y tranquilidad.

Luego, la doctora Whitehall le sugirió que imaginara maneras asertivas de responder a Eddie y de evitar tanto las súplicas como las amenazas. Al principio, a Maura no se le ocurría nada que pudiera hacer de otra manera, pero con un poco de aliento se imaginó a sí misma diciéndole tranquilamente lo que quería que hiciera y cuáles serían las consecuencias si no obedecía. Tuvo que practicar bastante (Maura ensayó con la doctora Whitehall qué le diría a Eddie y cómo lo haría), pero al final encontró las palabras adecuadas: «Eddie, quiero que vayas a jugar al salón mientras hago la cena. Si no, te llevaré a tu habitación para hacer una pausa».

Finalmente, la doctora Whitehall le dijo que la tercera estrategia de cambio para Maura tenía que consistir en cumplir con la acción disciplinaria advertida si Eddie no le hacía caso. La respuesta habitual de Maura tras explotar (llorar y disculparse) no hacía más que reforzar la mala conducta de Eddie. Por lo tanto, ensayaron juntas qué sucedería si Eddie se negaba a dejar de correr por la cocina. De nuevo, tras varios ensayos, Maura supo qué decir: «Eddie, no has hecho lo que te he pedido, así que sube a tu habitación ahora mismo. Pausa de quince minutos». La psicóloga la felicitó por haber encontrado las palabras adecuadas, y ella resplandecía de orgullo. Sin embargo, cuando le preguntó qué haría si Eddie se negaba a subir a su habitación, volvió a encogerse en la butaca, derrotada. La psicóloga la ayudó a recuperar la imagen positiva de sí misma en su relación con Eddie. Maura se dio cuenta rápidamente de que tenía que afirmar una consecuencia para la desobediencia de Eddie, y cumplirla. En su imaginación, le dijo: «Eddie, si no subes a la habitación y te quedas allí quince minutos, te quedarás sin tu hora de televisión antes de ir a dormir». Maura sabía que se trataba de una amenaza muy potente, porque a Eddie le encantaba poder ver la televisión durante una hora cada noche.

Maura ya había pedido ayuda a la doctora Whitehall, pero también acudió a la maestra de Eddie para explicarle que estaba tomando medidas para corregir la conducta de su hijo y para asegurarse de que ella también hacía todo lo que podía para ayudar a

Eddie a recuperar el control sobre su conducta. La maestra se mostró escéptica porque seguía creyendo que Eddie necesitaba medicación, pero conocía la metodología de la doctora Whitehall y le dijo que las estrategias que iba a usar en casa coincidían con las que ella aplicaba en el aula. Y eso era muy positivo, porque quería decir que dos adultos significativos transmitirían un mismo mensaje a Eddie sobre qué conducta era aceptable y las consecuencias que sufriría si se portaba mal.

Durante la semana siguiente, Maura tuvo muchas oportunidades para practicar sus nuevas respuestas a la mala conducta de Eddie. En el primer par de incidentes, flaqueó en su determinación y volvió a caer en las súplicas y en los gritos. Sin embargo, una vez llegados al tercero, se recompuso; Eddie estaba corriendo por el supermercado y tirando cosas al suelo. Se paró un momento junto al carrito de la compra e hizo los ejercicios de relajación para tranquilizarse. Entonces, le dijo con firmeza que dejara de correr y se quedara junto a ella; si no, se irían a casa y él se quedaría en pausa obligada durante media hora. Él siguió corriendo y tiró un par de latas, así que ella dejó el carrito en el pasillo, cogió a Eddie de la mano y se fueron al coche, y al llegar a casa le envió a su habitación. Él se quedó tan sorprendido con la nueva conducta de su madre que obedeció sin rechistar.

La doctora Whitehall la animó a que reviviera cómo se sintió y qué pensó cuando empezó a cambiar su conducta con Eddie. Se dio cuenta de que, al principio, se sintió culpable y preocupada por si su firmeza perjudicaba la relación de algún modo. Sin embargo, Maura se dijo que ya hacía tiempo que su relación con Eddie no era demasiado positiva y que sentía que su ira ante la mala conducta de su hijo no hacía más que aumentar. Además, la falta de autocontrol de Eddie interfería en su rendimiento escolar y en la relación con sus compañeros de clase y sus amigos. Esto ayudó a Maura a reforzar su compromiso con las estrategias de cambio que había desarrollado. Al cabo de unos meses, la pauta de las interacciones entre Maura y Eddie había cambiado por completo. Se portaba mejor en casa, y eso se tradujo en una mejoría de la conducta también en la escuela.

Maura pidió ayuda profesional para superar sus dificultades a la hora de educar a Eddie. La doctora Whitehall la ayudó a mejorar substancialmente sus recursos emocionales mediante la evaluación de las situaciones más problemáticas, la visualización positiva para identificar cómo quería interactuar con Eddie, y varios ejercicios y actuaciones sencillas para hacer realidad esa imagen más positiva. Como resultado, su relación con Eddie mejoró, y ella se sintió más segura de sus capacidades educativas, por lo que dejó de sentirse incapaz de controlar la conducta de su hijo.

Quizá no tenga la posibilidad de solicitar ayuda profesional ante una crisis como la de Maura. Sin embargo, puede utilizar los ejercicios de valoración de la segunda parte para diseñar su propio programa de refuerzo. Acuérdesse de empezar con la pregunta: «¿En qué situaciones y lugares tengo dificultades?» para determinar las conductas específicas que le causan mayor malestar y en las que tiene más dificultades para

relacionarse de un modo efectivo con su hijo. Luego, pregúntese cuál es su imagen positiva de cambio para poder generar objetivos para sí misma y para la relación con su hijo. Finalmente, céntrese en «¿Qué pequeños pasos pueden acercarme a ese cambio?». Luego, disfrute de cómo mejoran la relación con sus hijos, su salud y su bienestar gracias a los pequeños pasos que ha emprendido.

Cambie para ayudar a sus hijos a cambiar

Por manido que parezca, lo cierto es que los padres son modelos para sus hijos. Por ejemplo, la investigación demuestra que la conducta de los padres en relación con el alcohol influye significativamente sobre el uso que los hijos harán de esa sustancia.⁷ Cuando los niños observan a sus padres beber en exceso, es más probable que hagan lo mismo y que acaben también bebiendo en exceso. Del mismo modo, los niños que oyen a sus padres hablar de conductas deshonestas, como evadir impuestos o hurtar material de oficina en el trabajo, tienen más probabilidades de acabar pensando que la deshonestidad es aceptable. Por otro lado, cuando los niños ven que sus padres hacen cambios positivos y mejoran sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales, lo más probable es que se sientan inspirados a hacer lo mismo.

Cuando tenía veinticinco años de edad y acababa de licenciarse en Literatura inglesa en la UCLA, Traci se enamoró perdidamente de Jim, que estaba estudiando un MBA. Salieron juntos durante un año, vivieron juntos durante otro y, entonces, se casaron, justo antes de que Jim terminara el máster. Traci también había terminado el suyo y estaba empezando a trabajar en su tesis cuando la pareja se trasladó de California a Nueva York, porque Jim había aceptado un prometedor empleo en la industria financiera. Traci estaba segura de poder continuar con su tesis en el pequeño apartamento que habían alquilado, porque Internet le permitía llevar a cabo su investigación desde cualquier lugar y, además, había conseguido acceso a la biblioteca de la Universidad de Nueva York gracias a los contactos de su director de tesis. Sin embargo, Traci se sentía sola y agobiada en el apartamento, así que aceptó un trabajo a media jornada en unos grandes almacenes para salir del apartamento y ver a gente. «Puedo trabajar en la tesis por las tardes y en mis días de fiesta», se dijo a sí misma y a Jim.

Sin embargo, acabar la tesis se hizo mucho más difícil cuando nació Steven, su primer hijo. Era un bebé muy tranquilo, pero darle el pecho cada dos horas por la noche la dejaba agotada por falta de sueño. Durante el día llevaba a Steven al parque y a casas de otros bebés, para escapar del apartamento y respirar aire fresco. Dos años después nació Emily, y dos años más tarde, Clark. Traci estaba plenamente ocupada con tres niños menores de siete años. Sin embargo, le encantaba ser madre. Disfrutaba de cada hito que alcanzaban sus hijos: la primera palabra, el primer paso o el primer día en la escuela. Traci quería lo mejor para ellos y el lucrativo empleo de Jim en Wall Street significaba que la pareja podía permitírselo. Dedicaba horas sin fin a buscar información

sobre escuelas privadas, a visitar las instalaciones, a entrevistarse con directores y maestros, y a hablar con otras madres sobre las ventajas y los inconvenientes de cada escuela.

A medida que sus hijos crecían, Traci cada vez discutía más con ellos, ya fuera por las notas, por cómo se vestían, por quiénes eran sus amigos o por las actividades extraescolares. Creía firmemente en el potencial de sus hijos y no estaba dispuesta a permitir que echaran a perder su talento. Todos tocaban varios instrumentos musicales y practicaban algún deporte, ya fuera en la escuela o en un club privado. Cuando las notas de alguno bajaban un poco, Traci instauraba un riguroso régimen de estudios, contrataba a profesores particulares y asistía a clase para observar el estilo educativo del profesor. Su conducta no era muy distinta a la de las madres de muchos de los niños que asistían a la misma escuela de élite que sus hijos. Las madres competían para ver qué niño sacaba las mejores notas, tocaba en la orquesta sinfónica de la escuela, jugaba más minutos en el equipo de fútbol, etc. Traci se había quedado atrapada en esta cultura. En lugar de escuchar las preferencias de sus hijos e intentar ponerse en su lugar, les impuso su propia idea de cómo debían ser en todos y cada uno de los aspectos de sus vidas. Los éxitos y fracasos de sus hijos eran sus propios éxitos y fracasos. En consecuencia, controlaba hasta el más mínimo detalle de sus vidas e insistía en que vivieran según sus criterios, en lugar de esforzarse en ayudarles a cultivar sus propios intereses y sueños.

A medida que se acercaban a la adolescencia, se intensificaban las peleas sobre quién debía gobernar la vida de sus hijos. Su hijo mayor, Steven, que ahora tenía trece años, anunció que quería ir a un internado para escapar del control de su madre. La idea de que alguno de sus hijos pudiera marcharse de casa abrió un agujero negro en la mente de Traci: ¿Qué haría, *quién sería* si sus hijos no estaban allí?

La rebelión de la hija de Traci había adoptado la forma de una actitud marcadamente neurótica acerca de casi todos los aspectos de su vida. «¡Soy tonta!», exclamaba si obtenía menos que un sobresaliente en algún examen. «¡Soy fea!», se lamentaba, e insistía en que le compraran ropa nueva. Por mucho que se esforzara, no mejoraba ni en música ni en las actividades deportivas, lo que para Emily era prueba evidente de que «¡No sirvo para nada!». También había indicios de que empezaba a desarrollar un trastorno de la alimentación. Comía mucho, para a continuación desaparecer en el baño. Era evidente que estaba adelgazando: aunque seguía creciendo, la ropa que le iba bien el año anterior ahora le colgaba como un saco.

Un día, durante una discusión con Steven, que había sacado un suficiente en un examen de álgebra, su hijo acabó explotando: «¿Es que no tienes vida propia? ¡Eres una maldita controladora y te odio!». Y salió de la habitación dando un portazo, mientras Traci se quedaba en silencio, totalmente desconcertada. Steven nunca le había hablado así antes, y tampoco había mencionado nunca que pensara que ella carecía de vida propia. Decidió que la pubertad tenía la culpa.

Cuando le explicó a Jim lo que había sucedido, él se quedó callado, en un silencio muy incómodo, en lugar de mostrarse de acuerdo con ella respecto a la salida de tono de Steven. «Estarás de acuerdo conmigo en que la actitud de Steven es imperdonable, ¿no?», le preguntó. «Entiendo que Steven te ha faltado al respeto, pero creo que intentas controlar demasiado a los niños», le dijo Steven. E intentó parapetarse tras el periódico que estaba leyendo.

«¿Qué quieres decir? ¡Yo solo quiero lo mejor para ellos! ¿O es que tú no quieres que les vaya tan bien como al resto?»

«Lo que yo quiero es que sean felices. Y no creo que podamos decidir por ellos cómo conseguirlo. Tienen que ser lo que ellos quieran ser, no lo que nosotros creemos que deben ser, ni lo que otros quieren para sus propios hijos», le respondió Jim.

Traci se enfureció por la falta de apoyo de Jim y se retiró a la habitación de invitados. Se pasó toda la noche en vela, pensando en lo que le había dicho y preocupada por su relación con Steven y la salud mental de Emily. ¿De verdad se había convertido en una de esas madres controladoras y excesivamente intrusivas que impedían que sus hijos fueran ellos mismos? ¿Sus hijos no vivían las vidas que querían vivir? Traci se detuvo un momento para pensar en qué harían si ella no programara todas y cada una de sus actividades, y se dio cuenta de que no sabía lo que decidirían hacer. Intentó imaginar cómo sería su propia vida si diera un paso atrás y permitiera que se apuntaran a las actividades que más les gustaran o si no se sentara con ellos mientras hacían los deberes para asegurarse de que estuvieran perfectos. Se dio cuenta de que no sabía qué hacer; ¿leería un libro?, ¿miraría la televisión?, ¿escribiría? ¿Qué significaría «tener vida propia»? Hacía mucho tiempo que había abandonado toda esperanza de acabar su tesis. Todas sus actividades estaban orientadas a los niños o a Jim y a su carrera profesional. Se asustó al darse cuenta de que no sabía quién era, aparte de la esposa de Jim y la madre de sus hijos.

Las cosas tenían que cambiar. Ella tenía que cambiar. Lo primero que tenía que hacer era conocer a sus hijos, averiguar qué les gustaba, qué les hacía felices y qué les preocupaba. Cuando los niños se levantaron por la mañana, vieron que su madre tenía un aspecto horrible: los ojos enrojecidos e hinchados, y el rostro pálido y cansado. Decidió no decirles que había pasado la noche en vela, sino que había cogido un virus. En lugar de revolotear por todo el piso para asegurarse de que se vistieran adecuadamente y de que metían los deberes en la mochila, les pidió tranquilamente que se prepararan mientras ella se tomaba un café. «Tiene que estar enferma de verdad», dijo Steve.

Mientras estaban en clase, ella les escribió una carta a cada uno para disculparse por no haber sabido escucharles y diciéndoles que deseaba saber qué querían hacer con las actividades extraescolares. Les pidió que elaboraran una lista sobre lo que más les

gustaba y lo que menos sobre la escuela y las actividades extraacadémicas. Y les dejó claro que estaba abierta a que dejaran alguna si no les interesaba o si no aguantaban el estrés de tanta actividad. Y se fue a dormir la siesta.

Cuando los niños volvieron de clase, leyeron las cartas y se quedaron boquiabiertos. «Estás de broma, ¿no?», le dijo Steven.

«No, lo digo en serio. Steven, aunque me faltaste al respeto ayer, tenías parte de razón. Deseo saber qué queréis y quiero aprender a relajarme.» Steven desconfiaba y Emily no sabía qué pensar. Sin embargo, Clark, que tenía nueve años, aprovechó la oportunidad: «Pues bueno, mamá, no soporto el violín y no quiero tocarlo más». El corazón de Traci dio un vuelco: *todos* los niños de su círculo social tocaban el violín y a Clark no se le daba nada mal. ¿Le permitiría dejar de ir a clase? Traci cerró los ojos y recordó el último recital. Y entonces se dio cuenta de que tenía una mueca permanente en el rostro y de que se le veía mortalmente aburrido mientras los otros niños tocaban. Volvió a cerrar los ojos y le recordó jugando al béisbol, la expresión de alegría en su rostro y lo mucho que se había divertido jugando con los otros niños. Abrió los ojos y dijo: «Muy bien».

«No hablas en serio. ¿De verdad vas a dejar que Clark deje el violín?», volvió a exclamar Steven.

«Sí, si eso es lo que quiere. Ahora, dime qué es importante para ti».

«No estoy seguro. Ya te lo diré», contestó Steven, que no quería comprometerse a nada hasta que supiera qué tramaba su madre.

Emily había permanecido en silencio durante toda la conversación y Traci decidió no presionarla. Luego, por la noche, fue a su habitación para hablar con ella. «Cariño, de verdad que siento mucho haberos presionado tanto. Me parece que últimamente no lo estás pasando demasiado bien.» Emily lloró en silencio, sin decir nada. Normalmente, Traci la hubiera acibillado a preguntas, pero esta vez se limitó a permanecer en silencio, sentada en la cama y acariciándole el pelo.

«Mamá, es que estoy hecha un lío y tengo mucho miedo. Estoy haciendo con la comida eso de lo que hablan en clase de nutrición. A mediodía tengo mucha hambre, así que como, pero entonces me empiezo a preocupar por si engordaré y voy al lavabo para vomitar. No puedo evitarlo. Empiezo a sentir que pierdo el control y cuando vomito me encuentro mejor, pero ¡es tan asqueroso!»

Traci tuvo que contener las lágrimas y respirar hondo varias veces antes de poder pronunciar una palabra. «Cariño, el control no es lo más importante. Yo lo estoy aprendiendo a toda velocidad. Y tu cuerpo está cambiando. Te estás convirtiendo en una mujercita, pero eso no quiere decir que estés engordando. Lo más importante es estar sana.» Se detuvo unos instantes antes de seguir. «Dime, ¿cómo van las cosas en la escuela?»

«Las otras niñas son muy malas. Están muy delgadas y visten muy bien. Por mucho que me esfuerce, no encajo con ellas. Me insultan y me roban cosas de la taquilla. El otro día, una de ellas me pegó en el baño.»

Traci no pudo contenerse. «¿Y por qué no me lo contaste, Emily?»

«Porque sabía que vendrías al colegio y armarías un escándalo. Y, entonces, las otras niñas aún se hubieran reído más de mí.» Estas palabras consiguieron parar a Traci en seco. Con su actitud controladora había obligado a sus hijos a ocultarle cosas y a que prefirieran apañárselas solos antes que pedirle ayuda.

«¿Hay algo del colegio que te guste?», decidió preguntar.

«No, nada. Los niños son malos, los profesores son aburridos y las asignaturas son demasiado difíciles. Siempre me siento tonta en comparación con los demás.» Ahí estaba Emily, en la mejor escuela de toda la ciudad y explicándole lo desgraciada que era. Y Traci ni siquiera lo había sospechado. Emily le había ocultado todos sus sentimientos. «Sé que quieres que vayamos allí, mamá, pero no encajo. No soy lo bastante buena.»

Una vez que hubo conseguido que el corazón le volviera a latir, Traci le dijo: «Emily, si esa no es la mejor escuela para ti, tendremos que encontrar otra que lo sea. Cada uno tiene su lugar y quizás ese no sea el tuyo». Emily sonrió ante la posibilidad de poder cambiar de colegio. Se sentó y habló con su madre sobre lo que creía que podría gustarle: una escuela para niños con tendencias artísticas como ella, a quienes les gustara llevar ropa extravagante, escribir poemas y hablar de filosofía. A la hora ir a dormir, las dos reían a carcajadas sobre las tonterías que las otras niñas llegaban a hacer para ser populares, hablaban de sus planes para encontrar otra escuela y se abrazaban continuamente.

Al día siguiente, decidió ponerse manos a la obra con su propia vida. «Steven dice que no tengo vida propia. Y tiene razón; pero ¿por dónde empiezo?» Intentó recordar los años antes de que nacieran los niños y lo que le gustaba hacer entonces. Su pasión por la literatura la había empujado al doctorado y, aunque disfrutaba de la posibilidad de leer y de reflexionar con espíritu crítico sobre los libros, no tenía deseo alguno de escribir. Había tenido la esperanza de conseguir trabajo en la universidad, pero ahora se daba cuenta de que no le interesaba la docencia universitaria. Cuando los niños eran pequeños, había disfrutado buscando libros que leerles y enseñándoles a leer solos. Había llegado a fundar un club de lectura para ellos y sus amiguitos, pero a medida que fueron llenando el tiempo con tantas actividades, el club de lectura cayó en el olvido. Traci decidió hablar con otra de las madres de la escuela, que trabajaba en el sector editorial, para que le sugiriera empleos que tuvieran que ver con la literatura infantil.

Antes de ser madre, había practicado bastante deporte. En el instituto y en la universidad había participado en el equipo de atletismo y en el de voleibol. Durante los últimos años, había ido al gimnasio, fundamentalmente para retrasar el envejecimiento. Toda la diversión del ejercicio había desaparecido. Decidió llamar al gimnasio para

preguntar si tenían algún equipo femenino de deporte y descubrió que tenían un equipo de voleibol que participaba en la liga de la ciudad. Pidió una cita con el entrenador para que le hiciera una prueba para entrar en el equipo.

Tuvieron que pasar un par de semanas en las que se esforzó por permanecer en silencio y escuchar a sus hijos, preguntarles qué opinaban en lugar de imponer su parecer, organizar el traslado de Emily a otra escuela que parecía más indicada para ella y conseguir que Steven se le acercara. Más tarde, después de que Traci volviese a casa al finalizar su primer entreno con el nuevo equipo de voleibol, Steven fue a buscarla a la cocina. «Mamá, estoy orgulloso de ti.» Traci tuvo que dejar el vaso de zumo en la encimera, porque no daba crédito a lo que acababa de oír. «Realmente quieres cambiar. No creía que fuera cierto y aún no estoy seguro de si durará mucho o no, pero de momento, va muy bien.» Y esa fue toda la conversación de la noche. Steven dejó a su madre sin palabras y se fue a dormir. Durante las siguientes semanas, se mostró mucho menos malhumorado con ella e incluso se le escapó que le gustaba una chica que se llamaba Kelly.

La falta de recursos identitarios y relacionales de Traci había estado a punto de echar a perder por completo la relación con sus hijos y, posiblemente, incluso sus vidas. Su identidad se había confundido con la escuela a la que asistían sus hijos y con su rendimiento en relación con el resto de los niños. Mientras tanto, había perdido de vista quién era ella cuando no hacía de madre de sus hijos. Había pasado completamente por alto la opinión de sus hijos sobre lo que debían hacer con sus propias vidas y se había dedicado a programarles para que encajaran en la imagen de niño perfecto que prescribía su cultura. Para hacerlos perfectos y, por lo tanto, para ser perfecta, había controlado con impaciencia todos y cada uno de sus movimientos. Y la consecuencia había sido que los niños vivían vidas ficticias; no eran quienes querían ser, sino que alternaban, como una pelota de *pingpong*, entre esforzarse por ser lo que su madre quería que fueran y luchar contra esa misma imagen. La salud mental y física de Emily se había resentido, y Traci casi había perdido su relación con Steven.

Así que decidió cambiar radicalmente tanto su vida como la relación con sus hijos, paso a paso. Primero, empezó a escuchar. Les dejó espacio para que le dijeran qué les gustaba y qué no, qué les preocupaba y qué querían cambiar en sus vidas. Intentó ponerse en su lugar e imaginar el mundo desde su punto de vista. Y les permitió hacer cambios importantes en sus vidas, inclusive los que atentaban contra el «programa adecuado» para los niños de su grupo social.

Luego, Traci se esforzó en construirse una vida propia. Volvió a conectar con los intereses y los valores que la motivaban antes de ser madre y sopesó cuáles de ellos podría cultivar ahora. Diseñó planes concretos para desarrollar roles y actividades que no tuvieran que ver con la faceta de madre. Al cabo de un año de haber decidido tener vida propia, trabajaba como editora en una editorial especializada en libros infantiles.

Si le preocupa que su forma de vida no sea un buen modelo para sus hijos o que les impida convertirse en personas independientes y felices, reflexione sobre cuáles de sus recursos emocionales necesita reforzar. Pregúntese si usted, al igual que Traci, necesita mejorar sus recursos identitarios para garantizar que vive una vida equilibrada y plena que incluye, pero no se limita, a sus hijos. ¿Su manera de expresar y de gestionar las emociones constituye un buen modelo para sus hijos? ¿O le faltan recursos emocionales, por lo que a veces reprime sus emociones y se niega a ser honesta, y en otras pierde por completo el control sobre las mismas? En cuanto a la conducta hacia sus hijos, ¿les enseña a ser pacientes y a ponerse en el lugar de los demás o a ser impacientes y egoístas? A la hora de tomar decisiones que afectan a la familia, ¿se centra en el trabajo en equipo e intenta satisfacer las necesidades de todos en la medida de lo posible o se muestra autocrática y convencida de que sabe lo que más conviene a todos?

Una vez que haya recapitulado e identificado los recursos sobre los que necesita trabajar más, imagine cómo serían su vida y su familia si los reforzara. Utilice los ejercicios del programa de desarrollo de recursos para emprender pequeños pasos que le permitan convertirse en esa familia nueva y más positiva.

Utilizar nuestros recursos para ayudar a nuestras hijas

Una de las relaciones más ricas y volubles que puede forjar una madre es la que establece con su hija adolescente. Las niñas adolescentes ven en sus madres la encarnación de todo lo que ellas *no* quieren ser y el mayor obstáculo que les impide hacer las cosas *a su manera*. Por otro lado, las adolescentes necesitan, y desean, una relación íntima con sus madres, para que les proporcionen estabilidad a lo largo de los extraordinarios cambios que experimentan sus mentes y sus cuerpos, y para ayudarles a tomar decisiones positivas. Todos los recursos de la mujer se ponen a prueba en su relación con su hija adolescente.

Las hijas tienden a imitar los recursos de sus madres. Aunque es posible que este fenómeno tenga un componente genético, mis colegas y yo hemos observado a madres y niños interactuando en los laboratorios y hemos concluido que las madres transmiten a sus hijos cómo hacer frente a situaciones complicadas; y las niñas parecen absorberlos más que los niños. A veces, las madres transmiten cómo hacer frente a las circunstancias difíciles con seguridad y decisión, y cómo generar soluciones para resolver problemas. En otras ocasiones, transmiten una respuesta de indefensión y excesivamente emocional ante las dificultades. Las diferentes formas de afrontar las situaciones que las madres enseñan a sus hijas, tanto directa como indirectamente, aparecen en la conducta de las niñas, por lo que uno de los pasos más importantes a la hora de ayudar a nuestras hijas a desarrollar sus capacidades es reconocer nuestros propios recursos y carencias (es decir, los mensajes que enviamos a nuestras hijas), y perfeccionar las facetas que necesiten refuerzo.

Durante los últimos cuarenta años, a medida que las mujeres han ido ganando asertividad, afirmado su derecho al trabajo, a la educación y a decidir sobre su maternidad, la asertividad de niñas y adolescentes se ha catapultado y ha crecido a mucha más velocidad que la de sus modelos adultos. Las niñas absorben mensajes no solo de sus madres, sino también de sus tías, hermanas mayores, abuelas, maestras, líderes escoltas, líderes de la comunidad y estrellas de la televisión.

Obviamente, son las madres las que tienen más contacto con ellas y, por lo tanto, las que cuentan con la mayor oportunidad de apoyar e inspirar el cambio positivo. Las madres tienen el poder de ayudar a sus hijas a trazar una senda saludable a lo largo de los complicados y peligrosos años de la infancia y la adolescencia. Pensemos en Patti, por ejemplo, una adolescente de dieciséis años de edad, menuda, rubia y de ojos azules, que vivía en Boise (Idaho). Había perdido totalmente el contacto con sus pensamientos y con sus emociones, y centraba toda su atención en hacer lo que fuera necesario para ser popular. El instituto le parecía un lugar confuso y abrumador, pero no por las cuestiones académicas (la mayoría de las asignaturas se le daban bastante bien), sino por el resto de los alumnos. Le daba la sensación de que todos sabían cómo vestir, qué hacer, con quién hablar y en qué actividades extraescolares participar, mientras que ella no tenía ni idea y no sabía hacia dónde tirar. Pasaba horas y horas leyendo revistas para adolescentes, en un intento de entender las «normas». Cada mes, probaba un nuevo programa que le prometía convertirla en una chica más guapa, más delgada o más popular. Y cada mes se sentía un completo fracaso, porque o bien no podía llevarlos a cabo o bien no parecían funcionar.

Un fin de semana reciente, Patti y su mejor amiga, Megan, fueron a la fiesta de una de las chicas más populares del instituto, cuyos padres estaban fuera de la ciudad. Normalmente no las habrían invitado, pero se trataba de una fiesta de puertas abiertas y pudieron entrar sin que nadie les preguntara nada. Muchos de los asistentes bebían sin parar, y algunos también fumaban. Un chico se acercó a Patti y le ofreció una bebida. Ella no estaba acostumbrada a beber, pero como no quería que el chico pensara que era una sosa, aceptó. Estaba nerviosa porque no sabía si hacía lo correcto, pero Megan la animó a que acompañara al chico a la barra.

Patti acabó bebiendo cuatro copas esa noche, con lo que acabó completamente borracha. Cuando llegó a casa, intentó escurrirse por la puerta de atrás, pero como se golpeaba contra las paredes hizo mucho ruido. Su madre, Julie, se despertó y bajó a investigar, con lo que se encontró a Patti sentada en el suelo de la cocina, apoyada en los armarios y llorando en silencio. Al principio, Julie se asustó: «¡Cariño! ¿Qué te pasa?».

Luego, olió el alcohol en el aliento de su hija y su primera reacción fue de ira y de rabia. El padre de Julie había sido alcohólico, y el tufo a alcohol del aliento de Patti había hecho realidad su peor pesadilla. Por suerte, contaba con recursos emocionales potentes

y pudo activarlos para responder a su hija de un modo que la conectara con ella, en lugar de alejarla. Respiró profundamente, cerró los ojos y se dijo: «No es mi padre, es mi hija. Voy a mantener la calma».

Patti empezó a contarle a Julie qué había pasado: «Había un chico en la fiesta» y empezó a llorar más intensamente. A Julie le aterrizó la posibilidad de que pudieran haber agredido sexualmente a su hija y estuvo a punto de exigirle que le dijera cómo se llamaba el chico en cuestión. Pero se contuvo, respiró profundamente de nuevo, y dijo: «Vale, ¿y qué ha pasado?».

«Se me acercó y me ofreció una bebida. En realidad no me apetecía, pero es que era muy guapo y no quería que pensara que era una cría, así que le dije que sí. Y entonces, empezamos a hablar y yo seguí bebiendo. Mamá, quiero vomitar. ¡Haz que la cabeza deje de darme vueltas!»

Julie le preguntó tranquilamente si había pasado algo más con ese chico.

«No, al cabo de un rato se fue a hablar con otra chica, y Megan me trajo a casa. Mamá haga lo que haga no les gusta a los chicos.»

Julie se dio cuenta de que Patti no era una alcohólica, sino que estaba muy triste porque no les gustaba a los chicos de la escuela. La metió en la cama, consciente de que no era el momento oportuno para tener una conversación importante.

Al día siguiente, Patti se levantó sobria y llena de agradecimiento hacia su madre por no haberse enfadado. Julie se sentó junto a ella para hablar un poco. Sabía que Patti tenía que trabajar en el desarrollo de su identidad a partir de sus intereses y valores nucleares, no de su índice de popularidad entre los chicos. Creyó que un pequeño paso para ayudarla sería animarla a generar ideas positivas para conocer a gente nueva y para expresarse. Le sugirió: «Cariño, ¿qué te parece si pensamos en algo que pudieras hacer para conocer a más chicos? ¿Se te ocurre alguna idea?».

Patti se puso a la defensiva y respondió con sarcasmo: «Sí, claro. Podría hacer como las chicas populares y ponerme ropa sexi y tontear con todos. Pero no me dejarías. Además, seguro que acabaría metiendo la pata, como ayer en la fiesta».

Julie entendió que la hostilidad era fruto de la inseguridad de Patti y que su relación con ella era lo bastante sólida para ayudarla a emprender un cambio positivo si evitaba reaccionar ante ese exabrupto. Esperó unos instantes para serenarse y entonces recurrió a su flexibilidad mental para comentar: «Pues no, la verdad es que no creo que tú seas así. Me pregunto si hay alguna otra cosa que pudieras hacer, algo que te guste, que te diera la oportunidad de conocer a chicos a quienes les guste lo mismo». Había conseguido reorientar a Patti para que pensara en estrategias creativas para generar cambios.

Patti se sorprendió al ver que su madre no se enfadaba por su comentario, y se dio cuenta rápidamente de que el consejo era muy bueno. «A ver, me gusta escribir y había pensado en apuntarme al periódico de la escuela o al grupo que elabora el anuario. Y me gusta cantar, pero no sé cómo apuntarme. Total, seguro que tampoco me querrían.»

Sin perder la paciencia, Patti la animó a pedir ayuda a otros: «¿Podrías hacer algo hoy para averiguar qué hay que hacer para apuntarse al periódico, al grupo del anuario o a la coral del instituto?».

«Supongo que podría preguntar a los profesores que colaboran con cada grupo. También podría preguntar a algunas de las personas que ya participan en ellos.» Julie coincidió en que eran ideas muy buenas y fue a buscar la guía de la escuela para localizar a los profesores que necesitaban. Patti se mostró algo reticente, pero Julie insistió y pronto tenían una lista de nombres de personas a las que Patti podía consultar acerca de distintas actividades. Y, entonces, diseñaron un plan para preparar cómo hablar con ellos el lunes.

Unos meses después, Patti cantaba en la coral del instituto y escribía para el periódico. Había conocido a mucha gente, tanto chicos como chicas, con intereses similares a los suyos. Se dio cuenta de que ya no tenía interés alguno por entender las «normas» que tanto obsesionaban a muchos de sus compañeros; se sentía orgullosa de hacer lo que de verdad le gustaba, en lugar de lo que creía que podría hacerle popular.

Para poder ayudar a su hija, Julie tuvo que activar todos sus recursos. Utilizó su *flexibilidad psicológica* para generar ideas que permitieran a Patti conocer a gente nueva y emprender actividades positivas. Se mantuvo firme en cuanto a sus principios sobre la bebida, pero sin que eso interfiriera en su deseo de ayudar a Patti a aprender de lo sucedido. Recurrió a sus *recursos emocionales* para controlar la ira y entender que Patti se sentía muy confusa. Y puso en práctica sus *recursos relacionales* para conservar la conexión con Patti incluso cuando le contestó mal.

Nuestras hijas tienen la posibilidad de disfrutar de oportunidades educativas y profesionales que nuestras abuelas consideraban inalcanzables. Al mismo tiempo, se ven sometidas a una presión extraordinaria para ser sexualmente activas, probar las drogas y el alcohol, y matarse de hambre para conseguir que sus cuerpos adopten formas y tamaños imposibles. Como madres, abuelas, tías, profesoras y amigas, podemos ayudar a las jóvenes de hoy a navegar por un mundo de libertades y presiones aparentemente infinitas si utilizamos nuestros recursos y cultivamos los de ellas. Y cuando se hayan convertido en líderes, madres y amantes fuertes y efectivas, serán modelos y maestras que inspirarán a sus propias hijas, con lo que contribuirán a modelar una nueva generación de líderes fuertes y seguras de sí mismas, dispuestas a cambiar el mundo.

Criar a los hijos puede ser fuente de las mayores alegrías, pero no es nada fácil. Durante milenios, las mujeres han utilizado su paciencia, su creatividad y su empatía para criar a sus hijos en entornos cálidos, afectuosos y seguros, y para superar cualquier obstáculo a su desarrollo. Puede utilizar todos sus recursos para diseñar nuevas estrategias que le permitan forjar relaciones ricas y significativas con sus hijos, y crear entornos en los que puedan crecer y desarrollarse plenamente.

Amar en femenino

Las mujeres tienen una capacidad extraordinaria para amar, tanto dentro del matrimonio como en otras relaciones románticas, amistades íntimas o relaciones con hermanos y otros familiares. Utilizan todos sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales para forjar relaciones sólidas, íntimas y mutuamente satisfactorias.

Las relaciones íntimas son indispensables para el bienestar mental y físico. Tal y como vimos en mi estudio sobre personas con duelos recientes, las que contaban con relaciones familiares y de amistad sólidas y en las que podían apoyarse sufrieron menos ansiedad y depresión y fueron más capaces de reconstruir sus vidas en los dos años posteriores a la pérdida.¹ Cuando las personas se unen frente a una crisis, como una pérdida, las relaciones crecen y se desarrollan, ya que cada persona aprende a apreciar a la otra a un nivel más profundo. Fran, una de las participantes en mi estudio sobre el duelo, había perdido a un primo por complicaciones relacionadas con el sida y lo expresaba así:

Nuestros familiares y amigos fueron un apoyo extraordinario. La respuesta de nuestra parroquia y de nuestro pastor fue increíble. E incluso la de los amigos de la escuela. Mi primo se emocionó mucho con las muestras de afecto de los amigos que vinieron a visitarle. Mi familia estuvo más unida que nunca: mi marido, mis hijos y mis padres. Mi madre y yo éramos como un tándem, y nuestra relación se transformó durante el proceso. Nos convertimos en iguales. Ahora nos sentimos mucho más unidas. Y eso ha sido maravilloso.²

Las relaciones positivas también tienen efectos beneficiosos sobre la salud física. Las personas con relaciones de calidad tienen sistemas cardiovasculares e inmunitarios más sanos, se cuidan más, se recuperan mejor de las operaciones quirúrgicas, afrontan mejor el cáncer y viven más tiempo. Por el contrario, las personas que carecen de relaciones positivas (o bien porque están aisladas o bien porque sus relaciones no son positivas ni les ofrecen apoyo), enferman con mayor frecuencia, tardan más en recuperarse de las enfermedades y mueren antes. Lo que es más, las personas con malas relaciones tienden a cuidarse menos y, por ejemplo, no cumplen las órdenes del médico o no dejan de fumar.³

Los múltiples recursos de las mujeres les otorgan una capacidad especial para cultivar relaciones íntimas, por lo que las relaciones con ellas parecen tener más efectos beneficiosos que las relaciones con hombres. Las mujeres afirman que dan más apoyo en las relaciones de pareja que los hombres, pero también afirman que reciben menos. Y sus

maridos se muestran de acuerdo con esta apreciación.⁴ La psicóloga de Yale Margaret Clark concluyó que, en general, se percibe a las mujeres como más solidarias en sus relaciones, más preocupadas por el bienestar del otro y más sensibles a las necesidades y los deseos del otro, sin condiciones previas.⁵ Se las percibe como más dispuestas a responder y a comprometerse con las necesidades de los demás, y también como más capaces de mostrar comprensión. Como resultado, se tiende a demostrar más solidaridad hacia las mujeres que hacia los hombres y, en general, la gente se muestra más dispuesta a hacer un esfuerzo extra para cuidarlas cuando lo necesitan. Y esto es cierto de una gran variedad de relaciones: parejas, hermanos, padres y familia extensa.

Por otro lado, y quizá porque las identidades de las mujeres están tan ligadas a sus relaciones con los demás, son más vulnerables a los efectos perniciosos de las relaciones conflictivas. Cuando, durante un estudio de laboratorio, se pidió a parejas heterosexuales casadas que hablaran sobre algún tema en el que no estuvieran de acuerdo, la frecuencia cardíaca tanto de hombres como de mujeres aumentó en respuesta a la intensidad del conflicto, al tiempo que los sistemas inmunitarios se deprimían. Sin embargo, por lo general, los efectos del conflicto eran más intensos en las esposas que en los maridos.⁶ En otro estudio que siguió durante cuatro años a 189 hombres y mujeres con insuficiencia cardíaca, los investigadores concluyeron que el índice de supervivencia era mayor para quienes disfrutaban de una relación de pareja positiva. Y, de nuevo, los efectos de la calidad de la relación de pareja eran más significativos en las mujeres que en los hombres.⁷

En este capítulo, analizaremos cómo y por qué los recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales de las mujeres les otorgan una capacidad especial para amar a los demás, en beneficio de los hombres y de las mujeres en sus vidas. Luego, le explicaré cómo puede reforzar estos recursos, para forjar relaciones más sólidas y satisfactorias con sus amigos, su pareja y sus familiares.

Ser generosa con el amor

El optimismo es uno de los principales recursos psicológicos de las mujeres, y los optimistas tienden a tener relaciones extraordinarias. El optimismo de las mujeres las lleva a forjar amistades más duraderas y relaciones de pareja más satisfactorias que, además, tienen menos probabilidades de romperse.⁸ Es posible que su optimismo también impulse a otros a mostrarles más apoyo. También caen mejor a los demás: es más agradable estar rodeado de optimistas que de pesimistas.⁹ En consecuencia, los demás suelen mostrar más interés en ser sus amigos y se muestran más dispuestos a ayudarlas si lo necesitan.

Los optimistas tienden a ser más generosos a la hora de evaluar a los demás y esto facilita el desarrollo de relaciones positivas.¹⁰ Por ejemplo, si el marido de una mujer optimista llega tarde del trabajo, ella le otorgará el beneficio de la duda e imaginará que

ha sucedido algo que escapaba a su control: «Estará en un atasco de tráfico, pero seguro que llega en cuanto pueda». Y eso permite que el recibimiento sea mucho más amistoso que si refunfuñara para sí misma: «No se esfuerza en llegar a casa a tiempo».

Un estudio reciente sobre parejas de novios confirmó que los optimistas tienden a ver lo mejor de sus parejas. En comparación con los pesimistas, los optimistas percibían que sus parejas estaban más implicados o implicadas en la relación, que, además, les resultaba más satisfactoria. Por su parte, las parejas de los optimistas también consideraban que el otro estaba muy implicado en la pareja y se mostraban muy satisfechos con la relación. Al parecer, el optimismo genera un círculo virtuoso. En este mismo estudio, cuando los investigadores pidieron a las parejas que hablaran sobre un tema conflictivo, descubrieron que los optimistas y sus parejas se mostraban más orientados a resolver el problema de manera positiva y, por lo tanto, se mostraron más satisfechos con el resultado de la conversación.¹¹

El optimismo tenaz de las mujeres, orientado a encontrar múltiples maneras de alcanzar sus objetivos, las mantiene implicadas en la relación incluso ante las circunstancias más adversas. Por ejemplo, durante la crisis financiera de 2008, Kirsten y Greg se encontraron con que estaban a punto de desahuciarles de la pequeña casa que habían comprado en Sacramento (California). Un par de años antes, buscaban vivienda en el dinámico mercado inmobiliario y se dejaron convencer para firmar una hipoteca *subprime* de interés variable. En aquel momento, parecía una buena idea. Estaban a punto de cumplir los treinta, acababan de casarse y solo podían permitirse una entrada del 10 por ciento. El interés variable era su oportunidad para adquirir una vivienda. Además, estaban al principio de sus carreras profesionales, acababan de ser ascendidos y estaban convencidos de que sus salarios habrían aumentado significativamente para cuando el tipo de interés cambiara. Sin embargo, justo cuando el tipo de interés aumentó, Greg perdió su empleo como director de una granja local. La pareja carecía de ahorros que les permitiera superar la crisis; Greg se hundió, pero Kirsten se negó a rendirse, convencida de que tenía que haber una salida. Llamó al banco, pero no se mostraron demasiado dispuestos a ayudarla, por lo que llamó a una entidad de la ciudad que ayudaba a refinanciar las hipotecas. Greg estaba seguro de que no les ayudarían, porque estaba en paro, pero Kirsten persistió y se reunió con el asesor financiero para encontrar el modo de reducir las cuotas de la hipoteca.

A continuación, se propuso ayudar a Greg a encontrar trabajo. Él apenas se había esforzado, porque su pesimismo le había convencido de que no había empleos disponibles por culpa de la crisis. Kirsten repasaba todas las páginas web de ofertas de empleo a diario, para ver si había alguna que encajara con Greg, y le obligó a apuntarse a un curso para buscar empleo en su sinagoga. Al cabo de un mes, había empezado a trabajar para el servicio forestal estatal, y desbrozaba las colinas cercanas a las zonas

habitadas para reducir el riesgo de incendios. El salario no era tan bueno como el que tenía cuando dirigía la granja, pero sumado al de Kirsten les permitía hacer frente a la hipoteca renegociada.

Durante los pocos meses en los que la pareja se vio inmersa en su propia crisis financiera, Greg se quejaba sin cesar a Kirsten: la situación económica era desastrosa, así que no encontraría trabajo y él tendría que limitarse a cobrar la prestación de desempleo; y los bancos no podían refinanciar las hipotecas, así que lo mejor que podían hacer era olvidarse de la casa y entregar las llaves. Parecía encontrar cierto alivio en estas predicciones lúgubres, quizá porque justificaban su falta de motivación para hacer nada al respecto. En lugar de entrar en debates sobre lo acertado o erróneo de las opiniones de Greg, Kirsten se centró en llevar a cabo lo que se había propuesto: renegociar la hipoteca y encontrar un empleo para Greg.

Kirsten también recurrió a su capacidad para pedir ayuda. Greg no creía que nadie pudiera ayudarles, o quizás era demasiado orgulloso para pedir ayuda. Por el contrario, Kirsten aceptó toda la ayuda que pudo encontrar. Como muchas mujeres, entendió que obtener ayuda de los demás era tanto su derecho como su deber; en su caso, pidió ayuda a la agencia de renegociación de créditos y a la comunidad de su sinagoga.

Con frecuencia, las mujeres recurren a terceros para que les ayuden a resolver problemas con sus relaciones íntimas. Recurren a sus amigas para que les ayuden a entender la conducta de sus parejas y para desahogarse con ellas. Estas conversaciones entre mujeres tienden a ser muy íntimas y las ayudan a sentirse legitimadas y comprendidas.¹² A su vez, en general, la gente parece estar más dispuesta a proporcionar ayuda práctica y emocional a las mujeres que a los hombres, en parte porque consideran que es más probable que las mujeres les correspondan de la misma manera.¹³

Preocuparse y sentirse responsable de otros puede llegar a suponer una carga muy pesada para las mujeres, pero la mayoría de ellas parecen ser capaces de equilibrar la faceta social de su identidad con sus propios intereses y valores. El psicólogo Caryl Rusbult, de la Free University de los Países Bajos, ha demostrado que este equilibrio individual-relacional es una característica fundamental para tener éxito en las relaciones. No siempre es posible mantener un equilibrio perfecto y, en ocasiones, hay que prestar más atención a las propias necesidades que a las de la pareja, por ejemplo cuando terminar un proyecto para el trabajo requiere quedarse hasta tarde en la oficina y trabajar los fines de semana. Hay veces en que las necesidades de la pareja son más acuciantes, por ejemplo si se pone enfermo. Rusbult descubrió que las parejas saludables son capaces de desequilibrar la relación en favor de uno u otro de los miembros durante un tiempo, y luego recuperar el equilibrio entre ambos dedicando más atención y tiempo al que ha quedado en segundo plano.¹⁴ Por ejemplo, si durante las últimas dos semanas ha trabajado más horas que un reloj para terminar el trabajo a tiempo, una vez que lo haya hecho quizá sugiera a su pareja que se vayan de fin de semana, para volver a conectar.

Para asegurarse de no sacrificar demasiado de sí mismas en aras de la relación, las mujeres cultivan una identidad personal flexible y dinámica que permanece estable a pesar de que las relaciones que contribuyen a definirla puedan cambiar. Cuando una pareja se traslada de ciudad, cuando los padres se hacen mayores y necesitan ayuda o cuando las relaciones llegan a su fin, ya sea por un fallecimiento o porque se acaban, las mujeres pueden recurrir a esta identidad nuclear para mantener la calma y la seguridad.

Una identidad personal fuerte también ayuda a las mujeres a tomar buenas decisiones en tiempos de crisis. Quizá recuerde a Wendy, el ama de casa de cuarenta y tres años de edad a la que conocimos en el capítulo 2. Cuando por fin se hartó de los malos tratos de su marido, pidió el divorcio. Entonces, construyó una nueva vida para sí misma y para sus hijos, a pesar de contar con muchos menos recursos de los que acostumbraba a tener. Su valor y su fortaleza procedían de la firme convicción de ser una superviviente capaz de resolver hasta los problemas más difíciles. Aunque se vio obligada a buscar empleo para mantenerse a sí misma y a sus hijos (algo totalmente nuevo para ella, tras tantos años fuera del mercado laboral), pudo recurrir a su identidad nuclear para imaginarse saliendo adelante incluso en los momentos en que el temor a fracasar era mayor. A medida que conseguía superar su cambio de circunstancias, el respeto que sentía por sí misma aumentó exponencialmente.

Enriquecer las relaciones

Las emociones son señales que indican, a una misma y a los demás, que algo importante ha sucedido o está a punto de suceder. Por lo tanto, la capacidad que tienen las mujeres para percibir las emociones del otro y ponerse en su lugar les permite responder con empatía, lo que fomenta la gratitud y la confianza en sus relaciones. Digamos, por ejemplo, que su mejor amiga ha estado de un mal humor poco habitual en ella durante los últimos días. Si percibe acertadamente que su conducta se debe a una combinación de tristeza y de ira como consecuencia de una evaluación trimestral negativa en el trabajo, podrá responder legitimando su ira y tranquilizándola al asegurarle que puede obtener evaluaciones mejores en el futuro. A su vez, es muy probable que ella responda mejorando su humor y dando muestras de gratitud por haberla entendido y apoyado. Si, por el contrario, no tiene la menor idea de a qué se debe su mal humor, es posible que tienda a alejarse y a evitarla hasta que se le pase. Y esto, ni la ayudará ni contribuirá a reforzar su amistad.

Del mismo modo, la capacidad de las mujeres para entender, expresar y gestionar sus propias emociones es un activo extraordinario en su relación con los demás. Transmitir sus emociones a los demás permite forjar relaciones que se caracterizan por la confianza y la comprensión mutua.¹⁵ Incluso dos perfectos desconocidos a los que se junta en estudios de laboratorio se sienten más cerca el uno del otro si uno de los dos explica algo de cariz emocional.¹⁶ En las relaciones consolidadas, hablar de las propias

emociones fomenta la intimidad y la unión. Las mujeres tienden a hablar de sus emociones en el contexto de sus relaciones más que los hombres; y, además, cuando ellos hablan de sus emociones, suelen hacerlo con mujeres con más frecuencia que con otros hombres.¹⁷

Como las mujeres entienden y expresan sus emociones, quienes las rodean cuentan con más información y eso les permite ayudarlas cuando lo necesitan. Las mujeres transmiten con claridad cuándo están tristes y, así, los demás saben cuándo consolarlas. Indican cuándo tienen miedo, y los demás saben cuándo protegerlas y tranquilizarlas. Cuando las mujeres se relacionan con personas a quienes no se les da demasiado bien leer las emociones de los demás, su capacidad para identificar y transmitir lo que sienten da la oportunidad al otro de responder de un modo útil y que refuerce la relación.

Johan era incapaz de entender las emociones de los demás. Si Lois, su esposa, estaba triste, Johan se agobiaba inmediatamente, preocupado por si él era el origen de su malestar, pero también frustrado porque Lois no fuera capaz de controlar sus emociones, como hacía él. Esto provocó muchos conflictos durante los primeros años de matrimonio, porque Johan se ponía a la defensiva, y Lois se molestaba porque él anteponía sus necesidades a las de ella cuando la veía triste. Con el tiempo, Lois se acostumbró a explicarle directa y sencillamente a Johan qué sentía y por qué, con lo que le daba toda la información y evitaba cualquier mala interpretación. Aunque Johan seguía sin estar demasiado interesado por las emociones de ella y no sabía muy bien qué hacer al respecto, agradecía la claridad y la sencillez de las explicaciones, en las que Lois incluía qué podía hacer él para ayudarla a encontrarse mejor.

Expresar emociones positivas en el contexto de una relación es obviamente beneficioso para la misma.¹⁸ A todos nos gusta escuchar que nos valoran, que nos quieren y que disfrutan de nuestra compañía. Las mujeres se sienten más cómodas mostrándose efusivas en las relaciones, con lo que generan un aura de positividad e invitan a los demás a que también se muestren positivos.

Hay veces en las que debemos expresar emociones negativas. No hacerlo sería una falta de honestidad y, además, puede llevar a malentendidos. Las personas más capaces de expresar sus emociones negativas de un modo adecuado tejen redes sociales más amplias y establecen relaciones más íntimas con los demás.¹⁹ Por supuesto, es fundamental expresar la emoción negativa de tal modo que el otro no se sienta ni acusado ni amenazado y en un momento que resulte adecuado. Las personas que hablan continuamente de lo tristes, enfadadas o asustadas que están, por mucho que los demás intenten ayudarlas, acaban sufriendo el ostracismo y el rechazo.²⁰ Sin embargo, ser capaces de transmitir a la pareja o a un amigo que estamos enfadadas o frustradas y por qué nos sentimos así, le da la oportunidad de ayudarnos, de compensarnos o de aclarar cualquier malentendido, antes de que se convierta en un problema importante.

La capacidad de tolerar el malestar emocional y de gestionar las propias emociones permite a las mujeres no huir del conflicto y esforzarse en encontrar una solución. Las relaciones duraderas no se caracterizan por la tendencia a evitar el conflicto y la expresión de emociones negativas, sino por la disposición a resolver los conflictos de manera constructiva.²¹ Es decir, las parejas duraderas no tienen miedo a discutir. No huyen del conflicto ni reprimen la frustración o la ira que puedan sentir hacia el otro. Pueden aceptar tanto su propio malestar como el de su pareja y eso les permite permanecer en el conflicto durante el tiempo necesario para llegar a una solución satisfactoria para ambos. También saben de la conveniencia de utilizar afirmaciones positivas durante el conflicto para legitimar a su pareja y expresar su convicción de que podrán resolver el problema juntos.²² El investigador John Gottman descubrió que a los hombres les cuesta más que a las mujeres tolerar y gestionar los elevados niveles de activación física y emocional que provocan estos conflictos y que tienden más a aislarse o a reprimir sus emociones.

La riqueza emocional que genera la disposición de las mujeres a manifestar sus emociones y a tolerar que los demás hagan lo mismo añade vitalidad a sus relaciones. Las personas se sienten conocidas, comprendidas y legitimadas por las mujeres. Y eso se debe, en parte, a que se les da bien percibir las emociones de los demás, pero también a sus recursos relacionales y a su capacidad de ponerse en el lugar del otro y de escucharle, lo que abre nuevas vías de comunicación y de intimidad.

Al ponerse en el lugar del otro, las mujeres pueden imaginar y entender tanto su conducta como las influencias que recibe, lo que, a su vez, facilita que puedan mostrarse más generosas a la hora de atribuir motivos a su conducta. En lugar de culpar o de acusar, son conscientes de la posibilidad de que los malentendidos o las preocupaciones externas hayan motivado la conducta del otro. Los psicólogos Caryl Rusbult y Ximena Arriaga llevaron a cabo una serie de estudios en los que pidieron a parejas consolidadas que imaginaran situaciones en las que sus respectivos dieran muestras de gran desconsideración hacia ellos o ellas. Por ejemplo:

Últimamente, su pareja ha tenido mucho trabajo y apenas le presta atención. Sin embargo, usted le propone cenar juntos una de estas noches, y su pareja accede, aunque a regañadientes. Llegado el día, llega media hora tarde, sin intención de quedarse, y le dice que hay que anular la cena porque tiene que entregar un proyecto al día siguiente.²³

Se pidió a la mitad de los participantes que visualizaran la situación desde su propio punto de vista y que reflexionaran sobre cómo se sentirían y cómo interpretarían el incidente. A la otra mitad de participantes, se les pidió que vieran el incidente desde el punto de vista de la pareja, y reflexionaran sobre cómo se sentiría y cómo interpretaría el incidente. Los que asumieron el punto de vista de la pareja mostraron emociones generales más positivas y una mayor disposición a hacer las paces con él o ella. También se mostraron más generosos a la hora de interpretar por qué se portaba así: «No lo hace

deliberadamente, son cosas que pasan». En lugar del más egocéntrico: «No se esfuerza en absoluto por entender lo que siento y lo que necesito». Dados los beneficios emocionales y relacionales que acabamos de exponer, no resulta sorprendente que los estudios concluyeran que las mujeres se mostraron más dispuestas que los hombres a ponerse en el lugar del otro.²⁴

Su capacidad para ponerse en el lugar del otro también contribuye a que puedan anteponer sus necesidades cuando es necesario.²⁵ Por ejemplo, en el contexto de una discusión encendida, es habitual que se digan cosas que hacen daño al otro, con lo que la pareja responde haciendo lo propio y el conflicto se intensifica. Para resolver estas interacciones complejas es necesario que uno de los miembros de la pareja dé un paso atrás, decida abandonar las hostilidades y actúe de una manera más constructiva y conciliadora. Las mujeres son capaces de ponerse en el lugar del otro, con lo que son capaces de dejar a un lado sus propios intereses a corto plazo en un conflicto y priorizar el interés a largo plazo de mantener la relación y de atender a las necesidades y preocupaciones de la pareja. Esta conducta más conciliadora no supone evitar el conflicto, sino que reduce la tensión entre la pareja y facilita la resolución del problema.

Contar con una pareja que se esfuerza activamente por ponerse en nuestro lugar parece facilitar que las personas se comuniquen de una forma más clara y se muestren más motivadas a resolver los conflictos. Cuando confiamos en que nuestra pareja no saltará a conclusiones preconcebidas sobre nuestra conducta, sino que intentará entender lo que nos pasa, nos sentimos más motivadas a demostrarle respeto y a justificar la confianza que deposita en nosotras. Las relaciones en que uno o ambos miembros de la pareja son capaces de ponerse en el lugar del otro son más saludables y satisfactorias para los dos.²⁶

Finalmente, los recursos relacionales de saber escuchar y de mostrarse paciente también refuerzan las relaciones. Escuchar a nuestra pareja o amiga nos da información sobre su punto de vista, al tiempo que le transmitimos que nos importa lo bastante como para prestarle atención. Varios estudios que observaban a parejas mientras conversaban concluyeron que las mujeres tienden a prestar más atención que los hombres a lo que dice su pareja.²⁷ La escucha activa fomenta una intimidad más profunda, uno de los principales predictores de la durabilidad y de la felicidad de la pareja a lo largo del tiempo.²⁸ La paciencia ayuda a las mujeres a permanecer junto a sus parejas o sus amistades cuando su situación cambia, a diferencia de la respuesta de Greg ante la pérdida de su trabajo en la granja o de las crisis de la mediana edad que impulsan a algunos a comprarse un carísimo coche deportivo. La paciencia, junto con la capacidad de ponerse en el lugar del otro, ayuda a las mujeres a perdonar a los demás, y la capacidad de perdón se asocia significativamente a la intimidad y a la longevidad de las relaciones.²⁹ Cuando las mujeres son capaces de perdonar las transgresiones de su pareja, hay menos discusiones y el matrimonio resulta más satisfactorio.³⁰ Obviamente,

hay transgresiones más fáciles de perdonar que otras; perdonar es una elección y, como tal, las mujeres deben apelar a sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales para decidir si se trata de la elección adecuada en cada situación concreta.

Incluso las mejores relaciones tienen aspectos que nos gustaría cambiar. Quizá nos gustaría una relación más comunicativa y sincera. Nos gustaría que nos apreciaran más, o que nuestra pareja fuera más afectuosa. Quizá quisiéramos cambiar algún hábito de nuestra pareja, o nuestro. En ocasiones, los problemas de la pareja son más importantes, como la desconfianza o incluso el desagrado. En el siguiente apartado explico cómo pueden las mujeres utilizar sus recursos emocionales para dar lo mejor de sí mismas en sus relaciones.

Sacar lo mejor o lo peor de los demás

Miguel Ángel, el famoso escultor, creía que esculpir consistía en eliminar la capa superficial de roca para revelar la verdadera forma que se ocultaba bajo la superficie. Por lo tanto, cuando se enfrentó a aquel bloque de mármol de Carrara vio en su interior la forma del *David* y empezó a trabajar para sacarla a la superficie. Del mismo modo, cuando nos encontramos ante cualquier relación (ya sea de pareja, de amistad o familiar), podemos elegir ver más allá del rugoso exterior, atisbar la verdadera personalidad y conducta de nuestra pareja, y dedicar el tiempo necesario a apartar la roca sobrante para acceder a ese espacio psicológico. Los psicólogos Steve Drigotas, Caryl Rusbult, y sus colegas llaman a este proceso «el fenómeno Miguel Ángel».³¹ Tenemos la esperanza de que nuestra «escultura» revele la mejor forma de nuestra pareja, amigo o familiar, la persona que sabemos que pueden llegar a ser y que desean ser.

Sin embargo, a veces, solo conseguimos sacar lo peor del otro: mezquindad, hostilidad, egoísmo, etc. En la base de muchas relaciones con problemas encontramos la creencia de que la otra persona tiene algo malo, que la forma oculta bajo la piedra tiene algún defecto inherente, y que le corresponde a él o a ella cambiar. Nos quejamos a nuestras amigas de que nuestro marido siempre está enfadado, de que solo se preocupa por sí mismo, o de que nos vuelve locas cuando... (rellene el espacio con la costumbre más irritante de su pareja). Con frecuencia, nos quejamos a nuestra pareja de todo lo que nos molesta de él, con la esperanza de que la información le motive a cambiar. Por el contrario, lo que conseguimos es discutir, enfadarnos y que se ponga a la defensiva.

Efectivamente, hay veces en las que es necesario que alguna de las personas que nos rodean cambie. Sin embargo, no solemos darnos cuenta de que a veces somos nosotros quienes motivamos y reforzamos la mala conducta del otro, en lugar de motivar y reforzar la buena, por el modo en que les respondemos y por las expectativas que tenemos.

Elena y Mark se casaron hace dieciocho años, y estaban locamente enamorados el uno del otro. Compartían la afición por el vino, la comida, las excursiones y la búsqueda de conchas en la playa. Vivían en la zona de la bahía de San Francisco, por lo que para cultivar todas estas aficiones tan solo necesitaban hacer un breve trayecto en automóvil a los valles de Napa o de Sonoma, o a las colinas que bordeaban la playa cerca de Santa Cruz. Hablaban durante horas de todo y de nada, y poder compartir las actividades que tanto gustaban a ambos les hacía muy felices. Por otro lado, ambos estaban muy implicados en sus carreras profesionales: tanto Mark como Elena trabajaban en empresas tecnológicas de reciente creación. Elena había conseguido el trabajo de sus sueños como directora de marketing encargada de diseñar campañas comerciales que atrajeran a las personas deseosas de ser las primeras en adoptar los últimos aparatos tecnológicos. Y a Mark le satisfacía plenamente su nuevo empleo, que le permitía desarrollar aplicaciones que permitirían a los médicos acceder fácilmente a información valiosa.

A lo largo de los años, y a medida que los dos ayudaban a sus empresas a lanzar sus productos mientras iniciaban su proyecto familiar, la diversión y la pasión de los primeros años se fueron apagando. En lugar de conversar hasta altas horas, la pareja pasaba el tiempo que estaban juntos coordinando horarios y negociando las tareas del hogar y el cuidado de los niños, además de reafirmar sus posturas en las frecuentes discusiones sobre la educación de sus dos hijos. Mark era más partidario de la disciplina que Elena, y ella consideraba que Mark era demasiado estricto y que esperaba demasiado de ellos. Por su parte, Mark creía que Elena les consentía todo y le molestaba que le repitiera constantemente que no era buen padre. Cuando los niños llegaron a la adolescencia la casa era, fundamentalmente, un escenario de tensiones y de discordia. Mark volvía del trabajo, frustrado por alguna discusión laboral o por algún problema que no había podido resolver. Eso le hacía reaccionar excesivamente ante el menor desaire de los niños o si Elena se había olvidado de pagar una factura que ahora estaba vencida. Elena llegaba a casa preparada para la pelea, dispuesta a enfadarse y a ponerse a la defensiva en cuanto Mark empezara a mostrarse crítico. En cuanto Mark reñía a alguno de los niños por dejar la ropa sucia junto a la cesta de la colada en lugar de dentro, Elena refunfuñaba: «Ya estamos otra vez», a lo que Mark respondía: «¿Es que te parece bien que dejen la ropa sucia donde mejor les parece?». Acababa de estallar la batalla. Sus hijos se apartaban, para evitarles, y Elena y Mark o bien se intercambiaban acusaciones envenenadas o bien se encerraban en un silencio que podía durar hasta la mañana siguiente.

Es posible que Mark se mostrara quisquilloso, o incluso buscara pelea, cuando se exclamaba por la ropa sucia junto a la cesta de la colada, pero también es cierto que Elena echaba más leña al fuego al responder con sarcasmo. No podía evitar ver a Mark como a una persona hipercrítica; interpretaba toda su conducta a la luz de esa imagen y

reaccionaba en consecuencia. Y, con eso, conseguía sacar lo peor de Mark, lo que incluía reñir injustamente a sus hijos y acusar injustamente a Elena de criar a un par de holgazanes.

Si Elena quiere romper este círculo vicioso y mejorar tanto su relación con Mark como el ambiente familiar, debe utilizar sus recursos como mujer. Primero, debería identificar cómo y cuándo se dan las interacciones más conflictivas con Mark. Podría llevar un registro durante unos cuantos días, o recordar algunos ejemplos específicos de las últimas semanas, lo que le permitiría darse cuenta de que los peores episodios suceden siempre entre semana, cuando tanto ella como Mark están cansados después de la jornada laboral y aún tienen que encargarse de la cena, de la colada, del papeleo, etc. A veces, los niños también necesitan ayuda con los deberes o que les lleven o traigan de actividades extraescolares, por lo que las tardes son de todo menos relajantes. De hecho, están llenas de oportunidades para discutir. Los sábados, cada uno se encarga de sus responsabilidades respectivas y no se reúnen hasta que empiezan los partidos de sus hijos, tras lo que suelen volver a casa y cenar lo primero que encuentran. Los domingos, intentan hacer algo en familia, como salir de excursión. Los domingos por la noche, mientras se preparan para la jornada laboral y escolar del día siguiente, lo más habitual es que vuelvan a caer en la pauta de críticas y de discusiones.

Por lo tanto, es obvio que las noches entre semana y las de domingo son las que ofrecen más oportunidades de cambio. Para determinar qué tipo de cambio quiere, Elena podría emplear su inmensa creatividad para construir una imagen más positiva no solo de cómo quiere que sean las noches familiares o su relación con Mark y los niños a partir de ahora, sino del propio Mark. Cuando pensaba en Mark, ahora veía a un hombre hostil e hipercrítico. Sin embargo, ¿dónde estaba el hombre divertido y afectuoso con quien se había casado? ¿Cabía la posibilidad de que esas facetas de Mark siguieran ahí, enterradas bajo la superficie desagradable y dura que Elena veía últimamente? A veces, las mejores cualidades de Mark aparecían brevemente durante los domingos, cuando la familia hacía algo relajante y agradable. Mark bromeaba con los niños, dejaba que le enseñaran el último truco sobre el *skate* y hacía evidente lo mucho que les quería.

Resulta más fácil revelar la mejor faceta de nuestra pareja, su forma ideal, si nuestra imagen de su yo ideal se corresponde con la visión que él o ella tiene de sí mismo.³² Y es ahí donde la capacidad de las mujeres para ponerse en el lugar del otro y para escuchar puede ser extraordinariamente útil. El primer paso que Elena debería dar es reflexionar sobre las últimas noches en que su relación con Mark se haya tensado y responder a la pregunta: «¿Qué puede haberle sucedido en el trabajo o qué puede haber pensado o sentido para actuar así?». Quizá se dé cuenta de que en todas las noches en que acabaron discutiendo, Mark había vuelto excepcionalmente cansado, porque había tenido que hacer presentaciones importantes en el trabajo. O, quizá, recuerde que la dirección de la empresa acababa de rechazar su proyecto para una nueva línea de programas. Entonces, Elena podría preguntarse: «Si Mark hubiera imaginado cómo le hubiera

gustado que fueran esas noches, y cómo hubiera preferido actuar, ¿qué habría imaginado?». En otras palabras, Elena podría intentar sintonizar con la imagen positiva de Mark para los días laborables. Es posible que esa imagen incluyera que alguien le preguntara cómo le había ido en el trabajo y que le escuchara mientras lo explicaba, bromear un poco con los niños y acabar relajándose, junto al resto de la familia, en un ambiente cálido y afectuoso.

A lo largo de los días siguientes, Elena podría afinar sus capacidades de escucha para observar la pauta de interacción de Mark con el resto de la familia por la tarde, y golpearse con una goma elástica en la muñeca cada vez que sintiera el impulso de criticar a Mark por alguno de sus comentarios. Así, podría reunir mucha más información sobre la dinámica familiar y le sería más fácil fijarse un objetivo positivo y realista para sus interacciones con Mark y toda la familia.

Gracias a sus observaciones, es probable que se diera cuenta de que, cada noche, se centraba tanto en las tareas domésticas (la cena, la colada, los deberes de los niños), que respondía con impaciencia cuando Mark intentaba hablarle de su día, porque tenía demasiado que hacer. Para ser más paciente y abrir las puertas de la comunicación con Mark, podría dar el pequeño paso de elaborar una lista con todas las tareas domésticas y reflexionar sobre cuáles eran imprescindibles en los ajetreados días laborables. Sí, los niños tenían que hacer los deberes, y la familia tenía que comer, pero ¿realmente tenía que poner una lavadora diaria? Los niños tenían ropa suficiente para vestirse toda la semana. Podían sobrevivir aunque sus vaqueros preferidos o su camiseta predilecta no estuvieran siempre disponibles. Elena y Mark podían encargarse de las facturas los sábados y dejar de preocuparse por ellas durante la semana. Aún más importante, Elena tenía que dar un paso atrás y reconocer que la prioridad más importante era reducir el nivel de estrés de las tardes para que la familia pudiera conversar y relajarse.

Por otro lado, para poder mostrarse más paciente por las tardes, Elena tenía que encontrar el modo de relajarse en el espacio de tiempo que tenía desde que acababa de trabajar y hasta que Mark y los niños llegaban a casa. Ahora trabajaba hasta el último segundo antes de ir a buscar a alguno de los niños o de tener que preparar la cena. Llegaba a casa con prisas y aún con la carga del estrés laboral sobre los hombros. Tenía que encontrar tiempo entre el trabajo y las tareas domésticas, y aprender a gestionar mejor el estrés y las emociones. Durante este período intermedio, podría hacer ejercicios de meditación, salir a correr o, sencillamente, sentarse con una taza de té y una revista. Estos pequeños pasos le permitirían relajarse antes de que el resto de la familia llegara a casa, con lo que le sería más fácil mostrarse paciente con todos mientras se relajaban tras su jornada laboral o escolar.

Elena llevó a cabo todos esos ejercicios y escuchó atentamente todo lo que sucedía en la familia durante unos días: se oyó a sí misma criticar a Mark continuamente por cómo trataba a los niños, por sus costumbres irritantes y por sus aburridos relatos sobre su jornada laboral. Se dio cuenta de que gran parte de la frustración y de la ira que sentía

hacia Mark se debía más a los pensamientos que inundaban su mente que a lo que Mark decía o hacía en realidad. Le sorprendió lo duras y poco razonables que se habían vuelto sus críticas silenciosas y se dio cuenta de que la hacían reaccionar en exceso ante la conducta de su marido. Dejaba que una frustración alimentara la siguiente, con lo que acababa encontrando fallos en lo que no eran más que comentarios o conductas inocentes por parte de Mark. Elena escribió los pensamientos negativos en tarjetas. En algunas añadió contraargumentos. Por ejemplo, para «Solo ve defectos en los niños» generó los contraargumentos «También les felicita a menudo» y «En ocasiones se portan *mal* y hay que decírselo». Se dio cuenta de que sus emociones pasaban de la irritación y la ira a la comprensión y al afecto a medida que generaba los contraargumentos.

Sin embargo, para otros pensamientos críticos, el contraargumento era, sencillamente: «Quiero dejar de pensar así». Por ejemplo, Mark tenía la irritante costumbre de hablar con la boca llena. Siempre lo había hecho, pero últimamente la irritaba hasta un punto que ni siquiera ella encontraba razonable. Se tensaba durante la cena y le criticaba mentalmente sin cesar, por lo que su irritación interfería en su capacidad de escuchar a Mark y a los niños, o la impulsaba a comentar con desdén algo que no tenía nada que ver con el hecho de que Mark hablara con la boca llena. Cuando le decía que le molestaba que hablara con la boca llena, Mark se enfadaba y se ponía a la defensiva, así que sabía que era muy poco probable que dejara de hacerlo. Se dijo a sí misma que tampoco era tan grave y que no quería que su irritación al respecto se convirtiera en un problema importante. Decidió que a partir de ese momento no se irritaría tanto, porque era mucho menos importante que mejorar el ambiente familiar. Así, consiguió superar un obstáculo que había creado ella sola en su mente: se había convencido de que le sería imposible relajarse durante la cena mientras Mark siguiera hablando con la boca llena, pero decidió seguir otra vía y centrarse en el objetivo primordial de mejorar la vida de su familia. También decidió que dejaría de preocuparse menos por salirse con la suya (conseguir que Mark dejara de hablar con la boca llena) y más por el objetivo que se había propuesto (estar menos irritable y conseguir que la familia se relajara).

Gracias a todos estos pequeños pasos, Elena pudo mostrarse paciente, tomar distancia y empezar a responder a Mark de un modo más parecido a la imagen positiva que él tenía de sí mismo y menos a la imagen tan negativa que ella había mantenido hasta ese momento. Cuando llegaba a casa, estaba más tranquila y relajada, por lo que ya no estaba a la que saltaba ante el menor comentario mínimamente provocador. Le dejó espacio para relajarse, le escuchó mientras le explicaba cómo le había ido la jornada y se esforzó para ponerse en su lugar y para hacerle ver que se preocupaba por él. Cuando Mark actuaba de un modo objetivamente poco razonable con los niños, Elena respiraba profundamente e intentaba legitimar sus preocupaciones, al tiempo que reorientaba la conversación hacia la resolución de problemas, en lugar de caer en una sarta de acusaciones mutuas. Antes, si Mark gritaba a los niños algo como «¡Siempre le hablas

mal a tu madre!», Elena respondía «¡No entiendes a los adolescentes! ¡Deja de agobiarle!». Ahora, decía algo más parecido a: «Sé que te molesta mucho y tienes razón, me falta al respecto con frecuencia. Pero no creo que consigamos nada a base de gritos. Pensemos en algo concreto que podamos hacer para dejarle claro que tiene que dejar de hablarme así». Mark se calmaba y se centraba en el problema, en lugar de dar rienda suelta a su ira.

En este caso, Elena practicó lo que antes he descrito como *conducta adaptable*, es decir, pequeños actos de legitimación, de ponerse en el lugar del otro y de perdón que ayudan a disipar el conflicto entre las parejas. En lugar de alimentar la discusión con comentarios hostiles a las observaciones de Mark, Elena le transmitió que compartía sus preocupaciones. Así consiguió detener en seco la hostilidad de Mark y cambiar la orientación de la discusión. Entonces, Elena ejercitó el recurso psicológico de centrarse en el modo de alcanzar su objetivo (que su hijo se comportara de un modo más respetuoso), en lugar de en ganar la discusión con Mark.

Finalmente, Elena se dio cuenta de que el equilibrio había desaparecido por completo en su relación con Mark. Dedicaban seis de los siete días de la semana a llevar a cabo tareas y recados domésticos e intentaban acumular en el séptimo todo su tiempo en familia, por lo que no les quedaba ni un minuto para ser pareja. Incluso los sábados por la noche, no podían más que sentarse en el sofá, exhaustos, para mirar una película en la televisión. Elena propuso que reservaran una noche a la semana, preferiblemente la del sábado, para hacer algo en pareja, sin niños y sin televisión. Podía ser algo tan sencillo como salir a cenar o ir al teatro. Incluso se le ocurrió la idea de fundar un club de cata de vinos que se reuniera una vez al mes, para relacionarse con personas que no tuvieran nada que ver con la escuela o los amigos de sus hijos y a quienes también les gustara la buena comida y el buen vino. A Mark le encantó la idea. Lo que es más, le encantó que Elena hubiera decidido emprender pasos concretos para recuperar parte del dinamismo y de la diversión que caracterizaron los primeros años de su matrimonio. Se dio cuenta de que Elena se mostraba mucho menos quisquillosa y esto le motivó a intentar ser un poco más paciente y comprensivo tanto con ella como con los niños.

Con demasiada frecuencia, cuando queremos cambiar nuestras relaciones, nos centramos únicamente en lo que va mal y, más concretamente, en lo que va mal con la otra persona. Creemos que si nos quejamos o castigamos su conducta, de algún modo dejará de hacerlo. Sin embargo, en general, lo que conseguimos con las quejas y con la hostilidad es generar más resistencia y resentimiento. Creo que la probabilidad de que consigamos cambiar nuestras relaciones y revelar lo mejor de nuestras parejas será mucho mayor si nos comprometemos a utilizar y mejorar nuestros recursos psicológicos, emocionales y relacionales para cambiar nuestra propia conducta en la relación.

Elena lo hizo. Empezó por preguntarse en qué situaciones tenían más dificultades ella y Mark. Una vez que hubo identificado las situaciones más conflictivas, visualizó imágenes positivas de cómo le gustaría que fueran las interacciones de ahora en adelante

y de los mejores atributos de Mark. Entonces, dio varios pasos pequeños para ayudar a Mark a revelar lo mejor de sí mismo y hacer así realidad la imagen positiva de unas tardes familiares relajadas y afectuosas. Elena utilizó sus recursos emocionales para ponerse en el lugar de Mark y para escuchar a la familia, con el objetivo de entender mejor qué motivaba la conducta de Mark e identificar cómo su propia conducta y su propia forma de pensar contribuían a la hostilidad entre ambos. Decidió practicar la paciencia y tomó medidas para ser más paciente y para gestionar mejor sus frustraciones: encontró el tiempo que necesitaba para relajarse entre la salida del trabajo y la vuelta a casa.

Contrarrestó los pensamientos negativos que tenía hacia Mark o bien reconociendo que eran poco razonables o bien rechazando los que eran triviales y poco importantes. También redirigió su energía al objetivo de mejorar el ambiente familiar y dejar a un lado las costumbres irritantes de Mark, en lugar de señalárselas continuamente. Encontró el modo de evitar que los conflictos se intensificaran legitimando las preocupaciones de Mark y centrando la atención de la pareja en resolver el problema, en lugar de en discutir acerca del mismo. También tomó medidas para encontrar un equilibrio más adecuado entre el trabajo y el ocio en su vida de pareja.

Crear un equilibrio individual-relacional saludable

Uno de los problemas o preocupaciones más habituales entre las mujeres es cómo lograr un equilibrio saludable entre sus necesidades e intereses personales y los intereses y las necesidades de su pareja y de su familia. La mayoría de las veces, las mujeres resuelven este conflicto de intereses sacrificando sus necesidades individuales en aras de las relacionales. Ceden terreno en el ámbito laboral y profesional para contribuir a la carrera profesional de sus parejas. Cargan con la mayoría de las responsabilidades domésticas y asociadas a la crianza de los hijos. Ceden a los deseos de su pareja con demasiada frecuencia y dejan que sea él quien tome las decisiones importantes en la familia.

Todas lo hacemos en mayor o menor grado, y sacrificar las necesidades por la pareja o por la familia es algo que muchas mujeres deciden hacer libre y voluntariamente. Sin embargo, algunas caen en la costumbre de anteponer siempre a los demás, con lo que sin darse cuenta empiezan a acumular resentimiento y a sentirse menospreciadas. Y esto puede ser perjudicial para las mujeres, cuya autoestima y emociones hacia su pareja y su familia son cada vez más negativas. Tal y como hemos comentado en el capítulo 5, numerosas investigaciones han demostrado que las mujeres que sacrifican habitualmente sus necesidades para mantener la paz en sus relaciones son más vulnerables a la depresión y a la ansiedad, y tienen menos autoestima y más problemas de salud. También puede ser perjudicial para las relaciones de pareja, porque el resentimiento

acaba por hacerse notar en su forma de tratar al otro. Las relaciones no duran mucho cuando el equilibrio individual-relacional desaparece para uno o ambos miembros de la pareja.

A continuación, veremos un ejemplo de una mujer que utilizó varios de sus recursos psicológicos, identitarios, emocionales y relacionales para crear más equilibrio entre su vida personal y su vida relacional. Marie, de treinta y dos años, y su marido Elías son mexicanos-americanos de primera generación, cuyos padres emigraron a Arizona hace treinta años. Aunque Marie terminó sus estudios universitarios, sus padres siempre habían insistido en que las mujeres debían quedarse en casa con los hijos, y el único motivo por el que la habían enviado a la universidad era para que pudiera criar a hijos inteligentes que tuvieran éxito en la vida. Marie había estudiado Administración de empresas y al terminar empezó a trabajar como mando intermedio en una fábrica importante cerca de Phoenix. Poco después conoció a Elías, uno de los ingenieros de planta, y se casaron al cabo de un año. Su primer hijo, Raymond, nació justo tras su segundo aniversario de bodas, y Marie estuvo encantada de dejar su trabajo para cuidar de él a jornada completa. Durante los cinco años siguientes, llegaron otros dos niños, y la empresa trasladó a Elías a su planta en Carolina del Norte.

Marie estaba muy ocupada cuidando de sus hijos, pero a veces se sentía perdida y sola en su casa de Charlotte. La gente era agradable y su casa era preciosa, pero echaba de menos a su familia y a sus amigos de la infancia de Phoenix.

Mientras tanto, las exigencias del trabajo de Elías parecían aumentar a diario. Era habitual que trabajara entre sesenta y ochenta horas semanales, se perdía los partidos de fútbol y los recitales de música de los niños, e incluso sus fiestas de cumpleaños o sus cenas con Marie. De vez en cuando, ella se quejaba, pero, por lo general, sufría sin decir nada, aunque sintiendo una combinación de amargura contra Elías y de tristeza e ira por las continuas decepciones de sus hijos. Al mismo tiempo, se sentía culpable por estar tan enfadada con Elías y se detestaba por todas sus debilidades e imperfecciones. Había engordado bastante con los embarazos y no había conseguido volver a adelgazar. Además, se sentía bastante tonta cuando Elías le explicaba lo bien que le iba en el trabajo y le hablaba de la gente tan interesante con la que hablaba a diario.

Cuando Marie y su familia ya llevaban dos años viviendo en Charlotte, ya estaba crónicamente deprimida, no quería levantarse por la mañana, le costaba cuidar de los niños y cada vez se mostraba más irritable en sus interacciones con la familia. Reducir tanto su actividad la llevó a engordar todavía más, lo que empeoró su ya frágil autoestima. Consultó al sacerdote de su iglesia, pero no le fue de gran ayuda y tampoco le pareció que la entendiera demasiado. Un día, mientras los niños estaban en clase y ella navegaba por distintos canales de televisión, se encontró con un programa en que varias mujeres hablaban de la depresión. Escuchó a una mujer explicar su historia, y le dio la sensación de que era ella misma quien hablaba. Esta mujer explicó que había estado enfadada con su marido porque no prestaba atención a la familia, y que cada vez se

sentía menos atractiva y más inútil. Ya no cuidaba de sí misma ni de la casa y ya no se sentía feliz ni cuando jugaba con sus hijos. Marie empezó a llorar mientras esperaba que la mujer le diera la respuesta a sus problemas. ¿Debía esforzarse todavía más en ser una buena esposa, como decía su madre? ¿Debía empezar a medicarse, como parecía que hacía tanta gente a su alrededor? ¿Debía dejar a Elías y volver a casa, con su familia en Phoenix? ¡No, eso no podía hacerlo!

Sin embargo, la respuesta de la mujer de la televisión no se pareció a ninguna de las que Marie había anticipado. «Me di cuenta de que tenía que convertirme en la mujer que quería ser, en la mujer que estaba llamada a ser.» El público aplaudió con entusiasmo mientras la mujer irradiaba satisfacción. Explicó que había decidido estudiar en la universidad y, que tras matricularse en varias asignaturas, descubrió que le apasionaba el diseño gráfico. Terminó la carrera y ahora tenía un empleo que le encantaba. Resultó que el programa trataba de mujeres que habían vuelto a la universidad.

Marie apagó la televisión y pensó que esa no era la solución para ella, porque ya había terminado sus estudios. Empezó a pasar el aspirador mientras esperaba a que los niños volvieran de clase. Sin embargo, las palabras de aquella mujer siguieron resonando en su cabeza durante todo el día: «Me di cuenta de que tenía que convertirme en la mujer que quería ser, en la mujer que estaba llamada a ser». ¿Qué significaba eso? ¿Qué significaría para ella? ¿Acaso no era ya quien se suponía que tenía que ser, una madre y ama de casa a jornada completa? Eso es lo que sus padres le habían dicho que tenía que ser, pero ¿era lo que quería ser? La posibilidad de que la respuesta a esa pregunta fuera que «no» le aterró.

Esa noche, mientras esperaba despierta en la cama a que Elías volviera del trabajo, empezó a pensar sobre sus años en Phoenix, cuando los niños eran más pequeños. Allí había sido feliz, ocupada con los niños y con las actividades junto a su familia; además, colaboraba con la parroquia local. Cuando la familia se trasladó a Charlotte, ella perdió parte de su identidad, la parte de sí misma que tenía que ver con sus padres, sus hermanos, su familia y la dinámica parroquia hispana. Las llamadas telefónicas desde Charlotte no le bastaban, y no había demasiadas familias hispanas en la parroquia a la que asistían en Charlotte.

Al principio, darse cuenta de todo esto hizo que empezara a llorar de tristeza y desesperación. No veía el modo de cambiar las cosas: la carrera profesional de Elías había despegado en Charlotte, por lo que era muy poco probable que accediera a regresar a Phoenix, donde la empresa acababa de reducir el personal. Sin embargo, Marie volvió a escuchar las palabras de aquella mujer: «Me di cuenta de que tenía que convertirme en la mujer que quería ser, en la mujer que estaba llamada a ser».

Intentó invocar la imagen de cómo sería esa mujer en su caso. Al cabo de un rato, se vio relacionándose con otras personas, ayudándoles tal y como solía hacer en su antigua parroquia. Sonreía y se sentía bien consigo misma, porque se sentía útil. Sus hijos estaban cerca y veían lo competente y efectiva que era, y se sentía orgullosa de

demostrarles que sabía hacer más cosas, además de cocinar y de hornear pasteles. También se vio a sí misma con sus padres y con sus hermanos, y aunque aceptó que no podría volver a vivir con ellos, también supo que necesitaba verles con mayor frecuencia que las visitas anuales a que se había limitado desde su traslado a Charlotte.

Empezó a pensar en cómo podría hacer realidad esa imagen y al principio sintió que la embargaba una sensación de desánimo. Se oyó a sí misma decir: «Esto no sucederá nunca, no tengo nada que ofrecer. Y no puedo estar volando continuamente a Phoenix con los niños». Sin embargo, volvió a recordar el rostro de la mujer de la televisión y se dijo que tenía que encontrar el modo de conseguirlo. Que podía encontrar el modo de conseguirlo. No quería ni podía seguir como hasta ahora.

Cuando Marie se preguntó qué facetas de su identidad se habían quedado en Phoenix, las respuestas fueron *relaciones* y *eficacia*. Había perdido las relaciones con su familia, a la que quería mucho y que formaba parte importante de su identidad. También había perdido la sensación de autoeficacia que la embargaba cuando trabajaba con los ancianos de su parroquia. Sabía que tenía que encontrar el modo de recuperar las relaciones y la autoeficacia en Charlotte.

Al día siguiente, Marie llamó a su hermana Yvonne para hablarle de su recién encontrada motivación para cambiar. Yvonne, que era una abogada de éxito en Phoenix, estuvo encantada al saber que Marie había decidido pasar a la acción: llevaba meses intentando que lo hiciera, siempre que la llamaba para decirle lo desgraciada que era. A Marie le preocupaba no saber qué pasos dar para empezar a cambiar su vida, así que Yvonne decidió aprovechar la oportunidad para reforzar la motivación de su hermana y le dijo que, como el lunes era fiesta, volaría a Charlotte para pasar el fin de semana largo allí, con ella y su familia. Marie no cabía en sí de felicidad y se pasó el resto de la semana limpiando la casa y cocinando para Yvonne.

Cuando llegó, le dijo a su hermana: «Marie, lo primero que tienes que hacer es dejar de pensar que tienes que esforzarte para que todo sea perfecto para quienes te rodean. Tienes que dedicarte a ti, no a conseguir que la casa esté impoluta o a hornear una bandeja de galletas tras otra». Marie se quedó estupefacta, pero Yvonne no había terminado. «Sé que mamá siempre ha sido así, pero no era necesario y no creo que fuera saludable ni para ti ni para mí. Tú te has convertido en su clon, y yo me rebelé y estuve enfadada con ella durante mucho tiempo. No querrás eso para tus hijos, ¿verdad?»

Marie se estremeció con solo pensar en que su hija pudiera llegar a sentirse tan atrapada y triste como ella, o que alguno de sus hijos pudiera considerarla tan controladora como ella había considerado a su propia madre. Así que le dijo a Yvonne: «Ayúdame a pensar en cómo puedo mejorar la situación en Charlotte. Sé que quiero hacer algo que me ayude a sentirme mejor conmigo misma, como lo que hacía en nuestra parroquia de Phoenix. Y también tengo que veros más a ti y al resto de la familia».

Las dos hermanas empezaron a pensar juntas en todo lo que podía hacer Marie para sentirse más eficaz y satisfecha. Apuntaron toda su experiencia laboral y las tareas de voluntariado en que había participado, y también qué le había gustado y qué no de cada experiencia. Marie también dijo que no quería trabajar a jornada completa hasta que los niños estuvieran, como mínimo, en el instituto, así que, hiciera lo que hiciera, tenía que darle libertad de horarios y de dedicación. Se les ocurrió que podría trabajar en alguna parroquia o entidad sin ánimo de lucro, y emplear allí sus habilidades en la administración de empresas. Yvonne la ayudó a preparar un currículum que reflejara toda su formación y experiencia. Finalmente, repasaron las Páginas Amarillas para encontrar posibles entidades y organizaciones a las que Marie pudiera ofrecer sus servicios.

Al día siguiente, las dos hermanas se dedicaron a pensar en cómo podría Marie pasar más tiempo con su familia. Yvonne le dijo que eso era fácil. «Es evidente que Elías quiere que seas feliz. Y ganáis lo bastante como para poder permitirnos unos cuantos billetes de avión, así que lo único que tienes que hacer es superar el miedo y atreverte a decirle que quieres ir a Phoenix más a menudo con los niños.»

Marie sabía que su hermana tenía razón, pero le aterraba hablar con Elías del tema. Imaginaba que se enfadaría y que la acusaría de ser egoísta y de querer gastarse el dinero que a él tanto le costaba ganar solo para ver a su familia. Cuando se lo dijo a Yvonne, le contestó: «¿Qué quieres decir con lo de el dinero que tanto *le* cuesta ganar? También es tu dinero. Fuisteis los dos quienes decidisteis que te quedaras en casa con los niños, así que no es justo que no puedas opinar sobre cómo se gasta el dinero».

Fue toda una revelación para Yvonne, y darse cuenta de ello la hizo sentirse mal. Por supuesto que también era su dinero. Elías quería que fuera madre a jornada completa y la valoraba por ello. Tenía derecho a utilizar parte del dinero como quisiera. Sin embargo, estaba tan poco acostumbrada a pedir lo que quería y necesitaba que no sabía por dónde empezar. Así que Yvonne practicó con ella e hizo de Elías, para que Marie pudiera ensayar cómo le transmitiría el deseo de viajar a Phoenix con mayor frecuencia. Tuvo que probar casi una docena de veces, pero al final se vio capaz de decirle: «Elías, sé que sabes lo unida que estoy a mi familia y lo mucho que les echo a todos de menos desde que nos trasladamos a Charlotte. Los niños también les echan mucho de menos. Me gustaría poder volar a Phoenix con los niños más de una vez al año».

Esa noche, mientras Yvonne estaba en la habitación de invitados, Marie probó su discurso con Elías, que respondió: «Claro que sí. Y, si quieres, también puedes pagar el billete a tus padres para que vengan ellos alguna vez». Marie le besó y se fue a buscar a Yvonne a la habitación de invitados, donde ambas empezaron a dar botes como un par de colegialas.

Al cabo de un par de meses, Marie había empezado a trabajar como voluntaria en otra parroquia de Charlotte con una congregación latina mucho más numerosa, donde ayudaba a los parroquianos indigentes o ancianos con documentos legales y

administrativos. Ella misma se organizaba su horario, por lo que podía ir a buscar a los niños a la escuela cada día. Su autoestima aumentó drásticamente y se sentía mucho más conectada con esta iglesia que con la anterior. Volaba con los niños a Phoenix tres veces al año, durante las vacaciones escolares, y sus padres venían a visitarla durante todo un mes en primavera. A Marie le gustaba enseñarles la ciudad y ser su anfitriona la ayudó a valorar mucho más la historia, la comida y la cultura de la región.

La identidad de Marie quedó muy debilitada tras el traslado a Charlotte; no estaba lo bastante consolidada ni era lo bastante flexible como para soportar el cambio, y había dejado gran parte de sí misma en Phoenix. Utilizó muchos de sus recursos, con la ayuda de su hermana, para recuperar las relaciones y la sensación de autoeficacia. Evaluó qué había dejado atrás en Phoenix para poder pensar en el modo de satisfacer sus necesidades y sus intereses en Charlotte. Entonces, emprendió acciones pequeñas, pero concretas, para llevar a cabo las soluciones que se le habían ocurrido y que desembocaron en un empleo ayudando a personas necesitadas de su nueva parroquia. Cuando se sintió pesimista acerca de las posibilidades de mejorar su vida, atendió a los pensamientos de fondo y los contrarrestó para seguir en su empeño de encontrar el modo de resolver los obstáculos con los que se iba encontrando. Pidió ayuda a su hermana, que la motivó y la ayudó a activar todos sus recursos. También le enseñó a comunicar sus necesidades y deseos a Elías, y a los demás, de un modo más asertivo.

Las mujeres utilizan sus recursos emocionales, identitarios y relacionales para enriquecer tremendamente las relaciones y a las personas de sus vidas. A su vez, se ven recompensadas por una amplia red de personas que las quieren, confían en ellas e irían hasta el fin del mundo para ayudarlas. La salud física y mental de las mujeres se ve muy beneficiada con esas relaciones, y su calidad de vida aumenta significativamente. Las personas que tienen vínculos estrechos con mujeres también se benefician infinitamente de su experiencia a la hora de ayudarles a revelar lo mejor de sí mismas.

Envejecer en femenino

Quizá le parezca irónico que sugiramos que a todos nos convendría envejecer como una mujer. Al fin al cabo, la cultura popular afirma que el envejecimiento es el archienemigo de las mujeres. Cada año, mujeres de todo el mundo se gastan miles de millones de dólares en combatir el envejecimiento físico, a base de *botox*, liposucciones, cremas faciales, tintes para el cabello y horas de gimnasio. Freud y otros psicólogos de principios del siglo XX afirmaron que cuando la mujer deja atrás la edad reproductiva, se deprime al ser consciente de que ha dejado de ser útil. Cuando sus hijos crecen y se marchan de casa, sufre del «síndrome del nido vacío». Incluso había un diagnóstico psiquiátrico concreto para la depresión que las mujeres experimentan, supuestamente, tras la menopausia: melancolía.

Afortunadamente, nada de esto es cierto, al menos para la mayoría de las mujeres. Sí, es cierto que muchas intentan ralentizar el envejecimiento con carísimas cremas hidratantes y alfa-hidroxitratamientos, pero, en general, la imagen corporal de la mujer mejora progresivamente a medida que pasa de la veintena a la treintena y entra en la mediana edad.¹ Tal y como dijo hace poco mi amiga Lori: «¡Por fin he dejado de compararme con las modelos y me he dado cuenta de lo bien que estoy a mis cincuenta años!».

En el ámbito global, la salud mental y la satisfacción vital de las mujeres también mejoran con la edad. Los índices de depresión, ansiedad y suicidio en las mujeres descienden, en vez de aumentar, a medida que se hacen mayores.² La satisfacción general de las mujeres con la vida mejora con la edad, y la satisfacción en cuanto a la vida de pareja aumenta significativamente cuando los hijos se van de casa.³ Las mujeres se sienten menos solas cuando se hacen mayores y se sienten más legitimadas y valoradas en sus matrimonios.

En nuestro estudio sobre 1.300 hombres y mujeres del área de la bahía de San Francisco, detectamos muchos indicios que apuntaban a que la vida mejora con la edad. En concreto, los síntomas de depresión y de ansiedad, así como la sensación de soledad, eran menores entre las mujeres de mediana edad (entre los cuarenta y cinco y los cincuenta y cinco años) y mayores (entre sesenta y cinco y setenta y cinco años de edad), que entre las mujeres al principio de la edad adulta, tal y como refleja la figura de la página siguiente.

Las vidas de las mujeres mejoran en lugar de empeorar con la edad porque sus extraordinarios recursos psicológicos les permiten hacer frente a los problemas que van apareciendo, como la gestión de la atención sanitaria o la vida con menos ingresos tras la jubilación. Activan sus recursos identitarios para afrontar los múltiples cambios que la edad impone a sus funciones y a sus capacidades, a sus estilos de vida y a su forma de vivir. Gracias a sus recursos relacionales, entran en la tercera edad con una sólida red de relaciones con personas en las que confían y que quieren devolverles la empatía, la paciencia, el afecto y la atención que les han demostrado. Emplean sus recursos emocionales para hacer frente al malestar emocional, lo que les permite superar las crisis y las pérdidas que se hacen más frecuentes cuando envejecemos. La diversidad de los recursos con que cuentan las mujeres les permite abordar la vejez como una celebración, en la que pueden disfrutar de la alegría, del amor y de la satisfacción por todo lo que han conseguido a lo largo de sus vidas.

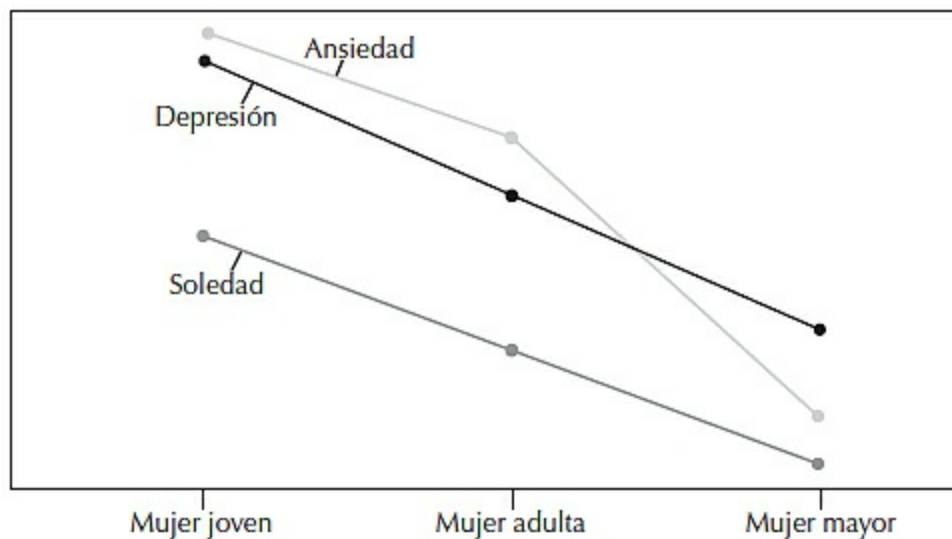


Figura 2. La vida de las mujeres mejora con la edad

El índice de depresión, de ansiedad y de sensación de soledad entre las mujeres desciende con la edad. Datos sin publicar, adaptados de S. Nolen-Hoeksema y C. Ahrens, «Age Difference and Similarities in the Correlates of Depressive Symptoms», en *Psychology and Aging*, 17, 2001, págs. 116-124.

Los recursos de las mujeres no solo las ayudan a ser más felices cuando envejecen, sino que las ayudan a vivir más y a gozar de mejor salud. La psicóloga Carol Ryff, de la Universidad de Wisconsin, ha concluido que las mujeres mayores que han desarrollado muchos de sus recursos personales cuentan con sistemas inmunitarios más efectivos, niveles más saludables de colesterol y sistemas neuroendocrinos más equilibrados, lo que, en conjunto, es muy importante para la salud.

A medida que las mujeres han tenido más oportunidades de formarse y de trabajar fuera de casa, tanto la seguridad en sí mismas como la capacidad de mostrarse asertivas han aumentado drásticamente. Por lo tanto, las mujeres viven vidas productivas y

dinámicas hasta bien entradas en la tercera edad. Uno de mis modelos de envejecimiento óptimo es la famosa psicóloga Eleanor Maccoby, que ilustra a la perfección lo que acabo de explicar. Nació en 1917 en Tacoma (Washington); se licenció en la Universidad de Washington en 1939 y se doctoró en la Universidad de Michigan en 1950, en una época en que aún era muy poco habitual que las mujeres accedieran a la formación superior. Su inteligencia y sus grandes dotes de investigadora la llevaron a ocupar un puesto de docente en Harvard. Sin embargo, percibió que era muy poco probable que Harvard nombrara profesora titular a una mujer. Siempre creyó firmemente en su misión en la vida (investigar sobre el desarrollo infantil) y decidió seguir esa misión donde pudiera y superar todos los obstáculos que se encontrara en el camino. Cuando le ofrecieron un puesto de profesora titular en la Universidad de Stanford, más progresista y aún relativamente joven en 1958, lo aceptó. Durante los treinta años que siguieron, Maccoby se convirtió en una de las mayores expertas del mundo en desarrollo infantil y escribió libros seminales sobre la influencia que los padres ejercen sobre sus hijos y sobre las diferencias de personalidad entre niños y niñas. Cuando se jubiló en 1987, se había ganado el derecho a descansar sobre el legado de sus importantísimas aportaciones en el campo de la psicología del desarrollo.

Por el contrario, decidió que la jubilación le dejaba más tiempo libre para proseguir con la investigación que tanto la apasionaba. Así que empezó lo que muchos consideran su obra más importante, que estudia los efectos del divorcio y de los distintos tipos de custodia sobre los niños. Este proyecto de investigación culminó en dos libros, *Dividing the Child* en 1992 y *Adolescents After Divorce* en 1996, donde refutaba la afirmación de que la custodia compartida suele ser la más beneficiosa para los hijos, ya que demostraba que cuando los padres son incapaces de resolver sus diferencias, es mejor que los niños estén bajo la custodia de uno solo de ellos. Sus ideas y las pruebas que aportó revolucionaron el modo en que los tribunales abordaban los enfrentamientos por la custodia de los hijos. Sin embargo, aún no estaba convencida de haber terminado la obra de su vida, y publicó *The Two Sexes* en 1998, donde sintetizaba los cincuenta años durante los que, junto con sus colegas, había investigado las diferencias entre niños y niñas, y entre hombres y mujeres.

Eleanor Maccoby no solo es extraordinaria por sus logros académicos a lo largo de los años. Como pionera de las mujeres en el mundo universitario, fue, y sigue siendo, una ardiente defensora de las políticas de conciliación familiar y del tratamiento igualitario a las docentes. Su labor como profesora y mentora de alumnos de licenciatura y de postgrado, incluso después de la jubilación, le ha valido varios galardones a la docencia y multitud de ex alumnos la nombran ahora como una de las principales inspiraciones de su carrera profesional. Tuve el privilegio de trabajar con ella entre 1986 y 1995, y llegué a conocerla como a una mentora que me hacía sacar lo mejor de mí misma y me motivaba, y como a una amiga que me ayudaba y me estimulaba. Ella y su marido, Nathan (a quien la mayoría de las personas llamábamos Mac), solían organizar cenas

para que los profesores recién llegados conocieran a los veteranos en un entorno relajado, repleto de buena comida y de buen humor. Eleanor y Mac también nos dejaban a mi marido y a mí su casa en primera línea de mar en Mendocino para escapadas de fin de semana. Eleanor tenía una capacidad extraordinaria para ponerse en el lugar de los demás, por lo que era consciente de que, aunque los profesores jóvenes de Stanford necesitaban escapar de vez en cuando de la enorme presión que suponía trabajar allí, por lo general no podían permitirse el caro estilo de vida californiano que les rodeaba. Por lo tanto, ella y Mac compartían parte de sus recursos para mejorar la vida de otros.

Mac falleció en 1992, y Eleanor quedó deshecha, pero como había dado tanto a tantas personas a lo largo de toda su vida, contaba con una gigantesca red de apoyo compuesta por multitud de amigos. Al final, siguió con su vida y publicó dos libros más y otra docena de artículos. Ahora ya ha dejado atrás su noventa cumpleaños y su capacidad física se ha visto algo mermada, pero aún consigue hacer morder el polvo a cualquier oponente intelectual, gracias a sus extraordinarias capacidades para el debate y a su gran conocimiento de las ciencias sociales; y eso, sin perder ni por un momento la pícara sonrisa que le ilumina el rostro. Tal y como dice el refrán, «envejecer no es para niñas», pero seguro que la frase no salió de boca de una mujer. Eleanor es la prueba de que envejecer en femenino es todo un elogio.

En la actualidad, las personas viven más que en cualquier otro período histórico. Por lo tanto, hay muchísimas probabilidades de que a lo largo de nuestras vidas, y especialmente durante los últimos años, nos encontremos con retos importantes: problemas de salud graves y prolongados, como el cáncer o el fallecimiento de un ser querido. Además de a estas tragedias, nos enfrentaremos a muchos cambios en nuestra función social y en nuestro estilo de vida, desde la jubilación al traslado a otra comunidad o permitir que nuestros hijos, ya adultos, asuman el mando de la familia. Los recursos psicológicos de la mujer se adaptan perfectamente a estos retos. Crecen como personas independientes y desarrollan sus relaciones con otros en respuesta a estas experiencias.

En este capítulo, veremos cómo los recursos de las mujeres les permiten no solo envejecer con elegancia, sino también de un modo triunfal. Gracias a ellos, pueden superar las dificultades y los traumas que se hacen más frecuentes a medida que se envejece, y seguir creciendo a medida que se hacen mayores, hasta alcanzar su máximo potencial como seres humanos. Explicaré cómo reforzarlos para poder hacer frente a todos esos retos con eficacia y mirar hacia el futuro no con miedo y temor, sino con valentía y esperanza.

Hacer frente a la pérdida definitiva

Casi todas las mujeres sufren la pérdida de uno o ambos de sus progenitores a lo largo de su vida. Muchas pierden a algún hermano o hermana en la edad adulta, y muchas otras quedan viudas. Cada vez más, la muerte de un ser querido se ve precedida

por meses, o incluso años, de enfermedad, durante los que las mujeres suelen cuidar del familiar enfermo.

Aunque las identidades de las mujeres están íntimamente ligadas a sus relaciones con los demás y establecen relaciones profundas con muchas de las personas en sus vidas, suelen superar la pérdida mejor que los hombres.⁴ Por ejemplo, las mujeres presentan un deterioro físico y mental inferior al de los hombres tras la muerte de una pareja. Como las mujeres viven más que los hombres, es posible que, en cierto modo, esperen quedarse viudas, mientras que los hombres no están tan preparados para ello. Por lo tanto, es posible que la muerte de la pareja sea menos traumática para las mujeres que para los hombres, ya que suele ser más fácil hacer frente a las pérdidas anticipadas que a las inesperadas.

Sin embargo, creo que los recursos específicos de las mujeres también las dotan de una capacidad especial para hacer frente a las pérdidas que acompañan al envejecimiento, y hay muchas pruebas que sustentan esta convicción. En el estudio de la zona de la bahía de San Francisco, preguntamos a los participantes cómo solían hacer frente a las inevitables dificultades que planteaba la vida. En los tres grupos de edad (adultos jóvenes, adultos de mediana edad y adultos mayores), las mujeres dijeron que intentaban ver la situación desde otro punto de vista (es decir, reevaluación), buscaban soluciones y pedían ayuda. Entre los adultos más mayores, que se enfrentaban a las adversidades asociadas al envejecimiento, los hombres no se mostraron tan dispuestos como las mujeres a utilizar estas habilidades de afrontamiento tan importantes. En otras palabras, las mujeres mayores recurrían con mayor frecuencia que los hombres a sus recursos psicológicos, emocionales y relacionales para hacer frente a la adversidad, lo que, a su vez, las hacía menos vulnerables a la depresión y a la ansiedad.

En mis estudios sobre cuidadoras y enfermos terminales, me sorprendía constantemente ante la fortaleza y la entereza que demostraban las mujeres. Se esforzaban en todo momento por asegurarse de que su ser querido tuviera una calidad de vida satisfactoria hasta el final y se preparaban para hacer frente a la inevitable pérdida.⁵ No se limitaban a «superar» lo sucedido, sino que muchas de ellas crecían personalmente como consecuencia de la experiencia. Una y otra vez, escuchamos comentarios como este de boca de Vera, de sesenta y cinco años de edad, cuyo padre, de noventa, había fallecido de leucemia:

Cuando pienso en ello, si no lo hubiera hecho, me habría perdido tantas cosas; todo este crecimiento, toda esta nueva comprensión.⁶

Y de Nora, que perdió a su marido:

Hubo muchas cosas positivas. Aún ahora, cada día me siento más fuerte y capaz de enfrentarme a la vida en general y a la tristeza. La vida es alegre, pero también es triste. En lugar de dejar que la tristeza me deprima y me hunda, soy capaz de ponerla en lo que, para mí, es la perspectiva correcta.⁷

A pesar de las realidades de sus situaciones respectivas, Vera y Nora mantuvieron un optimismo tenaz que les dio fuerzas para hacer todo lo que pudieron mientras su ser querido estaba vivo y para reconocer los elementos positivos de la experiencia después del fallecimiento.

Del mismo modo, Christine, una viuda de setenta y cuatro años de edad, decidió centrarse en lo que fue bien, en lugar de en lo que fue mal, durante la lucha de su marido contra el cáncer.

Tuvimos mucha suerte, porque no sufrió muchos dolores. Solo tuvieron que administrarle morfina los últimos dos días. Así que, con tantas cosas por las que estar agradecida, lo único que puedo hacer cuando me hundo un poco es darme un azote en el trasero y decir: «¡Sigue adelante!». ⁸

Otra viuda, Joy, hizo acopio de todo su optimismo y de sus recursos psicológicos para encontrar el modo de superar los obstáculos a la hora de reconstruir su vida tras la muerte de su marido. Afirmó que «cada día aprendo algo nuevo, aprendo a hacer cosas que no había hecho antes y a vivir como una persona soltera». ⁹

Las mujeres optimistas apelan a sus recursos psicológicos de varias maneras para poder hacer frente a las dificultades con que se encuentran. Como Joy, reorganizan sus prioridades y definen nuevas maneras para alcanzar sus objetivos. Gracias a sus recursos emocionales, revalúan sus pérdidas para entenderlas como una oportunidad de crecimiento. Sus recursos emocionales y relacionales las llevan a recurrir a los demás para que les proporcionen ayuda práctica (por ejemplo, administrar las propiedades del ser querido) y, especialmente, apoyo moral y emocional. En lugar de regodearse en su dolor o de intentar aferrarse a él, lo manifiestan a sus amigos y familiares, que a su vez les transmiten su amor y su aprecio y les ayudan a reconstruir sus vidas. No es sorprendente que todos estos recursos ayuden a las mujeres a evitar las depresiones prolongadas tras la pérdida, a volver a encontrarle sentido a la vida y a recuperar el bienestar.

Las mujeres también recurren a sus recursos identitarios para hacer frente al proceso de cuidar de un ser querido y a la pérdida. Ida, cuya hermana murió de cáncer, se esforzó muchísimo en mantener una identidad estable a pesar del trastorno que la enfermedad y la posterior muerte de su hermana causaron en su vida. Antepuso las necesidades de su hermana cuando tuvo que hacerlo, pero también era consciente de la necesidad de anteponer las suyas propias en algunas ocasiones, si no quería caer enferma. Este es su consejo:

Hay que tener mucha paciencia con una misma, porque en muchas ocasiones ni siquiera entiendes lo que te pasa. Yo diría que, sientas lo que sientas, hay que tomárselo con calma, ser paciente y decirse a una misma palabras de aliento: «Lo estás haciendo bien». Creo que aprendes, creces y te transformas durante el proceso. [...] Lo que me ayudó más durante la enfermedad de mi hermana, y luego tras su muerte, fue hacer lo que pude por cuidar de mí misma también. Me daba caprichos con frecuencia para superar las dificultades. En ocasiones no era más que un delicioso bombón de chocolate, pero era el modo de decirme a mí misma que estaba bien, aunque el mundo pareciera desmoronarse a mi alrededor. ¹⁰

Efectivamente, muchas de las mujeres de nuestro estudio afirmaron que sus experiencias como cuidadoras y durante el duelo aumentaron su recurso relacional de la paciencia. Tal y como explica Ángela, de sesenta años de edad, que perdió a su marido: «Aprendí a ser paciente. Aprendí a ser compasiva. Y aprendí a perdonar. Aprendí que mis prioridades eran triviales. Y aprendí que, pasara lo que pasara, siempre queda amor y sentido del humor en el mundo. [...] Aprendes lo fuerte que eres». ¹¹

Los extraordinarios recursos relacionales de las mujeres les permiten tejer una red sólida y profunda de relaciones íntimas que las sostienen y las ayudan a superar las crisis más difíciles, como la enfermedad y la pérdida. El amor y el afecto que las mujeres demuestran a los demás, y que los demás les demuestran a ellas, refuerzan todavía más esas relaciones, que crecen y prosperan en medio de la tragedia. Jan, cuya hermana falleció de cáncer de mama, dijo:

Era como si, cuando me encontraba en situaciones que no sabía cómo gestionar o para las que no tenía respuesta, cuando parecía haber tocado fondo, al día siguiente siempre había algo; recibía una llamada o me encontraba a alguien en el supermercado. Fuera lo que fuera, al día siguiente había alguien con una respuesta y que me solucionaba el problema, o que al menos me enseñaba cómo podía hacerlo yo. ¹²

Y Fiona, cuyo padre también falleció de cáncer, explicó:

Siempre había estado muy unida a mi hermana, pero ahora lo estamos todavía más. Nos apoyamos la una en la otra. Consigue hacerme reír y que me encuentre bien. Es fantástica. Ha estado ahí, conmigo, cuando peor lo he pasado, y sé que me entiende, aunque no siempre me compadece, que es justo lo que necesito. A veces, viene y me da una patada en el trasero. Es lo que tiene que hacer. ¹³

Por supuesto, no todas las mujeres pudieron hacer frente a su pérdida de una manera tan positiva. Las que no pudieron utilizar sus recursos tenían más probabilidades de caer en una depresión aguda o de permanecer deprimidas durante meses y años tras la pérdida. Karyn era una de ellas. Era un ama de casa de cincuenta y cinco años, y su hermana había fallecido de un cáncer de colon cuando solo tenía cincuenta y nueve. Karyn y Melanie habían estado muy unidas desde siempre. Vivían en la misma ciudad y se veían casi a diario desde que ambas se casaron a los veintitantos años de edad. Sus hijos crecieron juntos y, cuando se marcharon para ir a la universidad y luego para trabajar, Karyn y Melanie empezaron a pasar todavía más tiempo juntas. Tenían las mismas aficiones (jugar al tenis e ir de compras). Se lo contaban todo, y la una era el mayor apoyo de la otra y viceversa.

El diagnóstico de cáncer de colon de Melanie fue una puñalada en el corazón para Karyn. Cuando pensaba en la posibilidad de perderla, se quedaba sin respiración y creía estar a punto de sufrir un infarto. Acompañó a Melanie a todas las citas con el médico, le sostenía la mano y acribillaba a los médicos a preguntas sobre los tratamientos. Estuvo a su lado tras las operaciones y durante la quimioterapia, esforzándose en animarla cuando

ella se sentía totalmente hundida. Finalmente, los médicos dijeron que no habían podido detener el avance de la enfermedad y que se había extendido a otras partes del cuerpo: tan solo le quedaban unos dos meses de vida.

Karyn se ocupó de Melanie durante esos meses tan difíciles. Cuando estuvo demasiado débil, le dio de comer, la ayudó a asearse y a vestirse, y pasó junto a ella todas las horas en que estuvo despierta. Con frecuencia, Melanie empezaba a hablar sobre su muerte, de si habría vida después, de lo que más le enorgullecía de su vida y de lo que se arrepentía. Eran conversaciones muy difíciles para Karyn, a quien le costaba soportar el dolor de las emociones que sentía cuando Melanie insistía en hablar de estos temas.

Además, Karyn no cuidaba demasiado de sí misma. Bebía más de lo habitual, y su presión arterial no hacía más que aumentar. Pasaba tanto tiempo con Melanie que había dejado de lado a su propia familia, que intentaba mostrarse lo más comprensiva posible. Cuando su marido, Chris, le expresó su preocupación porque al no separarse de Melanie no tenía tiempo ni para cuidar de sí misma ni para estar con él o los niños, Karyn se enfadó y le acusó de ser un desalmado.

Melanie falleció, y Karyn se encerró en sí misma. Pasaba horas encerrada en su habitación, llorando. Sentía que se había abierto un agujero negro en su universo y que primero se había tragado a Melanie y ahora le chupaba toda la energía vital a ella. Era incapaz de imaginar nada que pudiera hacerla sentir bien otra vez. El dolor la atormentaba.

Al cabo de unos meses, Chris se dio cuenta de que Karyn necesitaba ayuda profesional para superar la pérdida. Investigó un poco y a través de algunas recomendaciones encontró a la doctora Laura Nelson, una extraordinaria especialista en procesos de duelo. Chris pidió hora con ella e insistió en que asistiera, aunque prácticamente tuvo que arrastrarla desde la cama para llevarla a la consulta.

La doctora Nelson se dio cuenta inmediatamente de que la identidad de Karyn había estado tan ligada a su relación con Melanie que, al morir, esta se había llevado consigo gran parte de la misma. Carecía de una identidad estable que la ayudara a superar la muerte de Melanie, por lo que era incapaz de encontrar el modo de reconstruir su vida. Ser feliz significaba estar con Melanie y no podía apelar a sus recursos psicológicos para encontrar otras formas de felicidad.

A partir de lo que Chris le había explicado sobre la conducta de Karyn antes de la muerte de Melanie, la doctora llegó a la conclusión de que era muy posible que tampoco hubiera desarrollado sus recursos en otras áreas, incluso antes de la muerte de Melanie. Había sido incapaz de tolerar su malestar cuando Melanie intentaba hablar de la muerte y, como carecía de una base sólida de habilidades de afrontamiento, había recurrido a formas poco saludables de anestesiar las emociones, como el alcohol, después del

fallecimiento de Melanie. Karyn entendía que la depresión era consecuencia del dolor, pero no quería compartirlo con los demás ni aceptar la ayuda y el apoyo que le ofrecía la familia.

Es muy difícil ayudar a recomponer su identidad a alguien que no sale de la cama, así que la doctora Nelson se centró, primero, en conseguir que Karyn saliera de su habitación y empezara a vivir de nuevo. La convenció para que elaborara una lista con las cosas sencillas que antes la hacían sentir bien y que no hacía exclusivamente junto a Melanie, como hornear galletas para la familia o trabajar como voluntaria en el comedor social del barrio. Luego, le pidió que se comprometiera a hacer todas esas cosas como mínimo una vez a la semana antes de la siguiente visita. Karyn protestó y afirmó que ninguna de estas actividades conseguiría hacer que se encontrara mejor, pero la doctora insistió en que las hiciera de todos modos. También le pidió que escribiera sus pensamientos y sus emociones cuando finalizara cada una de esas tareas.

Aunque Chris tuvo que insistirle mucho, Karyn horneó galletas y pasó toda una tarde en el comedor social. Cuando se paró unos instantes a reflexionar sobre lo que había pensado y sentido, anotó que las frases «No servirá de nada» y «Ojalá Melanie estuviera aquí» se repetían constantemente antes de cada tarea. Sin embargo, a medida que se centraba en lo que tenía que hacer, y especialmente en el comedor social, donde la gente formulaba muchas preguntas y pedía ayuda constantemente, este tipo de pensamientos parecieron disminuir. Tuvo que admitir que se encontraba un poco mejor, aunque dudaba que la mejoría durara mucho y sabía que nunca compensaría la pérdida de Melanie.

Cuando Karyn le enseñó las notas a la semana siguiente, la doctora Nelson escogió algunos de los pensamientos y los apuntó en un papel aparte. «No servirá de nada», «Ojalá Melanie estuviera aquí» y «La mejoría en el estado de ánimo no durará mucho». Ayudó a Karyn a entender que todos esos pensamientos alimentaban su depresión. Entonces, le dijo: «Ahora, veamos qué tienen de cierto cada uno de ellos».

Karyn se quedó un tanto confusa; eran sus pensamientos, ¿qué importaba que fueran ciertos o no? Para ella eran verdad. Como la doctora Nelson insistía, Karyn acabó diciendo: «Bueno, es totalmente cierto que desearía que Melanie estuviera aquí, pero no está. Supongo que lo de que hornear galletas o ayudar en el comedor social no me ayudará a encontrarme mejor solo es parcialmente cierto. Me encontré mejor mientras lo hacía. Pero no duró mucho, al cabo de un rato volvía a estar muy deprimida».

«Muy bien. Entonces, algunos de los pensamientos son totalmente ciertos y otros solo lo son en parte. Sin embargo, tanto si son ciertos como si no, lo que sí es verdad es que te están hundiendo. ¿Podrías dar un paso atrás e imaginar que una de tus amigas pensara todo esto y tú quisieras ayudarla? Cierra los ojos e imagina cómo la ayudarías a responder a estos pensamientos.»

Karyn cerró los ojos e imaginó que su amiga Sharmin había perdido a su hermana y que tenía pensamientos como los suyos. Le costó un poco, pero al final dijo: «Bueno, en cuanto a lo de que desearía que Melanie estuviera aquí, probablemente le diría a Sharmin que era normal echarla de menos, pero que ella no querría que su vida terminara solo porque se había ido. Le diría que recordara todo lo bueno que había vivido con su hermana, pero que también dedicara tiempo a pensar en lo que podía hacer para encontrarse mejor ahora.

»En cuanto a los pensamientos sobre que todas esas actividades no le ayudarán a mejorar su estado de ánimo, le haría ver que sí notó una mejoría en el estado de ánimo mientras las hacía, y que sentirse menos deprimida fue un alivio. Y le diría que, aunque es cierto que no duró mucho, cuantas más cosas haga para encontrarse mejor, más alejará a la depresión.»

La doctora Nelson sonrió. «Son consejos fantásticos. ¿Por qué no los escribes para ti misma junto a cada uno de tus pensamientos?» Al ayudar a Karyn a distanciarse un poco de sus pensamientos y de sus emociones durante el ejercicio de imaginación, la doctora Nelson la ayudó a generar contraargumentos para cada uno de los pensamientos depresivos. Una vez que los hubo generado, la ayudaron a aceptar la pérdida de Melanie y su dolor, a decidir encontrarse mejor y a reorientar su atención y su tiempo a hacer cosas que la ayudaran a sentirse bien. Los contraargumentos también la ayudaron a rebatir el pesimismo que la había llevado a afirmar que hornear galletas o colaborar con el comedor social no conseguirían levantarle el ánimo durante mucho tiempo, con lo que pudo centrarse en el objetivo de encontrarse mejor.

La doctora Nelson le pidió que se llevara a casa la hoja de papel con los pensamientos negativos y los respectivos contraargumentos y que durante la próxima semana hiciera dos actividades más que la ayudaran a encontrarse mejor. Cuando se diera cuenta de que volvían a inundarla los pensamientos negativos, tenía que sacar la hoja de papel. Si los pensamientos negativos se parecían a los que ya había escrito, tenía que leer y utilizar los contraargumentos que acababa de elaborar. Si eran pensamientos negativos nuevos, tenía que escribirlos y pensar en contraargumentos distintos, quizá con el ejercicio de distanciamiento que la doctora Nelson le había enseñado.

Durante la semana siguiente, Karyn decidió volver al comedor social, porque era lo más satisfactorio que había hecho la semana anterior. También decidió preguntar a su amiga Sharmin si le apetecía jugar al tenis con ella. Y esto le costó mucho, porque hasta ese momento casi siempre había jugado con Melanie. Sin embargo, durante las conversaciones con la doctora Nelson y con su marido, se había comprometido a volver a vivir su vida y estaba segura de que ser capaz de jugar un partido de tenis sin desmoronarse sería un logro importantísimo. También sabía que Sharmin era una amiga afectuosa y de confianza, que la ayudaría si no lo conseguía.

La experiencia en el comedor social fue aún más satisfactoria que la semana anterior, y Karyn se esforzó en centrar toda su atención en las personas a las que atendía y en las emociones positivas que sentía al poder ayudar a los demás. Cuando terminó, apuntó todas las emociones y pensamientos positivos que la embargaban, para reforzarlos y plasmarlos sobre el papel.

El partido de tenis no fue tan bien. Karyn se reunió con Sharmin en la cancha de tenis y llegadas al segundo servicio lloraba tanto que le fue imposible seguir con el partido. Se sentó con Sharmin en un banco y su amiga la abrazó mientras lloraba. Al cabo de un rato, Karyn dijo: «Lo siento, no tenía que haberte hecho pasar por esto. La echo tanto de menos. He sido una tonta al pensar que sería capaz de jugar al tenis sin perder los nervios».

Sharmin se rió un poco y le dijo: «Bueno, la verdad es que yo también pensé que quizás era una locura. Es un proceso y probablemente tendrás que dar pasos pequeños, en lugar de saltos grandes, para seguir con tu vida. Sin embargo, estoy muy orgullosa de que lo hayas intentado».

«Es que la echo tanto de menos y me siento tan vacía sin ella.»

«Sí, era fantástica, y las dos juntas erais todavía más fantásticas. Pero Karyn, tú sola también lo eres. Eres una buena amiga y una madre maravillosa. Contribuyes (o al menos contribuías) al comedor social. Y todo eso sigue siendo cierto aunque Melanie ya no esté.»

Karyn rompió a llorar de nuevo con las palabras de Sharmin, pero ahora las lágrimas de dolor se mezclaban con las de alivio. Era cierto. Era buena madre y su labor en el comedor social y en otras organizaciones de voluntariado era importante. Se quedaron en el banco y hablaron un par de horas más, a veces sobre Melanie, pero sobre todo acerca de lo que Karyn podía hacer para seguir con su vida. Quedaron para otro día, no para jugar al tenis, sino para visitar una exposición que acababan de inaugurar.

Cuando le explicó la conversación con Sharmin, la doctora Nelson le pidió que elaborara una lista con todas las aficiones, intereses y actividades que cultivaba antes de la muerte de Melanie, y que también apuntara qué era lo más importante de cada una. A continuación, se dedicaron a planear cómo podía ir recuperando poco a poco las más importantes. En su lista de lo «más importante» incluyó su labor en el comedor social y con el banco de alimentos, que recogía comida envasada en supermercados y restaurantes para distribuirla entre las personas más necesitadas. También apuntó lo importantes que eran para ella su marido y sus hijos. Durante la semana siguiente, llamó al director del comedor social y se comprometió a organizar la cena todos los miércoles. También acudió al banco de alimentos, donde la recibieron con los brazos abiertos; se quedó allí toda la tarde.

Entonces, la doctora Nelson le formuló una pregunta mucho más complicada: qué aspectos de su relación con Melanie echaba más de menos. Tras bastante tiempo y muchas lágrimas, Karyn pudo contestar que echaba de menos la intimidad emocional, la

sensación de que se leían la mente, y la certeza de que Melanie la quería y la aceptaba total e incondicionalmente. El mero hecho de expresar en voz alta estos pensamientos supuso un gran alivio para ella. Hasta ese momento no había admitido conscientemente estas pérdidas y, ciertamente, no se había atrevido a compartirlas con nadie. Reconocer que estaban allí y que eran ciertas le permitió empezar a aceptarlas. También se dio cuenta de que había juzgado el resto de sus relaciones (con Sharmin, sus otras amigas y con sus familiares) con el rasero que había fijado en su relación con Melanie. La doctora Nelson la animó a poner por escrito todos esos pensamientos y, junto a ellos, escribió: «Melanie es irremplazable, pero eso no impide que pueda tener buenas amigas, si no las comparo constantemente con ella».

Al cabo de unas semanas más, la doctora Nelson empezó a trabajar con los recursos emocionales de Karyn que, de todos modos, ya había avanzado mucho en su capacidad para expresar el dolor. Sin embargo, aún evitaba los lugares y las actividades que le recordaban a Melanie y seguía recurriendo al alcohol cuando se ponía demasiado triste. La doctora Nelson le enseñó ejercicios de relajación, para que los hiciera cuando se encontrara mal, en lugar de servirse una bebida. También la ayudó a identificar las situaciones que desencadenaban con mayor frecuencia la desesperanza y el impulso de beber. Por ejemplo, una de ellas era cuando estaba sola en casa por la tarde, porque Chris estaba en una reunión o se había quedado a trabajar hasta tarde. Se sentaba en el sofá y empezaba a pensar en Melanie, hasta que rompía a llorar e iba a buscar una bebida para ahogar sus emociones. Juntas, pensaron en actividades alternativas para esas tardes, como llamar a una amiga para ir al cine en las tardes que Chris no iba a estar, o prepararse un té y escribir los pensamientos sobre Melanie en un diario.

Karyn también se ponía muy triste cuando hacía cosas que le recordaban mucho a su hermana, como ir de compras a Macy's o jugar al tenis. La doctora Nelson le explicó lo importante que era que se fuera exponiendo poco a poco a estos recordatorios que la perturbaban, y que podía utilizar los ejercicios de relajación para tolerar el malestar en cada paso. Acordaron que Karyn empezaría por ir con el coche al aparcamiento adyacente a Macy's y que aparcaría allí, pero sin entrar en la tienda. Si empezaba a alterarse, utilizaría los ejercicios de relajación para tranquilizarse, hasta que fuera capaz de permanecer varios minutos en el aparcamiento sin que la inundaran las emociones negativas. El siguiente paso consistiría en entrar, pero sin adentrarse mucho en la tienda; de nuevo, utilizaría los ejercicios de relajación para tranquilizarse y controlar las emociones hasta que pudiera estar allí sin encontrarse mal. Al final, Karyn fue a Macy's con Sharmin y pasearon un poco por allí; el siguiente paso consistió en quedarse el tiempo suficiente para comprarse una chaqueta. Y, finalmente, fue de compras allí ella sola.

Tuvo que trabajar unos seis meses con la doctora Nelson para conseguir reforzar y desarrollar todos sus recursos, pero Karyn no solo superó la depresión que casi acaba con ella, sino que llegó a sentir que acababa de iniciar una fase nueva y positiva de su

vida. Seguía pensando con frecuencia en Melanie y la echaba muchísimo de menos, pero esos sentimientos ya no la paralizaban.

Karyn necesitó ayuda profesional porque la depresión asociada al duelo llegó a ser tan severa que no hubiera sido capaz de aplicar todos esos cambios por sí sola. Afortunadamente, la mayoría de nosotras no experimentamos depresiones de esta intensidad tras una pérdida importante. Puede utilizar muchos de los ejercicios descritos en la segunda parte del libro para apuntalar sus recursos y hacer frente a la pérdida y al dolor.

Crece personalmente con la jubilación

Por lo general, a las mujeres les resulta más fácil que a los hombres hacer la transición a distintas funciones vitales a medida que envejecen. La escritora Gail Sheehy observa que «cuando los hombres llegan a los sesenta y se jubilan, se descomponen. Las mujeres siguen cocinando». Con mucha frecuencia, las identidades masculinas tienen tanto que ver con sus profesiones que, cuando se jubilan, pierden su noción de identidad. En general, los recursos identitarios de las mujeres les permiten cambiar de función con más facilidad. Encuentran maneras nuevas de expresar quiénes son y de cultivar sus capacidades y sus intereses a medida que sus circunstancias vitales van cambiando con la edad. Además, los hombres tienen más tendencia que las mujeres a sentirse abatidos por los problemas de salud o la pérdida de funcionalidad física que con tanta frecuencia acompañan al envejecimiento. De nuevo, las enfermedades o las discapacidades graves golpean al mismo centro de la identidad masculina, basada en la fuerza y en la competencia. Y este es uno de los principales motivos por los que la tasa de suicidio aumenta drásticamente entre los hombres de estas edades, pero no entre las mujeres.

Las múltiples funciones que desempeñan y la solidez de las relaciones que forjan también ayudan a las mujeres a jubilarse con gracia. Los estudios sobre la tercera edad concluyen que las personas con múltiples funciones presentan un mayor índice de bienestar, menos problemas de salud y menos enfermedades crónicas.¹⁴ Las mujeres siguen desempeñando numerosas funciones tras la jubilación y, por ejemplo, participan en su comunidad religiosa, colaboran con alguna asociación local, cuidan de sus nietos o visitan a sus amigos. Por otro lado, muchas mujeres ya desempeñaban todas estas funciones antes de jubilarse, por lo que su relación con estas organizaciones y las personas que las integran ya está consolidada. Por el contrario, como los hombres están mucho más centrados en su trabajo, tienden a participar menos en las actividades comunitarias y familiares, por lo que tienen que empezar desde cero tras la jubilación.

Disponer de una amplia red de relaciones íntimas es una de las mejores protecciones contra el deterioro físico y la disminución del bienestar durante la vejez.¹⁵ Las amistades masculinas tienden a estar relacionadas con el trabajo, pero las mujeres suelen tejer redes sociales más amplias y profundas, que constituyen un activo valiosísimo cuando dejan su

trabajo y entran en esta nueva etapa de sus vidas. Las relaciones de los hombres fuera del trabajo tienden a girar en torno a ligas deportivas y asociaciones cívicas. Las de las mujeres son más íntimas, y se centran más en las relaciones personales con sus amigas y con sus familias que en las actividades propiamente dichas. Y eso facilita que puedan recurrir las unas a las otras en busca de apoyo emocional o que admitan que necesitan ayuda en momentos de estrés.

Sin embargo, hay mujeres a quienes la jubilación les resulta complicada y muy insatisfactoria, como le sucedía a Rose, un ama de casa jubilada de setenta y dos años de edad, en Kansas City. Se alegró mucho el día que su marido se jubiló, cuando ambos tenían setenta años, porque así podrían viajar, hacer cosas en casa y visitar a sus nietos, que vivían en el otro extremo de la ciudad. Sin embargo, los primeros años de la jubilación de John no se parecieron en absoluto a lo que había imaginado. No habían ahorrado lo suficiente, por lo que no podían permitirse viajar a los exóticos destinos que Rose deseaba conocer. En lugar de encontrar cosas que hacer en casa, John se pasaba el día o bien frente al televisor o bien en el local de la Legión Americana, donde quedaba con sus amigos para tomar café. Y sus nietos estaban tan ocupados con la escuela, las actividades extraescolares y los deportes que apenas estaban en casa para poder visitarles.

Rose cada vez se mostraba más malhumorada y empezó a dar señales de conducta hipocondríaca: si le dolía algo, corría al médico, convencida de que tenía cáncer o cualquier otra enfermedad mortal. Llamaba a su hija Luisa varias veces al día para hablarle de su salud, para preguntarle qué hacían los niños o, sencillamente, para oír su voz. Un día, mientras tomaban café y Rose relataba su última visita al médico, Luisa perdió los nervios y le dijo: «Mamá, tienes que hacer algo. Me estás volviendo loca. Estás aburrida y deprimida. No estás enferma, pero como sigas así, acabarás por estarlo».

Rose se dejó caer en la butaca y rompió a llorar. Luisa se avergonzó de sí misma por haber sido tan dura con su madre y empezó a acariciarle el cabello con suavidad. «Mamá, lo siento. Es que estoy preocupada por ti y no creo que te haga ningún bien seguir como hasta ahora. Eres una mujer sana e inteligente que tiene setenta y dos años. Si Dios quiere, te quedan muchos años por delante. Quiero que pienses en cómo vas a disfrutarlos.»

Rose tardó bastante en dejar de llorar, no solo porque el exabrupto de Luisa le hubiera dolido, sino también porque sabía que su hija tenía razón. Estaba aburrida y sabía que aburría a los demás; y estaba enfadada porque esta fase de su vida no estaba saliendo como ella había previsto. Había criado a sus hijos y cuidado de la casa durante toda su vida, con la esperanza de que cuando John se jubilara podría vivir por fin todas esas experiencias a las que había renunciado. Ahora, se sentía atrapada en una vida que era aún menos interesante que la que tenía antes de la jubilación, cuando estaba

totalmente implicada en la educación de sus hijos y asistía a clases de literatura en el centro cívico del barrio. Al final, Rose consiguió recomponerse y encontró el modo de transmitir esas emociones y pensamientos a Luisa.

Su hija respondió: «Mamá, vamos a hacer un plan». Hablaron largo y tendido y llegaron a la conclusión de que la depresión y la hipocondría de Rose se debían a que su imagen de la jubilación no se estaba haciendo realidad y a que, probablemente, no era factible, dadas las limitaciones económicas. Juntas, decidieron que utilizarían sus recursos psicológicos para encontrar el modo de que Rose pudiera vivir nuevas experiencias y aprender cosas nuevas en el marco de su situación económica. Rose explicó que los momentos en que mejor se encontraba durante la semana eran o bien cuando miraba programas sobre viajes en televisión o bien cuando escuchaba a miembros de la iglesia hablar sobre sus experiencias en el extranjero, en sus viajes de colaboración a países en vías de desarrollo. Rose y Luisa identificaron tres acciones que Rose podía emprender para viajar de forma asequible (junto a John, si él también quería ir). Primero, averiguaría si podía participar en alguno de los viajes de colaboración de la iglesia. Luego, miraría los precios de los viajes que organizaba el centro para la tercera edad del barrio. Y, tercero, le pediría a John que la acompañara a ver a un asesor financiero, que quizá les ayudaría a encontrar el modo de conseguir que el dinero diera un poco más de sí y de poder viajar de forma independiente.

Aunque ya había conseguido la ayuda de Luisa, también llamó a su amiga Gladys, que estaba muy implicada en el centro para la tercera edad, para que le diera más ideas sobre formas de viajar asequibles y para preguntarle si conocía a algún asesor financiero. Gladys le dio el nombre de uno y le puso en contacto con la persona del centro que organizaba los viajes al extranjero. Durante las siguientes cuatro semanas, Rose se sintió mucho más llena de energía y de vida que en los dos años anteriores, y ni siquiera se le pasó por la cabeza la necesidad de ir al médico. Al cabo de dos meses, ella y John habían seguido los consejos del asesor financiero y habían cambiado sus ahorros de sitio, además de eliminar algunos gastos cotidianos superfluos. De este modo, consiguieron pagar un viaje a Europa con el centro de la tercera edad. Al principio, John se resistió un poco, porque se había acostumbrado a la inactividad, pero Rose le pidió a Luisa que la ayudara a convencerle y acabó disfrutando muchísimo del viaje. A finales de ese mismo año, Rose viajó a Nicaragua con su parroquia para ayudar a construir una iglesia y empezó a trabajar como guía turística en el centro de la tercera edad, lo que le daba acceso a los billetes de avión y la estancia en hoteles dos veces al año. Había hecho realidad su sueño de viajar y, al mismo tiempo, sentía que ayudaba a los demás.

Rose y Luisa utilizaron muchos de sus recursos para mejorar la calidad de vida de Rose durante la jubilación y para sacarla de una depresión incipiente. Sus recursos psicológicos la ayudaron a encontrar maneras alternativas de alcanzar el objetivo de viajar y superar los obstáculos económicos a los que se enfrentaba. Pidieron ayuda de muchas clases, desde asesoría financiera a cómo acceder a viajes más asequibles. Los

recursos emocionales de Luisa permitieron que pudiera ver la situación desde el punto de vista de su madre y entendiera qué motivaba su depresión. De ese modo, pudo transmitirle sus emociones y ayudarla a pasar a la acción.

Las mujeres activan sus múltiples recursos para superar las diversas dificultades y tragedias que conlleva la vejez, y no solo mantienen una noción positiva acerca de sí mismas y de sus vidas, sino que pueden llegar a crecer como resultado de la experiencia. Las mujeres también ayudan a otros (sus maridos, sus hijos o sus amigos) a superar esas dificultades y tragedias. Por lo tanto, sus recursos no solo las benefician a ellas mismas, sino también a todos quienes las rodean a medida que envejecen.

Disfrutar de una vejez activa

Envejecer es más que sobrevivir; es seguir creciendo como persona. Cada vez hay más pruebas que indican que la mayoría de las personas se sienten más satisfechas, más realizadas o con mayor potencial (o como quiera llamarlo) a medida que crecen. Por ejemplo, la psicóloga Abigail Stewart, de la Universidad de Michigan, estudió a mujeres que terminaron el instituto o la universidad en las décadas de 1950 y 1960, y concluyó que, a medida que se hacían mayores, sus identidades iban quedando más definidas («Tengo la sensación de ser yo misma» o «Creo que mi vida va bien»), se sentían más productivas y creativas («Siento que he alcanzado otro nivel de productividad y eficacia» o «Influyo sobre mi comunidad o mis ámbitos de interés») y se sentían más seguras de su capacidad («Siento que tengo la autoridad necesaria para hacer lo que quiero» o «Estoy segura de mí misma»). Estas mujeres comentaban que habían alcanzado la plenitud y un nivel de madurez, de seguridad en sí mismas y de competencia que era tan satisfactorio como emocionante.¹⁶

Del mismo modo, Carol Ryff y el investigador de Princeton Burton Singer han estudiado lo que denominan «bienestar personal» en las personas a medida que envejecen.¹⁷ Definen el bienestar personal no como una vaga sensación de satisfacción y de felicidad, sino que parten de seis dimensiones concretas: la autoaceptación (conciencia de los puntos fuertes y de las carencias propios y aceptación de que ambos aspectos forman parte de quiénes somos); relaciones positivas con los demás; sensación de crecimiento personal; contar con objetivos vitales; control del entorno (la sensación de que podemos utilizar nuestro entorno para satisfacer nuestras necesidades y cultivar nuestras capacidades); y autonomía (sensación de independencia y de autodeterminación).

Dimensiones y definiciones del bienestar personal

Dimensión	Cualidades de quienes puntúan alto	Cualidades de quienes puntúan bajo
Autoaceptación	Actitud positiva hacia sí mismo. Reconoce y acepta los múltiples aspectos de su identidad, lo que incluye las cualidades positivas y negativas. Se siente bien con su pasado.	Se siente insatisfecho consigo mismo. Su pasado le resulta decepcionante. Le preocupan algunas de sus características personales. Desearía ser diferente.

(Continúa)

Dimensión	Cualidades de quienes puntúan alto	Cualidades de quienes puntúan bajo
Relaciones positivas con los demás	Tiene relaciones afectuosas, satisfactorias y seguras con los demás. Le preocupa el bienestar de los otros. Es capaz de demostrar mucha empatía, afecto e intimidad. Entiende que las relaciones humanas son un intercambio.	Tiene pocas relaciones íntimas y seguras con otros. Le cuesta mostrarse afectuoso, abierto y preocupado por los demás. Se siente aislado y frustrado en las relaciones interpersonales. No está dispuesto a sacrificar nada en aras de mantener vínculos importantes con los demás.
Crecimiento personal	Sensación de desarrollo continuado. Se ve en un proceso continuo de crecimiento y de expansión. Siente que desarrolla todo su potencial. Percibe mejoras en sí mismo y en su conducta a lo largo del tiempo. Se transforma de modos que reflejan un aumento del autoconocimiento y de la eficacia.	Se siente estancado. No le parece que esté mejorando ni expandiéndose. La vida le parece aburrida y carente de interés. Se cree incapaz de aprender nuevas actitudes o conductas.
Objetivos vitales	Tiene objetivos y una dirección clara en la vida. Cree que su presente y su pasado tienen sentido. Sus creencias dotan de dirección a su vida y tiene objetivos y aspiraciones.	No le encuentra sentido a la vida y tienen pocos objetivos y aspiraciones. Tampoco le parece que su vida haya tenido sentido en el pasado. Carece de aspiraciones u objetivos que le den sentido al futuro.
Control del entorno	Sensación de control y de competencia en el entorno. Controla una variedad de actividades externas complejas. Utiliza eficazmente las oportunidades que le rodean. Es capaz de escoger o crear contextos adecuados para satisfacer sus necesidades y valores personales.	Tiene dificultades para gestionar las tareas cotidianas. Se siente incapaz de modificar o mejorar el entorno. No percibe las oportunidades que le rodean. Siente que carece de control alguno sobre el mundo exterior.

(Continúa)

Dimensión	Cualidades de quienes puntúan alto	Cualidades de quienes puntúan bajo
Autonomía	Decide por sí mismo y es independiente. Puede resistirse a la presión social para actuar o pensar de un modo determinado. Regula su conducta desde el interior. Se autoevalúa a partir de sus criterios personales.	Le preocupan las expectativas y las valoraciones de los demás. Depende de los criterios de otros para tomar decisiones importantes. Se atiene a las presiones sociales para pensar y actuar de determinada manera.

Adaptado de D. Ryff y B. H. Singer, «Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being», en *Journal of Happiness Studies*, 2008, págs. 25-26.

El bienestar de las mujeres parece aumentar a medida que pasan de los cuarenta a los cincuenta, a los sesenta y más. Tienden a mejorar especialmente en las dimensiones de control, autonomía, relaciones personales y autoaceptación. Lo que es más, las mujeres mayores que presentan niveles superiores de bienestar, tal y como lo definen Ryff y Singer, también están más sanas física y mentalmente en varias dimensiones.¹⁸ Sus organismos combaten mejor la enfermedad. Duermen mejor. Dicen ser más felices y presentan mayor activación de las regiones cerebrales asociadas a la felicidad.

Las mujeres se valen de sus múltiples recursos para desarrollarse una vez llegadas a la vejez. El recurso psicológico del optimismo las motiva a rechazar o pasar por alto los mensajes culturales de que su futuro es negro, y optan por construirse un futuro divertido y satisfactorio. Saben que tendrán que enfrentarse a dificultades, pero también saben que podrán hacerles frente y hacer lo que sea necesario para cuidar de sí mismas y de sus seres queridos, y que las dificultades dejan espacio para el crecimiento personal.

El recurso psicológico de ver varias maneras de alcanzar los objetivos refuerza su sensación de competencia y de seguridad en sí mismas a medida que se hacen mayores. Una vez que han llegado a la mediana edad, o más adelante, han acumulado mucha práctica a la hora de superar obstáculos y falta de recursos para alcanzar sus objetivos y para mantenerse a sí mismas y a su familia. A medida que sus recursos y sus capacidades se van reduciendo, encuentran el modo de seguir sintiéndose satisfechas y realizadas, del mismo modo que Rose encontró el modo de viajar a pesar de las limitaciones económicas.

Como no les preocupa salirse con la suya, la pérdida de estatus social o de poder que en ocasiones se asocia a la jubilación y, en general, al hecho de hacerse mayor afecta menos a las mujeres que a los hombres. Su capacidad para pedir ayuda les permite obtener el apoyo que necesitan (ya sea médico, económico o práctico, de sus hijos o de otras personas) para hacer frente a dificultades como enfermedades o apuros económicos. Es decir, como las mujeres no temen pedir ayuda, la obtienen cuando la necesitan y, así, mejoran significativamente su calidad de vida a medida que envejecen.

Varios estudios han demostrado que los recursos identitarios de las mujeres siguen desarrollándose ya bien entradas en la vejez. Han aprendido a mantener una imagen estable de sí mismas a través de todas las transiciones vitales y llegan a la tercera edad aceptándose y respetándose plenamente, por lo que pueden enfrentarse a la cascada de transiciones funcionales con que se encuentran al envejecer. Para hacer frente a la vejez con éxito, es necesario que la persona reconozca el deterioro de algunas de sus capacidades, pero que al mismo tiempo se sepa capaz de encontrar otras maneras de seguir cultivando sus intereses a pesar de las nuevas limitaciones. Por ejemplo, es posible que haya cuidado de un terreno enorme, de unos 4.000 m² de superficie, desde que llegó a la edad adulta y hasta bien entrada en la mediana edad, pero que a medida que se ha ido haciendo mayor el esfuerzo físico de mantener todo ese terreno se haya vuelto excesivo, por lo que reduce la escala a un pequeño huerto junto a su casa. Ese pequeño huerto irá encogiéndose progresivamente a medida que se acerque a los setenta y, cuando llegue a los ochenta, es posible que su huerto consista en una jardinera junto a la ventana. Sin embargo, a través de todos estos cambios, no ha dejado de dedicarse a la jardinería. La identidad estable, pero flexible, de las mujeres, les permite pasar de los 4.000 m² a la jardinera en la ventana sin perder la alegría y la satisfacción que obtienen de esta actividad, al tiempo que se adaptan a las realidades de los cambios en su capacidad física.

Las múltiples funciones que desempeñan las mujeres a lo largo de su vida resultan fundamentales para su bienestar personal a medida que se hacen mayores.¹⁹ Las mujeres que desempeñan varias funciones están más satisfechas con su vida, sienten menos emociones negativas y presentan un índice más elevado de autoaceptación, crecimiento personal y objetivos vitales. Participar activamente en la vida de los hijos, en actividades de voluntariado y, con frecuencia, en trabajos remunerados mantiene el dinamismo mental de las mujeres, que conservan sus relaciones sociales y siguen activas, tanto física como personalmente. El recurso de verse a sí mismas en relación con los demás significa que han tejido ricas redes sociales que las acompañan en la vejez y que les permiten participar en la vida de muchas otras personas, al tiempo que dan acceso a muchas otras personas a su propia vida.

En sus últimos años, los recursos emocionales y relacionales de las personas también se desarrollan de un modo muy interesante. Aunque las mujeres ya suelen ser capaces de gestionar bien sus emociones cuando son jóvenes, cuando se hacen mayores se les da aún mejor. Cuando viven un acontecimiento negativo, las mujeres mayores lo perciben como menos estresante y reaccionan con menos emociones negativas que las más jóvenes.²⁰ Por ejemplo, un estudio sobre personas cuyos hogares habían quedado muy dañados o completamente destruidos tras una inundación concluyó que las mujeres mayores parecían menos afectadas que las jóvenes.²¹

Laura Carstensen, de la Universidad de Stanford, afirma que, a medida que nos vamos haciendo mayores, nos esforzamos cada vez más en mantener un equilibrio emocional positivo. Sabemos que cada vez nos queda menos tiempo, por lo que estamos más motivadas a aumentar los momentos felices y a reducir los tristes en la medida de lo posible. Y lo intentamos de varias maneras. Evitamos a las personas que nos hacen desgraciadas y pasamos más tiempo con las que nos hacen felices. Los buenos amigos y los familiares nos hacen reír, entienden nuestras necesidades, nos apoyan cuando estamos nerviosas y nos transmiten lo mucho que nos valoran. A medida que envejecemos, pasamos más tiempo con este tipo de personas y menos intentando hacer nuevos amigos, que pueden ser, o no, beneficiosos para nuestro bienestar. Las mujeres tienen una gran capacidad para entender sus propias emociones, por lo que su capacidad para determinar si los demás les ayudarán a mantener el buen humor o las deprimirán las ayuda a optimizar la selección de personas con las que quieren estar y, por lo tanto, a optimizar su estado de ánimo. Además, como las mujeres disponen de una amplia red de amistades con quienes mantienen una gran conexión emocional, es muy probable que tengan amigos que las animen, no que las hundan.

Cuando interactúan con los demás, las mujeres mayores recurren a su paciencia y a su capacidad para ponerse en el lugar del otro para evitar enfadarse o entristecerse demasiado cuando los demás se comportan de un modo inadecuado. A medida que envejecemos, cada vez es menos probable que discutamos o nos dejemos arrastrar a un conflicto interpersonal con los demás, pues consideramos que no vale la pena.²² Cuando no podemos evitar el conflicto, nos enfadamos menos que antes y tendemos a ser más comprensivas con el otro.²³ También hacemos menos caso de las ofensas interpersonales. En un estudio, un grupo de adultos de entre sesenta y ochenta años, y otro grupo de adultos menores de cuarenta años escucharon grabaciones de personas que, al parecer, hacían comentarios desdeñosos sobre ellos.²⁴ Por ejemplo, en una de las grabaciones se escuchaba a dos familiares de una persona hablando con un tercero sobre lo aburrida que era esa persona. En comparación con el grupo más joven, el grupo de mayores dijo estar menos enfadado y, en general, se mostró menos afectado por los comentarios que habían escuchado sobre sí mismos. También hicieron menos comentarios negativos sobre las personas que aparecían en la grabación. Tendían a decir: «¡No puedes caerle bien a todo el mundo!», mientras que los jóvenes opinaban: «¿Qué se habrá creído para hablar así de mí? ¡No tiene derecho a hacerlo!». Los recursos de ponerse en el lugar del otro, de la paciencia y del perdón son herramientas muy valiosas que ayudan a las mujeres a mantener un equilibrio emocional positivo tanto en sus relaciones como en sus vidas en general.

Terminaré con la historia de una mujer que utilizó sus recursos para superar los cambios que le trajo la vejez y seguir desarrollándose personalmente durante el proceso de envejecimiento. Helen y su marido Murray tenían una tienda de comestibles en una esquina muy concurrida de Atlanta (Georgia). Cuando abrieron la tienda en la década de

1950, era la única de la zona. Ofrecían buenos productos a buen precio y conocían y saludaban a todos los que entraban por la puerta. Eran toda una institución en el barrio, donde participaban en los bancos de alimentos y otras asociaciones de beneficencia. Aunque la tienda les mantenía muy ocupados, criaron a dos hijos, Sam y Delia, contribuyeron a sus equipos de béisbol, asistieron a todos los conciertos de su banda de música y, en general, les ofrecieron todo el amor y los buenos consejos que pudieron.

En la década de 1980, varios grandes supermercados abrieron sus puertas lo suficientemente cerca de la tienda de Helen y Murray como para que notaran un descenso significativo en las ventas. Les era imposible competir con los precios de las grandes superficies. Murray se pasaba varias horas al día quejándose de la ingratitud del barrio y de la sociedad en general. Por su parte, Helen sabía que si no adaptaban los servicios que ofrecían a los cambios en el barrio, se arruinarían o, como mínimo, no tendrían suficiente dinero para enviar a sus hijos a la universidad y poder jubilarse. Puso sus recursos psicológicos a trabajar y buscó otras maneras de tener éxito con la tienda: leyó todo lo que cayó en sus manos sobre tendencias de marketing en el sector de la alimentación y pidió ayuda a expertos para que la ayudaran a posicionar su negocio. Al parecer, la moda en la costa oeste eran los productos orgánicos y los quesos de importación. Los jóvenes estaban ganando mucho dinero en las nuevas empresas tecnológicas y se lo gastaban en productos de alimentación de lujo. ¿Llegarían a Atlanta esas mismas tendencias?

Helen arrastró a un reticente Murray a las juntas municipales para averiguar qué planes de desarrollo había para Atlanta y sus alrededores. A unos dos kilómetros al norte de su tienda iban a construir un complejo de oficinas nuevo, y la ciudad estaba buscando activamente atraer a empresas relacionadas con la tecnología mediante incentivos fiscales. A unos cuantos kilómetros al este de la tienda, iban a construir dos complejos residenciales especializados en lo que algunos llamaban «McMansiones».

Tuvo que usar todos sus poderes de persuasión e insistir durante casi dos meses en sus discusiones con Murray para convencerle de que tenían que empezar a remodelar la tienda y especializarse en productos orgánicos y alimentos de importación. Murray se empeñaba en creer que el modo en que habían llevado la tienda desde siempre seguía siendo el adecuado, pero Helen estaba convencida de que tenían que abrir nuevos caminos hacia el éxito. Escuchó pacientemente a Murray cuando insistía en que su manera era la correcta, pero luego le enseñó toda la información que había reunido y los presupuestos que había calculado para hacer la transición hacia los nuevos productos. Al final, Murray capituló.

En cuanto el complejo de oficinas abrió, familias jóvenes empezaron a ocupar las áreas residenciales cercanas y no tardó en correr la voz sobre la tienda *gourmet* de Helen y Murray. En 1990, la tienda volvía a ser todo un éxito. Sam y Delia habían acabado la

universidad y estaban más que dispuestos a participar en el nuevo y dinámico negocio de sus padres. Helen y Murray, ya cansados del ajetreo de la tienda, estaban preparados para la jubilación.

Sin embargo, Helen insistió en su deseo de mantenerse activa tanto física como mentalmente y encontró una oportunidad de seguir siendo la empresaria y la madre que había sido siempre, aunque de un modo distinto ahora que estaba jubilada. Acordó con Sam y Delia que ella y Murray combinarían sus viajes de ocio a Europa con la búsqueda de nuevos productos para la tienda. A Helen le encantaba visitar a los artesanos que elaboraban quesos y curaban embutidos para probar sus productos y negociar precios. Les escuchaba mientras insistían en un precio escandaloso por sus productos, sonriendo con paciencia, para luego ofrecer un precio significativamente inferior, pero justo. Antes de cada visita llevaba a cabo una investigación exhaustiva y sabía perfectamente cuánto costaba producir un queso o un salchichón concreto, por lo que era muy capaz de negociar el precio con los productores que, al final, valoraban su preparación y su honestidad y acababan aceptando el precio ofrecido.

Llegó un momento en el que la artritis puso fin a los viajes de Helen. Le costaba mucho permanecer sentada en su asiento durante los vuelos trasatlánticos y los hoteles europeos le resultaban incómodos. Sin embargo, no se dejó abatir por el cambio de circunstancias. Se negó a obsecarse con lo que ya no podía hacer o con lo injusto que era no poder viajar a pesar de tener el dinero para hacerlo. Lo que hizo fue encontrar otro modo de seguir ayudando a Sam y a Delia con la tienda. Se apuntó a un curso del centro cívico del barrio para aprender a navegar por Internet, con lo que su capacidad para encontrar buenos productos a buen precio aumentó, aunque ahora lo hacía en línea.

Quedarse en casa permitió a Helen volver a participar en la Cámara de Comercio de la ciudad y en las organizaciones de beneficencia con las que tanto ella como Murray habían colaborado en el pasado. La nombraron secretaria de la Cámara de Comercio y trabajaba de voluntaria en un banco de alimentos, donde ayudó a mejorar los sistemas de almacenamiento para que los alimentos se conservaran durante más tiempo. Muchas de las personas que también participaban en esas mismas organizaciones eran sus amigos desde hacía más de cincuenta años, y disfrutaba de la posibilidad de hablar sobre nietos, los viejos tiempos y los nuevos proyectos que la organización estaba preparando. Cuando se cansaba de navegar por Internet en busca de quesos, o de escuchar a Murray refunfuñar, hacía algo relacionado con sus otras funciones. Se sentía conectada con una amplia red de personas, muy competente en su servicio de asesoría al banco de alimentos y muy satisfecha de poder ayudar a los demás en todo lo que podía. Solía irse a dormir con una sonrisa en los labios.

Quedarse en casa también le permitió pasar más tiempo con sus nietos. Sam, Delia y sus parejas respectivas estaban tremendamente ocupados con la tienda. Los niños no decían nunca directamente que no les gustaba ver tan poco a sus padres, pero Helen «escuchó entre líneas», se puso en su lugar y percibió que no estaban contentos. Era

consciente de la presión a la que estaban sometidos tanto Sam como Delia, pero también sabía que prestar atención a los hijos era mucho más importante que el margen de beneficios de la tienda. Con afecto y sin ánimo de confrontación, transmitió sus preocupaciones a Sam y a Delia, y ambos aceptaron que necesitaban reequilibrar la vida laboral con la familiar.

Murray tuvo un ataque al corazón en 2004, lo que puso a prueba los recursos emocionales de Helen. Aunque habían tenido sus conflictos, se querían profundamente y Helen no soportaba verle sufrir. Se obligó a mantener el optimismo y a dejar a un lado las preocupaciones, con contraargumentos que reforzaban la buena atención médica que recibía Murray. También hizo todo lo posible para garantizar que dicha atención fuera la mejor. Estuvo a su lado durante la operación de *by-pass* y durante la recuperación en el hospital. Cuando Murray volvió a casa, los médicos dijeron que en el plano físico se encontraba bien, pero Helen sabía que psicológicamente no estaba bien en absoluto. Parecía que le hubieran chupado toda la energía. Ya no quería visitar a sus amigos del Rotary Club ni ver a sus nietos. Parecía tener miedo a moverse y se sentaba frente al televisor hora tras hora, en lugar de hacer los ejercicios que le había prescrito el cardiólogo. Helen lo conocía perfectamente y sabía que estaba deprimido. Los médicos no le hicieron demasiado caso, pero ella insistió y al final le recetaron un antidepresivo. En un par de semanas, Murray volvía a ser el de antes.

Los cambios a los que tuvo que hacer frente Helen a medida que se fue haciendo mayor no fueron extraordinarios. Su barrio cambió, lo que le obligó a adaptar su negocio. La jubilación y los problemas de salud la obligaron a cambiar su estilo de vida. Su relación con sus hijos se transformó a medida que tanto ella como ellos se hacían mayores. Y aunque es cierto que las circunstancias a las que Helen tuvo que enfrentarse no eran extraordinarias, sí lo fue el modo en que utilizó sus recursos para superarlas con éxito. Cuando se encontró con los cambios que la llevaron a transformar el negocio y con los cambios en las funciones que desempeñaba tras la jubilación, centró sus recursos psicológicos en alcanzar su objetivo (el éxito del negocio) afrontando de manera flexible los obstáculos que se iba encontrando. Del mismo modo, encontró el modo de superar las limitaciones que le impuso la artritis y siguió participando en la empresa y se mantuvo mentalmente activa. La identidad de Helen en tanto que empresaria y madre se mantuvo sólida y estable a pesar de todos estos cambios. No le costaba pedir ayuda (a expertos en marketing, al ayuntamiento) para determinar cuál era la mejor manera de alcanzar sus objetivos. Y siempre se mantuvo optimista ante los obstáculos que tanto abrumaban a Murray.

Helen empleó sus recursos relacionales a lo largo de toda su vida para construir una red de clientes y de colegas empresarios que le mostraban lealtad y respeto. También contaba con el respeto y con el amor de sus hijos, que podían confiar en que ella les diría con afecto las verdades que necesitaban oír, por duras que fueran. Se esforzó en cultivar múltiples facetas a lo largo de toda su vida, y esas facetas le proporcionaron apoyo,

satisfacción y alivio hasta bien entrada en su supuesta jubilación. Finalmente, sus recursos emocionales le permitieron superar los cambios en sus funciones y en sus circunstancias, sus problemas de salud y el ataque al corazón y la depresión de Murray, con lo que pudo hacer frente a la situación y seguir creciendo como persona.

Al principio del libro anunciaba una revolución en la definición de lo femenino, una definición que destaca los recursos y las fortalezas de las mujeres, en lugar de sus debilidades. La fortaleza psicológica, una identidad sólida pero flexible, una agudeza emocional extraordinaria y la pericia relacional han sido las herramientas que han permitido a las mujeres sobrevivir y prosperar durante milenios. La novedad es que, por fin, el mundo puede y quiere reconocer los recursos de las mujeres. Efectivamente, el mundo se está dando cuenta de la necesidad absoluta de capitalizar los recursos de las mujeres si quiere hacer frente a los extraordinarios retos a los que todos nos enfrentamos: en casa, en la oficina, en nuestras comunidades y en nuestros centros de poder.

Y las mujeres están a la altura del desafío.

Notas

1. La revolución de la autoayuda

1. Center for Women's Business Research, «Key Facts About Women-Owned Businesses», 2009, en <http://www.nfwbo.org/facts/index.php>.

2. Center for American Women and Politics, «Women in Elective Office 2008», 2008, en <http://www.cawp.rutgers.edu>.

3. A. J. Stewart, J. M. Ostrove y R. Helson, «Middle Aging in Women: Patterns of Personality Change from the 30s to the 50s», en *Journal of Adult Development*, 8, 2001, págs. 23-37.
- C. D. Ryff y B. H. Singer, «Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being», en *Journal of Happiness Studies*, 9, 2008, págs. 13-39.

4. W. Wood y A. Eagly, «A Cross-Cultural Analysis of the Behavior of Women and Men: Implications for the Origins of Sex Differences», en *Psychological Bulletin*, 128, 2002, págs. 699-727.

5. J. M. Twenge, «Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 2001, págs. 133-145.

6. «Moving Beyond Rhetoric», en Organización de las Naciones Unidas, *Women: Looking Beyond 2000*, Nueva York, 1995, pág. 121, citado en E. B. Freedman, *No Turning Back: A History of Feminism and the Future of Women*, Ballantine Books, Nueva York, 2002, págs. 346-347.

7. Audre Lorde, *The Cancer Journals*, Aunt Lute Books, San Francisco, 1980, pág. 15.

2. Redefinir el talento

1. E. B. Freedman, *No Turning Back: A History of Feminism and the Future of Women*, Ballantine Books, Nueva York, 2003.

2. Véase Women for Women International, <http://www.womenforwomen.org>.

3. Citado en D. Sontag, «Israel Honors Mothers of Lebanon Withdrawal», en *New York Times*, 3 de junio de 2000.

4. C. M. Musell, «Harvard Isn't Enough», en *Ms. Magazine*, primavera de 2007.

5. Center for American Women and Politics, «Women in Elective Office, 2009», http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/index.php; último acceso 5 de mayo de 2009.

6. R. J. Sternberg, «The Theory of Successful Intelligence», en *Review of General Psychology*, 3, 1999, págs. 292-316.

7. Caliper Corporation, «The Qualities that Distinguish Women Leaders», 2005, en <http://www.caliperonline.com/womenstudy/WomenLeader WhitePaper.pdf>.

8. A. H. Eagly y L. L. Carli, «The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence», en *Leadership Quarterly*, 14, 2003, págs. 807-834.

9. B. M. Bass, *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Erlbaum Publishers, Mahwah, 1998.

10. L. D. Steinberg, «Transformations in Family Relations at Puberty», en *Developmental Psychology*, 17, 1981, págs. 833-840.

11. Hugh Allen, «CARE International's Village Savings Programmes in Africa», 2002. En https://www.msu.edu/unit/phl/devconference/CARE_VillSavLoanAfr.pdf.

12. Womensphere, «The formation of village savings and loan associations has reduced cases of domestic violence in Uganda», 2008, en [http:// womensphere.wordpress.com/2008/08/10/](http://womensphere.wordpress.com/2008/08/10/).

13. E. Anyango, E. Esipisu, L. Opoku, S. Johnson, M. Malkamaki y C. Musoke, «Village Savings and Loan Associations: Experience from Zanzibar», en MicroSave, 2009, <http://www.microsave.org>.

14. J. M. Twenge, *Generation Me*, Free Press, Nueva York, 2006.

15. S. Nolen-Hoeksema y J. Larson, *Coping with Loss*, Erlbaum Publishers, Mahwah, 1999, pág. 78.

16. Caliper Corporation, «The Qualities that Distinguish Women Leaders», 2005, en <http://www.caliperonline.com/womenstudy/WomenLeader WhitePaper.pdf>.

17. C. S. Carver y M. F. Scheier, «Optimism», en C. R. Snyder y S. L. Lopez (comps.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, Nueva York, 2002, págs. 231-243.

18. V. Helgeson «Unmitigated Communion and Adjustment to Breast Cancer: Associations and Explanations», en *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2003, págs. 1.643-1.661.

19. Vital Voices, «The Troubles: Inez McCormack Remembers over 24 Years of Conflict in Northern Ireland», en http://www.vitalvoices.org/desktopdefault.aspx?page_id=676.

20. Véase Vital Voices, <http://www.vitalvoices.org>.

21. P. Williams y R. Williams, *How to Be Like Women of Influence: Life Lessons from 20 of the Greatest*, Health Communications, Deerfield Beach, 2003, pág. 179.

3. Identidades potentes

1. American Association of University Women, *Shortchanging Girls, Shortchanging America*, American Association of University Women, Washington, D. C., 1991.

2. C. Gilligan, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982; Pipher, M., *Reviving Ophelia: Saving the Selves of Adolescent Girls*, Putnam, Nueva York, 1994.

3. Véase U. S. Girl Scouts, «Uniquely Me!: The Girl Scout/Dove SelfEsteem Program», en http://www.girlscouts.org/program/program_opportunities/leadership/uniquelyme.asp.

4. J. M. Twenge y W. K. Campbell, «Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis», en *Personality and Social Psychology Review*, 5, 2001, págs. 321-344.

5. Josephson Institute Center for Youth Ethics, «Character Counts», en http://charactercounts.org/pdf/reportcard/2008/data-tables_gender-demo_graphic-breakdowns.pdf.

6. S. Harter, P. L. Waters y N. R. Whitesell, «Lack of Voice as a Manifestation of False Self Behavior Among Adolescents: The School Setting as a Stage Upon which the Drama of Authenticity is Enacted», en *Educational Psychologist*, 32, 1997, págs. 135-173; S. Harter, P. L. Waters, N. R. Witesell y D. Kastelic, «Level of Voice Among Female and Male High School Students: Relational Context, Support, and Gender Orientation», en *Developmental Psychology*, 54, 1998, págs. 892-901.

7. J. M. Twenge, «Changes in Masculine and Feminine Traits Over Time: A Meta-analysis», en *Sex Roles*, 36, 1997, págs. 305-325.

8. A. Feingold, «Gender Differences in Personality: A Meta-Analysis», en *Psychological Bulletin*, 116, 1994, págs. 429-455.

9. A. H. Eagly y S. J. Karau, «Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders», en *Psychological Review*, 109, 2002, págs. 573-598.

10. P. Sellers, «Power: Do Women Really Want It?», en *Fortune*, 148, 13 de octubre de 2003, págs. 80-111.

11. K. Pickert, «Lilly Ledbetter», en *Time*, 29 de enero de 2009; <http://www.time.com/time/printout/0,8816,1874954,00.html>. Cita de Ledbetter original de Agence France Press, 7 de junio de 2007.

12. A. Doberman, «Interview: Michelle Obama», en Babble.com, 25 de agosto de 2008; <http://www.babble.com/Michelle-Obama-on-the-campaign-her-career-and-raising-kids-in-the-public-eye/index.aspx>.

13. B. Appelbaum, «FDIC Conductor Wields a Steady Hand», en *Washington Post*, 2 de octubre de 2008, en <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/story/2008/10/01/ST2008100103624.html>.

14. C. Duhigg, «Fighting Foreclosures, F.D.I.C. Chief Draws Fire», en *New York Times*, 10 de diciembre de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/12/11/business/11bair.html>.

15. N. A. Lewis, «A Friendship in Tatters Over Policy», en *New York Times*, 13 de septiembre de 1996; <http://www.nytimes.com/1996/09/13/us/a-friendship-in-tatters-over-policy.html>.

16. Véase http://womenshistory.about.com/od/quotes/a/marian_edel man.htm.

17. S. E. Cross y L. Madson, «Models of the Self: Self-Construals and Gender», en *Psychological Bulletin*, 122, 1997, págs. 5-37.

18. R. Goode, «A Theory of Role Strain», en *American Sociological Review*, 25, 1960, págs. 483-496.

19. H. T. J. Bainbridge, C. Cregan y C. T. Kulik, «The Effect of Multiple Roles on Caregiver Stress Outcomes», en *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, págs. 490-497.

20. R. C. Barnett y G. K. Baruch, «Women's Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1985, págs. 135-145.

21. E. A. Vandewater, J. M. Ostrove y A. J. Stewart, «Predicting Women's Well-being in Midlife. The Importance of Personality Development and Social Role Involvements», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1997, págs. 1.147-1.160.

22. O. Sullivan y S. Coltrane, «Men's Changing Contribution to Housework and Childcare», artículo distribuido por el Council on Contemporary Families, 2008, <http://www.contemporaryfamilies.org/subtemplate.php?t=briefingPaper&ext=menshousework>.

23. M. A. P. Stephens, M. M. Franks, L. M. Martire, T. R. Norton y A. A. Atienza, «Women at Midlife: Stress and Rewards on Balancing Parent Care with Employment and Other Family Roles», en K. Shifren (comp.), *How Caregiving Affects Development: Psychological Implications for Child, Adolescent, and Adult Caregivers*, American Psychological Association, 2009, págs. 147-167.

4. La emoción como herramienta

1. P. Salovey y J. D. Mayer, «Emotional Intelligence», en *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 1990, págs. 185-211.

2. J. Mayer, P. Salovey y D. Caruso, «The Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test», en <http://www.emotionaliq.org/MSCEIT-Sample.htm>

3. M. A. Brackett, S. E. Rivers, S. Shiffman y otros, «Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 2006, págs. 780-795.

4. Véanse las notas 1 y 2 y M. A. Brackett, J. D. Mayer y R. M. Warner, «Emotional Intelligence and the Prediction of Behavior», en *Personality and Individual Differences*, 36, 2004, págs. 1.387-1.402; C. M. Martin, «A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness», tesis doctoral, East Carolina University, Greenville, 2008; J. D. Mayer, D. Perkins, D. R. Caruso y P. Salovey, «Emotional Intelligence and Giftedness», en *Roeper Review*, 23, 2001, págs. 131-137; D. Rosete y J. Ciarrochi, «Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance of Leadership Effectiveness», en *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 2005, págs. 388-399; M. M. Rubin, «Emotional Intelligence and Its Role in Mitigating Aggression: A Correlational Study of the Relationship between Emotional Intelligence and Aggression in Urban Adolescents», tesis doctoral, Immaculata College, Immaculata, Pensilvania 1999.

5. J. A. Hall, «Gender Effects in Decoding Nonverbal Cues», en *Psychological Bulletin*, 85, 1978, págs. 845-857; y *Nonverbal Sex Differences: Communication Accuracy and Expressive Style*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.

6. E. B. McClure, «A Meta-Analytic Review of Sex Differences in Facial Expression Processing and Their Development in Infants, Children, and Adolescents», en *Psychological Bulletin*, 126, 2000, págs. 424-453.

7. Ibid.

8. J. Dunn, I. Bretherton y P. Munn, «Conversations about Feeling States Between Mothers and Their Young Children», en *Developmental Psychology*, 23, 1987, págs. 132-139; R. Fivush, «Exploring Sex Differences in the Emotional Content of Mother-Child Conversations About the Past», en *Sex Roles*, 20, 1989, págs. 675-691; R. Fivush, «Gender and Emotion in Mother-Child Conversations About the Past», en *Journal of Narrative and Life History*, 4, 1991, págs. 325-341.

9. American Psychiatric Association, *The Diagnostic and Statistical Manual of the American Psychiatric Association*, vol. 4., rev., American Psychiatric Association, Washington, D. C., 2000.

10. T. Grandin, *Thinking in Pictures: And Other Reports from My Life with Autism*, Vintage Books, Nueva York, 1995, pág. 132.

11. P. Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, Times Books, Nueva York, 2003.

12. K. Byron, «Male and Female Managers' Ability to Read Emotions: Relationships with Supervisors' Performance Ratings and Subordinates' Satisfaction Ratings», en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 2007, págs. 713-733.

13. J. Bajgar, J. Ciarrochi, R. Lane y F. P. Deane, «Development of the Levels of Emotional Awareness Scale for Children (LEAS-C)», en *British Journal of Developmental Psychology*, 23, 2005, págs. 569-586.

14. K. McLaughlin, «A Public Health Approach to the Study and Prevention of Adolescent Depression and Anxiety», tesis doctoral, Universidad de Yale, 2006.

15. S. Nolen-Hoeksema y C. Rusting, «Gender Differences in WellBeing», en D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (comps.), *Foundations of Hedonic Psychology: Scientific Perspectives on Enjoyment and Suffering*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 1999, págs. 330-352.

16. J. M. Gottman y R. W. Levenson, «How Stable is Marital Interaction Over Time?», en *Family Processes*, 38, 1999, págs. 159-165.

17. A. L. Stanton, S. Danoff-Burg, C. L. Cameron y otros, «Emotionally Expressive Coping Predicts Psychological and Physical Adjustment to Breast Cancer», en *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 2000, págs. 875-882.

18. J. J. Gross, «Antecedent-and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998, págs. 224-237.

19. A. L. Stanton, S. Danoff-Burg, C. L. Cameron y A. P. Ellis, «Coping Through Emotional Approach: Problems of Conceptualization and Confounding», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1994, págs. 350-362.

20. K. G. Niederhoffer y J. W. Pennebaker, «Sharing One's Story: On the Benefits of Writing or Talking about Emotional Experience», en C. R. Snyder y S. J. Lopez (comps.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, Nueva York, 2002, págs. 573-583.

21. J. C. Barefoot, W. G. Dahlstrom y R. B. Williams, «Hostility, CHD Incidence, and Total Mortality: A 25-Year Follow-Up Study of 255 Physicians», en *Psychosomatic Medicine*, 45, 1983, págs. 59-63.

22. C. Travis, *Anger: The Misunderstood Emotion*, Touchstone Books, Nueva York, 1989.

23. Véanse mis libros *Women Who Think Too Much*, Henry Holt, Nueva York, 2003 (trad. cast.: *Mujeres que piensan demasiado*, Paidós, Barcelona, 2004) y *Women Conquering Depression*, Henry Holt, Nueva York, 2010.

24. F. Fujita, E. Diener y E. Sandvik, «Gender Differences in Negative Affect and Well-Being: The Case for Emotional Intensity», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1991, págs. 427-434.

25. B. L. Fredrickson, «Positive Emotions», en C. R. Snyder y S. J. Lopez (comps.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, Nueva York, 2002, págs. 120-134.

26. A. H. Eagly y S. J. Karau, «Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders», en *Psychological Review*, 109, 2002, págs. 573-598.

27. Véase, por ejemplo, A. A. Grandey, «Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor», en *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2000, págs. 95-110.

28. P. Totterdell y D. Holman, «Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor», en *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 2003, págs. 55-72.

5. El valor de las relaciones

1. Para un artículo excelente sobre este debate, véase A. H. Eagly y W. Wood, «The Origin of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions versus Social Roles», en *American Psychologist*, 54, 1999, págs. 408-423.

2. T. Charman y W. Clements, «Is There a Gender Difference in False Belief Development?», en *Social Development*, 11, 2002, págs. 1-10.

3. S. L. Bosacki, «Theory of Mind and Self-concepts in Preadolescents: Links with Gender and Language», en *Journal of Educational Psychology*, 92, 2000, págs. 709-717.

4. D. L. Ames, A. C. Jenkins, M. R. Banaji y J. P. Mitchell, «Taking Another's Perspective Increases Self-referential Neural Processing», en *Psychological Science*, 19, 2008, págs. 642-644.

5. L. J. Lundell, J. E. Grusec, K. E. McShane y M. Davidov, «MotherAdolescent Conflict: Adolescent Goals, Maternal Perspective-Taking and Conflict Intensity», en *Journal of Research on Adolescence*, 18, 2008, págs. 555-571.

6. A. Galinsky, W. W. Maddux, D. Gilin y J. B. White, «Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective-Taking and Empathy in Negotiations», en *Psychological Science*, 19, 2008, págs. 378-384.

7. Chief Executive.net, «Chief Executive of the Year: 2008», en *Chief Executive*, nota de prensa, 3 de junio de 2008, <http://www.chiefexecutive.net/ME2>.

8. A. Bryant, «Corner Office: The Keeper of That Tapping Pen», en *New York Times*, 21 de marzo de 2009; http://www.nytimes.com/2009/03/22/business/22corner.html?pagewanted=2&_r=1.

9. T. Fassaert, S. van Dulman, F. Schellevis y J. Bensing, «Active Listening in Medical Consultations: Development of the Active Listening Observation Scale (ALOS-Global)», en *Patient Education and Counseling*, 68, 2007, págs. 258-264.

10. C. Rusting y S. Nolen-Hoeksema, «Regulating Responses to Anger: Effects of Rumination and Distraction on Angry Mood», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998, págs. 790-803.

11. Ibid.

12. J. Orathinkal, A. Vansteenwegen y R. Burggraeve, «Are Demographics Important for Forgiveness?», en *Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 16, 2008, págs. 20-27.

13. M. E. McCullough y C. V. O. Witvliet, «The Psychology of Forgiveness», en C. R. Snyder y S. J. Lopez (comps.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, Nueva York, 2002, págs. 446-458.

14. C. V. O. Witvliet, T. Ludwig y K. Vander Laan, «Granting Forgiveness or Harboring Grudges: Implications for Emotion, Physiology, and Health», en *Psychological Science*, 121, 2002, págs. 117-123.

15. M. E. McCullough, P. Orsulak, A. Brandon y L. Akers, «Rumination, Fear, and Cortisol: An In Vivo Study of Interpersonal Transgression», en *Health Psychology*, 26, 2007, págs. 126-132.

16. M. E. McCullough, G. Bono y L. M. Root, «Rumination, Emotion and Forgiveness: Three Longitudinal Studies», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 2007, págs. 490-505.

17. S. Walker, «Gender Differences in the Relationship Between Young Children's Peer-Related Competence and Individual Differences in Theory of Mind», en *Journal of Genetic Psychology*, 166, 2005, págs. 297-312.

18. R. J. Sternberg, «A Balance Theory of Wisdom», en *Review of General Psychology*, 2, 1998, págs. 347-365.

7. Cultivar la inteligencia

1. V. E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, Washington Square Press, Nueva York, 1963, pág. 104 (trad. cast.: *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 2005).

8. Multiplicar la capacidad de adaptación

1. G. Downey, A. L. Freitas, B. Michaelis y H. Khouri, «The Self-fulfilling Prophecy in Close Relationship: Rejection Sensitivity and Rejection by Romantic Partners», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1998, págs. 545-560; H. L. Fritz y V. S. Helgeson, «Distinctions of Unmitigated Communion from Communion: Self-Neglect and Overinvolvement with Others», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1998, págs. 121-140; V. S. Helgeson, «Relation of Agency and Communion to Well-Being: Evidence and Potential Explanations», en *Psychological Bulletin*, 116, 1994, págs. 412-428.

2. S. Nolen-Hoeksema y B. Jackson, «Mediators of the Gender Difference in Rumination», en *Psychology of Women Quarterly*, 25, 2001, págs. 37-47.

3. T. Joiner y J. C. Coyne, *The Interactional Nature of Depression: Advances in Interpersonal Approaches*, American Psychological Association, Washington, D. C., 1999.

4. Véase también la investigación de K. A. Reynolds, H. Seltman, V. S. Helgson y otros, «Impact of Interpersonal Conflict on Individuals High in Unmitigated Communion», en *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2006, págs. 1.596-1.616.

5. V. Helgeson, «Unmitigated Communion and Adjustment to Breast Cancer: Associations and Explanations», en *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2003, págs. 1.643-1.661.

9. Afinar la sintonía emocional

1. R. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, 3ª ed., Henry Holt, Nueva York, 2004 (trad. cast.: *¿Por qué las cebras no tienen úlcera?*, Alianza Editorial, Madrid, 2008).

2. Ejercicios adaptados de D. C. Rimm y J. C. Masters, *Behavior Therapy: techniques and Empirical Findings*, 2ª ed., Academic Press, Nueva York, 1979; W. Schafer, *Stress Management for Wellness*, Rinehart & Winston, Fort Worth, 1992.

3. E. Kross y O. Ayduk, «Facilitating Adaptive Emotional Analysis», en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 2008, págs. 924-938.

4. Para un resumen de estudios, véase S. D. Hollon, K. L. Haman y L. L. Brown, «Cognitive-Behavioral Treatment of Depression», en I. H. Gotlib y C. L. Hammen (comps.), *Handbook of Depression*, Guilford Press, Nueva York, 2002.

5. Ibid.

11. Liderar en femenino

1. B. M. Bass, *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Erlbaum Publishers, Mahwah, 1998.

2. B. J. Avolio, B. M. Bass y D. I. Jung, «Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire», en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1999, págs. 441-462.

3. K. B. Lowe, K. G. Kroeck y N. Sivasubramaniam, «Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A MetaAnalytic Review of the MLQ Literature», en *Leadership Quarterly*, 7, 1996, págs. 385-425; T. DeGroot, S. D. Kiker y T. C. Cross, «A MetaAnalysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership», en *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 2000, págs. 356-371.

4. A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. van Engen, «Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A MetaAnalysis Comparing Women and Men», en *Psychological Bulletin*, 129, 2005, 569-591.

5. Caliper Corporation, «The Qualities that Distinguish Women Leaders», 2005, en <http://www.caliperonline.com/womenstudy/WomenLeader WhitePaper.pdf>.

6. National Public Radio, «Parks Recalls Bus Boycott: Excerpt from a 1992 Interview with Lynn Neary», 25 de octubre de 2005; <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4973548>.

7. Véase <http://www.rosaparks.org>.

8. Cita de P. Williams y R. Williams, *How to Be Like Women of Influence: Life Lessons from 20 of the Greatest*, Health Communications, Deerfield Beach, 2003, págs. 335-336.

9. C. M. Martin, «A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness», tesis doctoral, East Carolina University, Greenville, 2008.

10. Caliper Corporation, «The Qualities that Distinguish Women Leaders», 2005, en <http://www.caliperonline.com/womenstudy/WomenLeader WhitePaper.pdf>.

11. Ibid.

12. Center for American Women and Politics, «Women in Elective Office, 2009», <http://www.cawp.rutgers.edu>.

13. K. Holtfreter, «Is Occupational Fraud “Typical” White-Collar Crime?: A Comparison of Individual and Organizational Characteristics», en *Journal of Criminal Justice*, 33, 2005, págs. 353-365.

14. Center for Women's Business Research, <http://www.nfwbo.org/facts/index.php>.

15. Parent Teacher Association, <http://www.pta.org>.

16. Cita en V. Ruiz, *From Out of the Shadows: Mexican Women in Twentieth-Century America*, Oxford University Press, Nueva York, 1998, pág. 143.

12. Educar en femenino

1. N. Hasan y T. G. Power, «Optimism and Pessimism in Children: A Study of Parenting Correlates», en *International Journal of Behavioral Development*, 26, 2002, págs. 185-191.

2. C. S. Dweck, «The Development of Early Self-Conceptions: Their Relevance for Motivational Processes», en J. Heckhausen y C. S. Dweck (comps.), *Motivation and Self-Regulation Across the Life Span*, Cambridge University Press, Nueva York, 1998, págs. 257-280.

3. J. G. Bachman, K. N. Wadsworth, P. M. O'Malley y otros, «Marriage, Divorce and Parenthood During the Transition to Young Adulthood: Impacts on Drug Use and Abuse», en J. Schulenberg, J. L. Maggs y K. Hurrelmann (comps.), *Health Risks and Developmental Transitions During Adolescence*, Cambridge University Press, 1999, págs. 246-279.

4. N. Eisenberg, Q. Zhou, S. H. Losoya y otros, «The Relations of Parenting, Effortful Control, and Ego Control to Children's Emotional Expressivity», en *Child Development*, 74, 2003 págs. 875-895.

5. L. Steinberg, R. Dahl, D. Keating, D. J. Kupfer y otros, «The Study of Developmental Psychopathology in Adolescence: Integrating Affective Neuroscience with the Study of Context», en D. Cicchetti y D. Cohen (comps.), *Developmental Psychopathology*, vol. 2, Wiley, Nueva York, 2006, págs. 710-741.

6. J. P. Allen, S. T. Hauser, C. Eickholt y otros, «Autonomy and Relatedness in Family Interactions as Predictors of Expressions of Adolescent Affect», en *Journal of Research in Adolescence*, 4, 1994, págs. 535-552.

7. M. D. Wood, J. P. Read, R. E. Mitchell y N. H. Brand, «Do Parents Still Matter? Parent and Peer Influences on Alcohol Involvement Among Recent High School Graduates» , en *Psychology of Addictive Behaviors*, 18, 2004, págs. 19-30.

13. Amar en femenino

1. S. Nolen-Hoeksema y J. Larson, *Coping with Loss*, Erlbaum Publishers, Mahwah, 1999.

2. [Ibíd.](#), pág. 84.

3. Para una revisión de esta literatura, véase H. T. Reis, W. A. Collins y E. Berscheid, «The Relationship Context of Human Behavior and Development», en *Psychological Bulletin*, 126, 2000, págs. 844-872.

4. Ibid.

5. J. K. Monin, M. S. Clark y E. P. Lemay, «Communal Responsiveness in Relationships with Female versus Male Family Members», en *Sex Roles*, 59, 2008, págs. 176-188.

6. Para una revisión, véase T. F. Robles y J. K. Kiecolt-Glaser, «The Physiology of Marriage: Pathways to Health», en *Physiology and Behavior*, 79, 2003, págs. 409-416.

7. J. C. Coyne, M. J. Rohrbaugh, V. Shoham y otros, «Prognostic Importance of Marital Quality for Survival of Congestive Heart Failure», en *American Journal of Cardiology*, 88, 2001, págs. 526-529.

8. A. L. Geers, S. P. Reilley y W. N. Dember, «Optimism, Pessimism, and Friendship», en *Current Psychology: Developmental Learning, Personality, Social*, 17, 1998, págs. 3-19.

9. C. S. Carver, L. A. Kus y M. F. Scheier, «Effects of Good versus Bad Mood and Optimistic versus Pessimistic Outlook on Social Acceptance versus Rejection», en *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, 1994, págs. 138-151.

10. F. D. Fincham, «Optimism and the Family», en J. E. Gillham (comp.), *The Science of Optimism and Hope*, Templeton Foundation Press, Radnor, Pensilvania 2000, págs. 271-298.

11. S. Srivastava, K. M. McGonigal, J. M. Richards y otros, «Optimism in Close Relationships: How Seeing Things in a Positive Lights Makes Them So», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 2006, págs. 143-153.

12. D. Belle, «Gender Differences in the Social Moderators of Stress», en R. C. Barnett, L. Biener y G. K. Baruch (comps.), *Gender and Stress*, Free Press, Nueva York, 1987, págs. 257-277; H. T. Reis, M. Senchak y B. Solomon, «Sex Differences in Intimacy of Social Interaction: Further Examination of Potential Explanations», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1985, págs. 1.204-1.217.

13. J. K. Monin, M. S. Clark y E. P. Lemay, «Communal Responsiveness in Relationships with Female versus Male Family Members», en *Sex Roles*, 59, 2008, págs. 176-188.

14. M. Kumashiro, C. E. Rusbult y E. J. Finkel, «Navigating Personal and Relational Concerns: The Quest for Equilibrium», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 2008, págs. 94-110.

15. S. M. Graham, J. Y. Huang, M. S. Clark y V. S. Helgeson, «The Positives of Negative Emotions: Willingness to Express Negative Emotions Promotes Relationships», en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 2008, págs. 394-406.

16. N. L. Collins y L. C. Miller, «Self-Disclosure and Liking: A MetaAnalytic Review», en *Psychological Bulletin*, 11, 1994, págs. 457-475.

17. K. Dindia y M. Allen, «Sex Differences in Self-Disclosure: A MetaAnalysis», en *Psychological Bulletin*, 112, 1992, págs. 106-124.

18. S. L. Gable, H. T. Reis, E. A. Impett y E. R. Asher, «What Do You Do When Things Go Right? The Intrapersonal and Interpersonal Benefits of Sharing Positive Events», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 2004, págs. 228-245.

19. S. M. Graham, J. Y. Huang, M. S. Clark y V. S. Helgeson, «The Positives of Negative Emotions: Willingness to Express Negative Emotions Promotes Relationships», en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 2008, págs. 394-406.

20. J. C. Coyne, «Depression and the Responses to Others», en *Journal of Abnormal Psychology*, 85, 1976, págs. 186-193.

21. J. Gottman, «Psychology and the Study of Marital Processes», en *Annual Review of Psychology*, 49, 1998, págs. 169-197.

22. C. E. Rusbult, J. Verette, G. A. Whitney y otros, «Accommodation Processes in Close Relationships: Theory and Preliminary Empirical Evidence», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 1991, págs. 53-78.

23. X. Arriaga y C. E. Rusbult, «Standing in my Partner's Shoes: Partner Perspective Taking and Reactions to Accommodative Dilemmas», en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1998, pág. 927.

24. W. Ickes, P. R. Gesn y T. Graham, «Gender Differences in Empathic Accuracy: Differential Ability or Differential Motivation?», en *Personal Relationships*, 7, 2000, págs. 95-109.

25. S. D. Kilpatrick, V. L. Bissonnette y C. E. Rusbult, «Empathic Accuracy and Accommodative Behavior Among Newly Married Couples», en *Personal Relationships*, 9, 2002, págs. 369-393.

26. Ibid.

27. W. B. Stiles, L. M. Lyall, D. P. Knight y otros, «Sex Differences in Verbal Presumptuousness and Attentiveness», en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1997, pág. 759.

28. A.E. Fruzzetti y N. S. Jacobson, «Toward a Behavioral Conceptualization of Adult Intimacy: Implications for Marital Therapy», en E. A. Blechman (comp.), *Emotions and the Family: For Better or Worse*, Erlbaum Publishers, Hillsdale, 1990, págs. 117-135.

29. J.-A. Tsang, M. E. McCullough y F. D. Fincham, «The Longitudinal Association Between Forgiveness and Relationship Closeness and Commitment», en *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25, 2006, págs. 448-472.

30. F. D. Fincham, S. R. H. Beach y J. Davila, «Longitudinal Relations Between Forgiveness and Conflict Resolution in Marriage», en *Journal of Family Psychology*, 21, 2007, págs. 542-545.

31. S. M. Drigotas, C. E. Rusbult, J. Wieselquist y S. W. Whitton, «Close Partners as Sculptor of the Ideal Self: Behavioral Affirmation and the Michelangelo Phenomenon», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1999, págs. 293-393.

32. Ibid.

14. Envejecer en femenino

1. J. C. Chrisler, «Body Image Issues of Women over 50», en V. Muhlbauer y J. C. Chrisler (comps.), *Women over 50: Psychological Perspectives*, Springer, Nueva York, 2007, págs. 6-25.

2. A. Fiske, J. L. Wetherell y M. Gatz, «Depression in Older Adults», en *Annual Review of Clinical Psychology*, 5, 2009, págs. 363-389.

3. M. Argyle, «Causes and Correlates of Happiness», en D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (comps.), *Foundations of Hedonic Psychology: Scientific Perspectives on Enjoyment and Suffering*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 1999, págs. 353-373.

4. M. S. Stroebe y W. Stroebe, «Who Suffers More? Sex Differences in Health Risks of the Widowed», en *Psychological Bulletin*, 93, 1983, págs. 279-301.

5. Las mujeres constituían aproximadamente el 75 por ciento de los cuidadores, por lo que mis comentarios se centran en las tendencias detectadas en el estudio que aludían específicamente a ellas. Para la información completa, véase S. Nolen-Hoeksema y J. Larson, *Coping with Loss*, Erlbaum Publishers, Mahwah, 1999.

6. [Ibíd.](#), pág. 143.

7. [Ibíd.](#), pág. 149.

8. [Ibíd.](#), pág. 77.

9. [Ibíd.](#), pág. 78.

10. [Ibíd.](#), págs. 82-83.

11. Ibid., pág. 147.

12. [Ibíd.](#), págs. 84-85.

13. [Ibíd.](#), pág. 105.

14. C. J. C. Ahrens y C. D. Ryff, «Multiple Roles and Well-Being: Sociodemographic and Psychological Moderators», en *Sex Roles*, 55, 2006, págs. 801-815; P. K. Adelman, «Multiple Roles and Physical Health Among Older Adults», en *Research on Aging*, 16, 1994, págs. 142-167.

15. H. T. Reis, W. A. Collins y E. Berscheid, «The Relationship Context of Human Behavior and Development», en *Psychological Bulletin*, 126, 2000, págs. 844-872.

16. A. J. Stewart, J. M. Ostrove y R. Helson, «Middle Aging in Women: Patterns of Personality Change from the 30s to the 50s», en *Journal of Adult Development*, 8, 2001, págs. 23-37.

17. C. D. Ryff y B. H. Singer, «Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being», en *Journal of Happiness Studies*, 9, 2008, págs. 13-39.

18. C. D. Ryff, B. H. Singer y G. D. Love, «Positive Health: Connecting Well-Being with Biology», en *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, B359, 2004, págs. 1.383-1.394.

19. C. J. C. Ahrens y C. D. Ryff, «Multiple Roles and Well-Being: Sociodemographic and Psychological Moderators», en *Sex Roles*, 55, 2006, págs. 801-815.

20. S. T. Charles y L. L. Carstensen, «Emotion Regulation and Aging», en J. J. Gross (comp.), *Handbook of Emotion Regulation*, Guilford Press, Nueva York, págs. 307-327.

21. J. E. Phifer, «Psychological Distress and Somatic Symptoms After Natural Disaster: Differential Vulnerability Among Older Adults», en *Psychology and Aging*, 5, 1990, págs. 412-420.

22. D. M. Almeida, «Resilience and Vulnerability to Daily Stressors Assessed via Diary Methods», en *Current Directions in Psychological Science*, 14, 2005, págs. 64-68; D. M. Almeida y M. C. Horn, «Is Daily Life More Stressful During Middle Adulthood?», en O. G. Brim, C. D. Ryff y R. C. Kessler (comps.), *How Healthy Are We? A National Study of Well-Being at Midlife*, University of Chicago Press, Chicago, 2004, págs. 425-451.

23. K. S. Birditt y K. L. Fingerman, «Do We Get Better at Picking Our Battles? Age Group Differences in Descriptions of Behavioral Reactions to Interpersonal Tensions», en *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 60B, 2005, págs. 121-128.

24. S. T. Charles y L. L. Carstensen, «Unpleasant Situations Elicit Different Emotional Responses in Older and Younger Adults», en *Psychology and Aging*, 23, 2008, págs. 495-504.

El poder de las mujeres
Susan Nolen-Hoeksema

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 éste 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)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir 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

Título original: *The Power of Women*
Publicado en inglés por Times Books

© del diseño de la portada, M^a José del Rey, 2012

© 2010 by Susan Nolen-Hoeksema
All rights reserved

© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2012

© de todas las ediciones en castellano
Espasa Libros, S. L. U., 2012
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2012

ISBN: 978-84-493-2801-5 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
1. La revolución de la autoayuda: qué hacen bien las mujeres	6
Primera parte. Los recursos únicos de las mujeres	17
2. Redefinir el talento: entender los recursos psicológicos de las mujeres	20
3. Identidades potentes: entender los recursos identitarios de las mujeres	42
4. La emoción como herramienta: entender los recursos emocionales de las mujeres	62
5. El valor de las relaciones: entender los recursos emocionales de las mujeres	86
Segunda parte. Descubra y desarrolle sus recursos	105
6. Su programa personal de entrenamiento	108
7. Cultivar la inteligencia: refuerce sus recursos psicológicos	118
8. Multiplicar la capacidad de adaptación: refuerce sus recursos identitarios	142
9. Afinar la sintonía emocional: desarrollar los recursos emocionales	159
10. Conexiones efectivas: desarrollar los recursos relacionales	184
Tercera parte. Desate su poder	204
11. Liderar en femenino	207
12. Educar en femenino	226
13. Amar en femenino	246
14. Envejecer en femenino	266
Notas	290
Créditos	478