

CAPÍTULO VII¹

“Happiness Mainstreaming”

Fundamentos Teóricos y Metodológicos desde la Psicología de Género, el Empoderamiento y la Gestión de la Diversidad

Maite Sarrió Catalá

Directora de INFINITA CGD-*Consultora de Género y Diversidad*.

¿Influimos en el desarrollo de malestar y enfermedades? ¿Puede el miedo y nuestra programación cultural, afectiva y cognitiva ocasionar enfermedad y muerte? ¿El sexo y el género y otras características de diversidad influyen en la salud y la felicidad? ¿Pueden las políticas públicas y organizacionales crear malestar, enfermedad y/o muerte generando pérdidas incuantificables? ¿Y el Techo de Cristal o la escasa presencia de mujeres y de la feminidad en puestos de poder? ¿Podemos intervenir de manera activa en la potenciación de nuestra salud y felicidad? ¿Puede una adecuada cultura y políticas socioeconómicas y corporativas promover bienestar y felicidad, potenciando beneficios humanos y materiales? Tras años de investigación y trabajo de campo con personas y organizaciones sostengo que la respuesta a todas estas preguntas es ¡Sí! Pretendo provocar la toma de consciencia respecto a las terribles consecuencias que nuestro actual sistema de valores patriarcal genera en la salud y la felicidad de la población y, por consiguiente, en los entornos laborales, para despertar el potencial infinito y diverso de creación de bienestar personal y colectivo que poseemos.

Las ciencias actuales así como antiguas tradiciones filosóficas orientales sostienen que el poder mental humano es ilimitado y que somos responsables de la creación de la propia realidad. Desde las

1 Capítulo del libro de reciente publicación Eva Cifre, María Vera y Fulvia Signani (2015). *Género, Salud y Trabajo: Aproximaciones desde una Perspectiva Multidisciplinar*. Editorial Pirámide

últimas décadas se vienen desarrollando, sobre todo en EE.UU y el norte de Europa, numerosas investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro, así como sobre el poder de la mente o la consciencia entendida como una realidad inmaterial/energética distinta al cerebro, aunque vinculada, que crea realidades físicas (Miller, 2013). Como señala Simón (2007), la ciencia occidental, en concreto la neurociencia cognitiva y afectiva, ha alcanzado un grado de maduración tal en métodos de estudio del cerebro que hace que estemos en condiciones de estudiar los correlatos neurobiológicos de los pensamientos y de las emociones con un grado de precisión que hace unos treinta años resultaban inimaginables. Las investigaciones demuestran que una mente positiva bien enfocada es capaz de crear lo que se proponga en su propio beneficio y el de la humanidad. Siendo este hecho una evidencia científica, ¿cómo es posible que desde nuestra sociedad del conocimiento de tecnología avanzada estemos creando un mundo de carencia, violencia, enfermedad y crisis cuando podríamos crear infinita abundancia, salud y felicidad? Llevo años, como otras muchas personas, tratando de responder a esta cuestión desde la investigación y la propuesta de estrategias a partir de la psicología social y clínica con perspectiva de género y la diversidad, unidas a enfoques como la Psicosisíntesis, Gestalt, Psicología Sistémica, PNL o Psicología Positiva y aproximaciones más innovadoras como la Psicología de la Conciencia o Espiritual, más conocidas desde hace años en EE.UU o el norte Europa². Es por ello un enfoque holístico y de síntesis de orientaciones occidentales, orientales, ancestrales y actuales aplicado al ámbito privado y público.

Como sostenía Bentham (1748-1832) (citado por Jacobs, 2000), una ley no debe aplicarse si no crea felicidad, entendida ésta como placer. En la misma línea afirmo que es deber y obligación de las políticas públicas potenciar la felicidad de la ciudadanía, así como velar que las políticas organizacionales cumplan y respeten el mismo cometido. Las organizaciones no sólo deben incorporar

² Valga como referencia obligada la reciente publicación de Lisa J. Miller, profesora de la Universidad de Columbia. Miller, Lisa J. (2013), *The Oxford Handbook of Psychology and Spirituality*. Oxford University Press

la felicidad en su visión y misión por cuestiones de responsabilidad social corporativa sino como clave de supervivencia y éxito.

Para apoyar este cometido apporto la estrategia que he denominado *“Happiness in the Mainstream”* o *“Happiness Mainstreaming”*. Incluso me atrevo a nombrarla como *“Love and happiness mainstreaming”*, puesto que como veremos a lo largo del capítulo, el amor como emoción primaria y básica frente al miedo, y como actitud hacia uno/a misma (autoestima) y hacia los/las otros/as y el mundo (desde la ética de servicio y cuidado) va a ser el elemento determinante de la transformación que el sistema socioeconómico requiere en este momento de crisis y cambio de paradigma.

7.1. La Felicidad. Clave de Diagnóstico e Intervención Social y Organizacional

“Pongamos de moda la Felicidad” es actualmente el *leit motiv* de mi acción en el mundo. El slogan puede parecer frívolo en estos tiempos que corren. La felicidad parece que ha de dejarse a un lado en tiempos de crisis para atender necesidades y derechos más básicos como el trabajo, la vivienda... Sin embargo, es mi clave de intervención clínica, social y organizacional en diferentes contextos, como también lo es para cada vez más científicos/as y profesionales de la psicología (Wayne Dyer, Stephen Covey, Neal Donald Walsh, Martin Seligman, Robert Emmons, Antonio Damasio, David Servan-Shreiber, Mario Alonso Puig, Sonja Lyubomirsky, Mihaly Csikszentmihalyi, Javier Urra, Carmelo Vázquez, o Eduardo y Elsa Punset, entre otros³), e incluso para órganos consultivos como la ONU.

En el momento actual nos encontramos ante un debate mundial sobre las políticas públicas y la cultura socioeconómica imperante, cuyos nefastos resultados sobre lo que millones de personas

³ Interesantísimas las aportaciones de las filosofías orientales de la mano de Confucio, Rumi, Tagore, Dalai Lama, Lao-Tsé, Jiddu Krishnamurti, Tich Nhat Hanh y Osho, entre otras.

“tenemos” son más que evidentes. La llamada de atención de diversos organismos internacionales y cada vez más profesionales se está convirtiendo ya en un grito de auxilio y SOS. Para definir los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-30, la Asamblea General de la ONU adoptó en 2011 una resolución histórica. Invitó a todos los países miembros a medir la felicidad de su ciudadanía y a usar los resultados para guiar sus políticas públicas. En 2012 se realizó el primer encuentro mundial sobre felicidad y bienestar y se publicó el primer Informe de Felicidad. En el informe, se unen los conceptos de *bienestar* y *felicidad*, entendida ésta tanto como una emoción o estado emocional como en relación a la satisfacción con la vida, es decir, una evaluación subjetiva sobre diferentes áreas vitales. Entre los indicadores de mayor relevancia propuestos se encuentra la salud mental (recogiendo trastornos tan extendidos como el estrés, baja autoestima, ansiedad y depresión). En el Informe Mundial de Felicidad 2013⁴ se cita expresamente que “*la enfermedad mental es la causa mayor de infelicidad pero es un hecho totalmente ignorado por las políticas públicas*” (p. 3). Esta situación global genera pérdidas humanas y materiales incuantificables. Tan solo un país, Bután, a propuesta de su rey Jigme Singye Wangchuck en 1972 plantea el FNB (Felicidad Nacional Bruta) o FIB (Felicidad Interna Bruta) como indicador que mide la calidad de vida en términos más holísticos que el PIB (Producto Interior Bruto) para diseñar sus políticas públicas. La medición se realiza a través de 9 dimensiones. Según el psicólogo Premio Nobel de Economía, Daniel Kahneman, es una metodología innovadora que resulta altamente recomendable para todos los países, así como para cualquier organización.

En la misma línea, para la OMS (1948), la salud es el estado completo de bienestar físico, mental y social y no la mera ausencia de enfermedad. El término *bienestar* aglutina tanto aspectos relativos a lo *personal* (autoestima, autoafirmación y autonomía) como a lo *social* (participación, cohesión e integración). Bienestar es salud y salud es felicidad. Defino felicidad como “*sostener en el tiempo un*

⁴ Informe ONU Felicidad Mundial http://unsdsn.org/files/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf En el informe España es uno de los seis países que más ha caído en el ranking.

sentimiento de bienestar, armonía y plenitud en todas las áreas de la vida desde la expresión del propio potencial y “Ser Esencial”, la reducción del miedo y el dolor, el aumento del placer, y la satisfacción de nuestras necesidades físicas, afectivas, intelectuales y espirituales. La felicidad es libertad. La felicidad es la ausencia de miedo y de violencia”.

Sonia Lyubomirsky (2011), Premio Templeton de Psicología Positiva 2002, define la felicidad a partir de dos componentes básicos *“la experiencia de emociones positivas frecuentes y el sentido de que estás logrando tus metas en la vida”*. Postula que existen tres falsos mitos sobre la felicidad: 1) se tiene que “encontrar”, 2) consiste en cambiar nuestras circunstancias y 3) la tienes o no la tienes. Sólo el 10% en términos de felicidad se obtiene de circunstancias externas (dinero, pareja...). Por el contrario, la autora argumenta que somos los creadores y creadoras de nuestra felicidad desde nuestros pensamientos y acciones. ¿Cómo crearla? Con actividad deliberada potenciando pensamientos y emociones positivas.

La felicidad es un concepto no tan actual para el mundo organizacional gracias a aportaciones como la de Mihaly Csikszentmihalyi y su concepto de “flow”. Aunque sólo ahora se empieza a hacer referencia directa al término y aún asusta y genera el rechazo de muchos, hace décadas que desde la psicología y la economía se intenta potenciar al máximo el talento humano. Mihaly, en la revista *The Future* (1997) plantea que *“a mayor flujo que experimentemos en la vida diaria y en nuestra actividad laboral, más probable es que nos sintamos felices en general”*. El *flujo*, realizando una actividad, es un estado de conciencia que consume poco esfuerzo aunque es altamente enfocado. Se siente placer, aunque la tarea requiera trabajar duro. Lograr que una persona o equipo actúen al máximo desde el bienestar y el estado de flujo es hoy una gran clave en los procesos de coaching y consultoría. Sabemos que una *empresa feliz* genera más beneficios y es más sostenible. Retención del talento, aumento de la creatividad, mejora del clima, reducción de costes por conflictos internos,

enfermedades y absentismo y un largo etcétera. Según la última encuesta de Adecco⁵ sobre felicidad en el trabajo, el secreto de la felicidad laboral tiene que ver con disfrutar del trabajo que se realiza, seguido de contar con un buen ambiente de trabajo y compañerismo, la realización personal, el desarrollo de las habilidades y disfrutar de un buen horario. Sin embargo, también sabemos que pocas empresas invierten en generar contextos felices desde una cultura y políticas organizacionales que cuiden y respeten al máximo las necesidades y diversidad de trabajadores y trabajadoras. El *Síndrome de Solomon* (Solomon, 1952) es uno de los múltiples efectos que genera no atender la diversidad. El talento de muchas personas queda socavado por el miedo a ser diferente y sobresalir. La mayoría asume las ideas y modos de funcionar existentes, inhibiendo aportaciones que podrían resultar muy innovadoras, efectivas y eficaces.

Csikszentmihalyi (1997) plantea algunas cuestiones para aumentar la creatividad, el *estado de flujo* y la felicidad en el trabajo y la vida en general: 1) trata de sorprenderte por algo cada día, 2) trata de sorprender al menos a una persona cada día, 3) escribe cada día qué te sorprendió y cómo sorprendiste, 4) cuando algo te parezca interesante, síguelo, 5) reconoce que si haces cualquier cosa bien ésta se vuelve placentera, 6) para mantener el placer por algo incrementa su complejidad, 7) deja tiempo para la reflexión y relajación, 8) descubre qué te gusta y qué no, 9) comienza a hacer más de lo que te gusta y menos de lo que no, 10) descubre una forma de expresar lo que te mueve, 11) mira los problemas de todos los puntos de vista posibles, 12) ten tantas ideas como sea posible y 13) trata de producir ideas originales.

Todas estas cuestiones son inherentes a la naturaleza humana. Basta observar a una niña o un niño ser y jugar para ver que están en total *estado de flujo* y practican habitualmente bastantes de las recomendaciones descritas en este apartado. Algo pasa conforme vamos creciendo que nos cuesta tener presente la belleza de la vida y sus placeres, aunque a veces sea dura y requiera de mucho

⁵ http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/534.pdf

esfuerzo. Olvidamos e inhibimos al niño y a la niña que llevamos dentro, con su curiosidad, creatividad, disfrute, capacidad de dar y recibir amor... ¿Por qué las personas adultas sufren, enferman, inhiben su creatividad y diversidad y generan entornos y vidas empobrecidas, violentas e infelices? De acuerdo con Martin Seligman (2002) *“la gente siempre ha querido ser feliz, y es perverso que la psicología académica no considerara que esto pudiera o debiera estudiarse científicamente”*. Es por ello que muchos/as profesionales estamos convirtiendo el empoderamiento y desarrollo personal para potenciar la felicidad en una ciencia. A muchos profesionales de la psicología nos atrae esta idea. Desde las llamadas terapias de tercera generación o los extendidos procesos de coaching y consultoría organizacional, no sólo pretendemos ayudar a las personas con enfermedad, sino que queremos potenciar en la gente su felicidad y con ello prevenir el malestar y enfermedades, así como contribuir a un desarrollo socioeconómico más humano y sostenible. Éste es el cometido del “happiness mainstreaming”, estrategia sobre la que profundizo en los siguientes apartados.

7.2. Happiness Mainstreaming. Fundamentos Teóricos y Metodológicos

Responder a cuestiones sobre los binomios salud/enfermedad, bienestar/malestar y/o felicidad/infelicidad requiere analizar la interacción de variables internas (personales) y externas (sociales, económicas, políticas, organizacionales, ambientales, etc.). Requiere recorrer un viaje desde lo externo y lo global hacia el interior y lo personal y viceversa, puesto que son las caras de una misma moneda, de una misma realidad. Un análisis que, desde mi perspectiva, tiene que ver a su vez con los binomios *empoderamiento/desempoderamiento*, *libertad/violencia* y *amor/miedo*. Dicho de otro modo, con las dimensiones *felicidad/libertad/empoderamiento/amor* e *infelicidad/violencia/desempoderamiento/miedo*. Un análisis interactivo de elementos internos y externos donde, además, la *Psicología de Género* adquiere un protagonismo fundamental, incorporando el sistema sexo/género

como elemento transversal. El enfoque de género ofrece una visión clave sobre la construcción de realidad y, en concreto, sobre la salud y la salud laboral.

La salud, es considerada una dimensión *bio-psico-social* en la que el género, como dimensión también a su vez *bio-psico-social* (Barberá, 1998), impacta de forma contundente. Algo sin embargo, poco visibilizado y presente tanto en el sistema educativo y sanitario, como en el mundo organizacional, los departamentos de RR.HH, de prevención de riesgos laborales, etc. Desde el estrés laboral hasta un accidente de tráfico tienen en su base el desempoderamiento generado por el sistema patriarcal, tanto en mujeres como en hombres. Aunque el empoderamiento colectivo y cultural (externo) van a ser claves en el estado de bienestar de mujeres y hombres, en este capítulo haré especialmente referencia al empoderamiento personal (interno) como base desde la que se construye una realidad positiva, sana, abundante y feliz, tanto en la vida privada como en la pública y laboral.

En la línea de la filosofía de Kate Millett (“lo personal es político”) y Gandhi (“se tú el cambio que quieres ver en el mundo”), el “Happiness Mainstreaming” (HM) es una estrategia política de alcance “colectivo” desde lo “personal”. La clave no se basa tanto en “tener” para “ser” feliz, sino en recuperar y potenciar el “Ser” y su poder interior para, en consecuencia, “tener”. Como estrategia, el “HM” tiene como *objetivo general* establecer la felicidad como factor fundamental del sistema de valores, misión y visión, políticas y acciones del sistema socioeconómico en general o de una organización de forma transversal. “HM” persigue como *objetivos operativos* potenciar en las personas, la sociedad y/o en un entorno organizacional los mismos elementos citados sobre la felicidad: 1) expresión del potencial y “Ser Esencial” de cada persona; 2) lograr armonía y plenitud en todas las áreas de la vida y dimensiones laborales; 3) reducción del miedo y el dolor; 4) aumento del placer y el estado de “flow”;

y 5) satisfacción de las necesidades físicas, afectivas, intelectuales y espirituales atendiendo a la diversidad.

A nivel *metodológico*, se apoya en otras dos estrategias para su aplicación: el empoderamiento personal (interno) y colectivo (externo), y la gestión de la diversidad personal (interna) y colectiva (externa)⁶, ambas necesariamente con enfoque de género. *Empoderamiento* para expandir la consciencia limitada (violentada) por la cultura patriarcal y el sistema socioeconómico actual de la práctica totalidad de la población, hombres y mujeres. Empoderamiento para combatir el desempoderamiento, como hecho globalizado que causa enfermedad y, por tanto, infelicidad, así como la reproducción de este sistema desigual y violento. Nacemos siendo felices y siendo poder, con un potencial de creación infinito y diverso. Sin embargo, el sistema de valores patriarcal nos desempodera. A mayor desempoderamiento, mayores niveles de riesgo respecto al padecimiento de malestar y enfermedades psico-emocionales, incluida la muerte. A mayor desempoderamiento, mayor infelicidad. Por el contrario, el empoderamiento es un factor determinante de la salud y un potenciador de la felicidad. Es un factor de prevención, mantenimiento de la salud y sanación de enfermedades. La *gestión de la diversidad*, por su parte, como estrategia complementaria al empoderamiento, posibilita a nivel interno y personal el reconocimiento de la propia diversidad de nuestro ser y talento, como fase necesaria para lograr el equilibrio de género respecto a nuestra identidad y roles. A nivel externo (social y organizacional), facilita la libertad y el cuidado de las personas que potencia la salud y la felicidad necesarias para la expresión del talento y la capacidad creadora (creatividad) que la socioeconomía tanto requiere en este momento de crisis y cambio de paradigma.

⁶ Sobre la definición, enfoques y metodologías de ambas estrategias podéis profundizar en la bibliografía y videos disponibles en mis páginas web www.infinitaconsultora.org y www.maitesarrio.com y citada en el capítulo.

Los *principios básicos* del “HM” son: 1) la libertad de expresión del propio Ser en contraposición a la violencia, y 2) el predominio del amor sobre el miedo. Amor tanto como emoción básica como actitud y creencia. Amor hacia el interior (autoestima) y hacia el exterior desde el equilibrio de la feminidad y la masculinidad correspondientes a la “éticas del cuidado y la responsabilidad” (inteligencia emocional) y “la ética del individualismo y la separación o la justicia y los derechos” (inteligencia práctica)⁷.

En mi método de intervención desde la *terapia y procesos de coaching*, la clave para potenciar la felicidad personal supone acompañar a las personas en un viaje que va desde la *toma de consciencia de su desempoderamiento hasta la conexión con su poder personal y la interiorización de las claves para usarlo creando bienestar y felicidad personal y comunitaria*. Las *fases* son:

- 1) Comprender las leyes bio-psico-sociales y cuánticas desde las que se genera la realidad. El objetivo es visibilizar la responsabilidad en la creación de la propia vida; tomar consciencia de que “creas lo que crees” como máxima desde la que potenciar el empoderamiento personal; y comprender los modelos y creencias sociales y propios transmitidos a partir del proceso de socialización que generan el desempoderamiento cultural, psicológico y de género colectivo y personal (base de la violencia y la autoviolencia con la que vivimos).
- 2) Realizar un (auto)diagnóstico sobre la realidad creada, su realidad bio-psico-social y su nivel de felicidad, a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos. Existen diversos cuestionarios de felicidad, como el de la Universidad de Oxford (disponible on line). Por mi parte, he creado uno propio sencillo y útil que mide veinte dimensiones vitales a valorar en una escala de 0 a

⁷ La “ética del cuidado” es un concepto acuñado por Carol Gilligan (1982) para analizar el desarrollo moral de mujeres y hombres como crítica a la Teoría del Desarrollo Moral de Kohlberg (1966) (Sarrío, 1996). Para Gilligan, la “ética del cuidado” está asociada a la feminidad mientras que la “ética del individualismo y la separación” representa los valores asociados a la masculinidad. Desde mi punto de vista, la “ética del cuidado” se correspondería con muchos de los factores integrados en la inteligencia emocional, mientras que la “ética del individualismo” se correspondería con la inteligencia práctica. Una persona empoderada ha integrado ambas éticas en su identidad y las plasma en su vida. Es evidente que tanto en el ámbito de lo privado como de lo público es necesaria esta integración y equilibrio para prevenir enfermedades, violencias y potenciar la salud a nivel personal, así como para generar un paradigma socioeconómico más humanizado e igualitario. Desgraciadamente, la “ética del cuidado” no se valora en nuestro sistema educativo ni en las organizaciones y los círculos de poder patriarcal.

10. Se trataría de realizar un análisis FODA que facilite fijar objetivos de cambio y dirección personal.
- 3) Conocer la programación (creencias, arquetipos y personajes) desde la que se ha creado la propia realidad para desaprender aquella que sea limitante y sanar heridas. El análisis de la identidad y roles de género, del equilibrio e integración de las dimensiones de masculinidad y feminidad en esta fase es crucial. Conocer la propia diversidad, aceptarla, autogestionarla y potenciarla es clave.
- 4) Desarrollar una nueva ética personal, prácticas de vida y técnicas de autogestión holística de creencias/pensamientos, lenguaje, emociones, cuerpo, comportamiento y dimensión espiritual, junto al afianzamiento de la autoestima (auto-amor) y el desarrollo del sentimiento de Unidad e interconexión entre todo lo existente. La práctica de la meditación o mindfulness y otras técnicas son muy útiles.

7.2.1. Creas lo que crees. Cerebro emocional y cognitivo

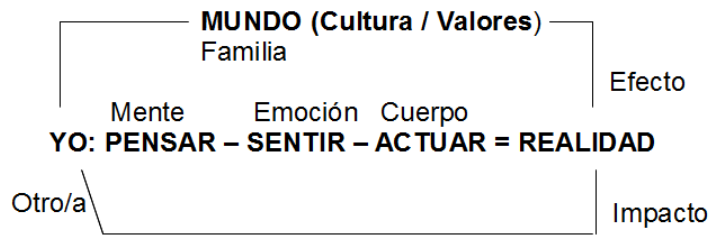
Desde distintas ciencias y filosofías occidentales y orientales, actuales y ancestrales, se aboga por la relación (unidad) entre las creencias (pensamiento), emociones, cuerpo, comportamiento y realidad. Entre lo subjetivo y lo objetivo, lo inmaterial y lo material, lo interno y lo externo. La física cuántica, la neurociencia y acercamientos psicológicos y filosóficos como la Psicología Cuántica, Psicología de la Conciencia y Espiritual, Psicología Positiva, la PNL, la Psicosisíntesis, la Gestalt, el Budismo, el Zen, el Tao... han situado la responsabilidad de la creación de la realidad y la propia felicidad sobre la programación emocional y mental, las creencias, el personaje o arquetipo que cada persona se auto-adjudica o le adjudican y se cree, sobre la construcción realizada desde la propia subjetividad. Jung desarrolló el concepto de *sincronicidad*, el cual visibiliza la no separación (unidad)

entre un pensamiento y la realidad creada (materializada) (Jung, 1999; Shinoda Bolen, 2005). La física cuántica ha demostrado que la consciencia del/a observador/a, su intención, determina la cualidad de la materia. Al enfocar nuestro pensamiento “elegimos” nuestra realidad. Por otro lado, gracias a la neurociencia sabemos que en el interior del cerebro existe un *cerebro emocional* diferente al *cerebro cognitivo* o neocortex donde reside el lenguaje y el pensamiento. Es un “*cerebro del cerebro*” muy ocupado en sobrevivir y conectado al cuerpo, que controla todo lo que rige el bienestar emocional y una gran parte de la fisiología corporal⁸. En este cerebro emocional, inconsciente, quedan impactadas experiencias tempranas que generan una “programación” que permanece y controla nuestras percepciones y comportamientos del presente. Los desórdenes emocionales son consecuencia de disfunciones del cerebro emocional, de manera que la tarea principal en un proceso de terapia o coaching será la de reprogramar el cerebro emocional (Servan-Schreiber, 2003). Nuestra “programación” determina en gran medida nuestros pensamientos y emociones. Nuestro cuerpo, canal de expresión de dichos pensamientos y emociones, actúa generando una realidad. Ésta tendrá un efecto en la realidad social y a la vez tendrá un impacto (afecto) en nuestro ser y en las personas con las que interactuamos (*figura 7.1*). Nuestra programación y creencias son en su mayor parte heredadas de la cultura y la familia (genealogía⁹) en la que crecemos, la cual tiene un impacto sobre el autoconcepto o identidad de la persona desde los procesos de aculturación y socialización. Para sobrevivir, ser aceptados/as y reconocidos/as (amados), imitamos la cultura social y familiar que nos rodea dando lugar a lo que podemos llamar “*Yo cultural*” frente al “*Yo esencial*” (mucho más amplio y con posibilidades infinitas).

8 Paul Broca lo describió a principios del S. XIX como “cerebro límbico”. Es el que compartimos con los mamíferos y algunos reptiles. Es el cerebro antiguo sobre el que se desarrolló el neocortex (corteza nueva) donde reside el lenguaje y los procesos cognitivos.

9 Ver la aportación de Alejandro Jodorowsky y Marianne Costa (2009) en su libro “*Metagenealogía*” sobre el influjo de la familia y la línea genealógica en nuestra vida respecto a la imitación y/o ruptura de patrones, creencias y arquetipos. También resulta de interés la metodología de la fotobiografía para su análisis de Fina Sanz (2007)

Figura 7.1: Esquema holístico “Dinámica Bio-Psico-Social de creación de la realidad”

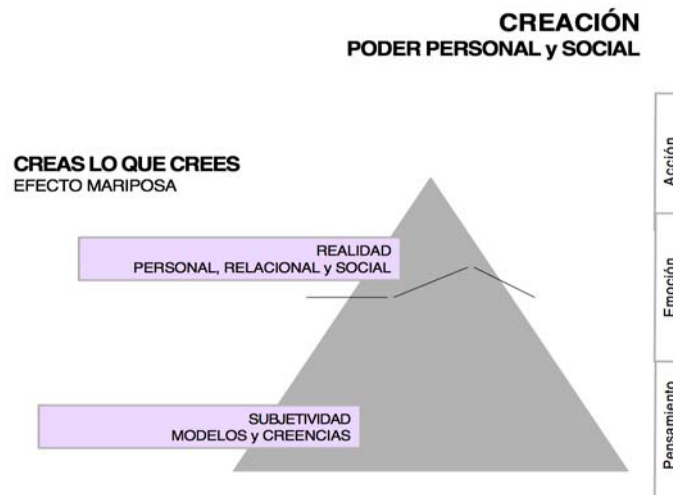


El *amor* y el *miedo* son las dos energías fundamentales que conforman la subjetividad emocional humana a partir de la cuales se forman otras emociones secundarias (alegría, ira, etc.). Ambas coexisten siendo necesarias para la supervivencia. El *amor* expande nuestra consciencia y poder personal, nos libera, relaja y nos hace fluir desde la paz, la alegría y el enfoque claro. El amor nos permite conectar con nuestro poder y expresión del “*Yo esencial*”, así como con el mundo y las otras personas, lo que nos aporta *libertad y felicidad*. Es decir, nos empodera. El *miedo* mal aceptado y gestionado, bloquea y limita nuestra consciencia y poder personal y nos separa del mundo y las personas. Nuestro enfoque, fluidez y autogestión cognitiva, emocional y comportamental se deteriora. Según Galtung (1995), sufrimos violencia en la medida en que somos influidos/as de tal manera que “*nuestras realizaciones efectivas, somáticas y mentales están por debajo de nuestro potencial. Cuando lo potencial es mayor que lo efectivo, y ello es evitable, existe violencia*”. Dado que nuestro potencial es diverso e ilimitado, cuando el miedo no nos permite la expresión del “*Yo esencial*”, nos violentamos y apartamos de la *felicidad*. Es decir, el miedo nos violenta y desempodera.

También podemos reflejar estas ideas mediante el dibujo de un iceberg (*figura 7.2*). Lo que se ve, la punta, es lo externo, la acción, la realidad creada. La gran base oculta está formada por las creencias sociales y personales, los pensamientos que producen dicha realidad. En un nivel intermedio (medio visibles y medio ocultas) se sitúan las emociones. Nuestro cuerpo actúa tratando de responder

al cerebro emocional y cognitivo. A partir de ahí cooperan o compiten lo que determina nuestros sentimientos, relación con el propio Yo y con el mundo. La competición nos genera malestar y nos hará infelices. Por el contrario, cuando ambos cerebros se complementan, uno para dar dirección a lo que queremos vivir (el emocional) y el otro para hacernos avanzar de la manera más práctica y eficaz posible (el cognitivo) sentimos la paz y la armonía interior que sustenta la experiencia duradera de bienestar y felicidad (Servan-Schreiber, 2003).

Figura 7.2: Iceberg “Creas lo que crees”



Los resultados retroalimentan nuestros pensamientos, creencias y programación. La mente (el ego, según tradiciones orientales) necesita confirmar sus creencias y busca cualquier detalle que sostenga nuestro sistema de valores, cuerpo de creencias o programación afectiva y mental como mecanismo cognitivo que aporta orden y consistencia a nuestros esquemas mentales y autoconcepto. Nuestras creaciones confirmarán nuestras creencias minando o reforzando nuestra estima (amor/autoestima) y futuras intervenciones, relaciones, etc. Por ejemplo, si desde temprana edad en

nuestro cerebro emocional ha quedado la impronta y programación de que somos socialmente poco habilidosos/as, al invitarnos a intervenir en una reunión de trabajo expresando nuestras ideas, sentiremos peligro y tensión que entra en competición con la orden dada por nuestro cerebro cognitivo de hablar. Los pensamientos y emociones que aparecen serán de desconfianza, inseguridad y desmotivación (miedo). Se generará la respuesta física de sudoración, tartamudeo, respiración agitada... Nuestro comportamiento será el de no hablar con los matices deseados. La realidad, el efecto creado, es de menor calidad del que podríamos haber logrado si nuestra programación hubiese estado tamizada por la autoestima (auto-Amor), y el impacto en la gente también lo será. El impacto en nuestro propio Yo será el de minar aún más nuestra confianza y autoestima personal. Un fenómeno que Merton (1948) denominó *profecía autocumplida*. La máxima “*Creas lo que crees*” puede tomarse como síntesis (a su vez la de “*crees lo que creas*”). Nuestra vida, salud, relaciones, etc. va a depender de nuestras creencias, emociones y comportamientos asociados.

La creación de la realidad colectiva o social puede explicarse desde el concepto del “efecto mariposa”, término metafórico acuñado por el meteorólogo Edward Lorenz, rescatado por la psicología de Jung y la sociología, que sirve para explicar como pequeñas causas pueden provocar grandes efectos (Saint-Aymour, 2007). Cada persona genera efectos en su realidad más próxima a partir de sus creencias, emociones y creaciones. Este efecto genera otros como si de una onda expansiva se tratase y así sucesivamente, creando una red interconectada de causas y efectos. Lejos de ser entes separados, formamos parte de una realidad unida e infinita (Capra, 1975). Por otro lado, se generan cambios a nivel colectivo en la realidad externa que nos afectan de manera individual. El efecto mariposa puede tener efectos positivos o negativos. Una persona desempoderada que sea violenta o irascible generará violencia e irascibilidad a su alrededor, con un impacto y un efecto

colectivo en consonancia. Una persona empoderada conectada con la paz facilitará en su contexto la armonía.

En síntesis, podemos establecer la relación entre las dimensiones *miedo, violencia, infelicidad y desempoderamiento*, así como entre *amor, libertad, felicidad y empoderamiento*. El amor nos hace poderosos/as y libres mientras que el miedo nos resta poder y nos violenta (al bloquear nuestra libertad y expresión de nuestro infinito potencial). Por ello, los pensamientos positivos y emociones basados en el amor (alegría, paz, relajación, excitación, orgullo...) promueven la felicidad y la salud, y los pensamientos negativos y emociones sustentados por el miedo (ira, ansiedad, estrés, pena, vergüenza...) las socavan. La unión y continuidad de pensamientos/emociones/acciones similares genera una realidad personal (micro) y social (macro) que puede ser miedo/violencia/infelicidad-enfermedad o amor/libertad/felicidad/salud.

7.2.2. Desempoderamiento: Miedo, violencia y violencia de género, enfermedad e infelicidad

Como hemos visto, el mundo es producto de nuestra manera de pensar, sentir y hacer. Es decir, somos seres con una capacidad infinita de creación, como infinita es la realidad y el universo del cual no estamos separados. Sin embargo, la experiencia emocional y la educación que recibimos nos desempodera y violenta desde temprana edad. Como ya se ha dicho, según Galtung (1985), sufrimos violencia en la medida en que somos influidos/as por el sistema de tal manera que *“nuestras realizaciones efectivas, somáticas y mentales están por debajo de nuestro potencial. Cuando lo potencial es mayor que lo efectivo, y ello es evitable, existe violencia”*. ¿Qué sistema nos influye limitando nuestro potencial diverso e ilimitado? El Patriarcado. Un paradigma sociocultural que ha exacerbado la presencia del miedo desde la *“cultura de opresión y terror”* para sostenerse (Freire, 1970; Herman y Chomsky, 1988; Fromm, 1976; Blay, 1992; Chomsky, 1996 y Furedi, 1997, 2003). Se

nos educa para que el miedo sea la creencia/emoción/actitud básica que conforma nuestra subjetividad y desde la cual construimos nuestra identidad y, por ello, nuestras creaciones (relaciones, sistemas y estructuras). La programación patriarcal, basada en una serie de valores o modelos limitantes con siglos de historia, nos desempodera. Lo cual nos os lleva a crear una realidad limitada y empobrecida.

Estos *valores y modelos patriarcales*, que interacción entre sí y están concatenados, son (Sarrió, 2009a): 1) la creencia en la separación, la dualidad (divinidad/humanidad, hombre/mujer, masculinidad/feminidad, razón/emoción, mente/cuerpo...) y la diferencia con desigual valor (lo que genera sexismo, clasismo, racismo, edadismo, homofobia y otros prejuicios contrarios al valor de la diversidad); 2) la inconsciencia sobre nuestro poder y responsabilidad en la creación de la realidad, la creencia en el determinismo y la incapacidad; 3) el uso del miedo como elemento de coerción y control social; 4) la primacía desproporcionada de los valores masculinos (androcentrismo), con el consiguiente rechazo a las mujeres y lo “femenino” (misoginia) lo cual genera desequilibrio de género interno y, por tanto, la creación de una cultura socioeconómica desequilibrada a su vez desde el punto de vista de género, basada en el individualismo y la escasa presencia de valores femeninos (asociados estereotipadamente a lo emocional, la empatía, la escucha, el cuidado y la actitud de servicio), 5) un modelo de éxito, poder y liderazgo basado en los prejuicios citados y la lógica dominio/sumisión, ganar/perder consecuente a las creencias y modelos anteriores; 6) el modelo de amor y relaciones patriarcal sexista y heterocentrista y la separación de los mundos privado y laboral, entre otros elementos. Estas creencias y modelos se transmiten y siguen perpetuándose mediante los mecanismos de socialización, en virtud de los cuales las personas asumimos la cultura hegemónica (por miedo a ser rechazados/as y no ser amados/as, sobresalir y el conformismo citado por Solomon en 1952) y la reproducimos de forma más o menos consciente generación tras generación, tanto en la

vida privada como en la pública. El desempoderamiento forma parte del inconsciente colectivo, de nuestro cerebro emocional y de nuestro cerebro cognitivo. Es un elemento político de dominación universal. Debido a esta programación sufrimos un desempoderamiento sociocultural, psicológico y de género con graves consecuencias para la salud y la felicidad. El desempoderamiento es el causante de este mundo de muerte y destrucción, de un sistema socioeconómico de desigualdad y discriminación. Las personas quedan despojadas de derechos y oportunidades, desarrollando a su vez la creencia de que no tienen poder de creación ni decisión sobre sus vidas con el consiguiente afianzamiento de los arquetipos colectivos disfuncionales¹⁰ de victimismo, servilismo, dependencia... Arquetipos que tienen una influencia decisiva respecto a la salud y la felicidad y, por supuesto, en los ámbitos laborales.

Es fundamental remarcar que tanto mujeres como hombres con cualquier característica de diversidad sufrimos desempoderamiento en distintas formas y grados, incluidas las personas que ostentan cargos de responsabilidad o tienen poder social, económico, político, etc.; aunque son las niñas y las mujeres las que más cotas de violencia y discriminación sufrimos por nuestra condición de segundo sexo y género e incluso en muchos países de no ciudadanía. Unas y otros somos víctimas y a la vez responsables del sistema. Somos violentados/as y sufrimos las consecuencias sin que la mayoría se plantee que contribuimos a la construcción de esta realidad de forma inconsciente, puesto que nos la “creemos” casi sin cuestionarla y así la convertimos en realidad. Primero en nuestra subjetividad (violentada y autoviolentada) y después a través de nuestras acciones.

La *violencia de género*, desde mi punto de vista, es un concepto mucho más amplio que la violencia que se ejerce contra las mujeres en cualquier ámbito. La *violencia de género* es la violencia que sufrimos mujeres y hombres (en distintas formas y grados) ejercida por el sistema patriarcal en

¹⁰ Los arquetipos del “inconsciente colectivo” según Jung son motivos mitológicos e imágenes primordiales. Sustrato común a los seres humanos de todos los tiempos y lugares del mundo, constituido por símbolos primitivos con los que se expresa un contenido de la psique que está más allá de la razón. Son una tendencia a formar representaciones sobre un modelo básico que afecta emocionalmente a la consciencia, interiorizados por las personas en el proceso de socialización y que trabajo en pacientes desde la terapia individual y de pareja o en talleres y otras actividades como los Círculos de Empoderamiento de Mujeres.

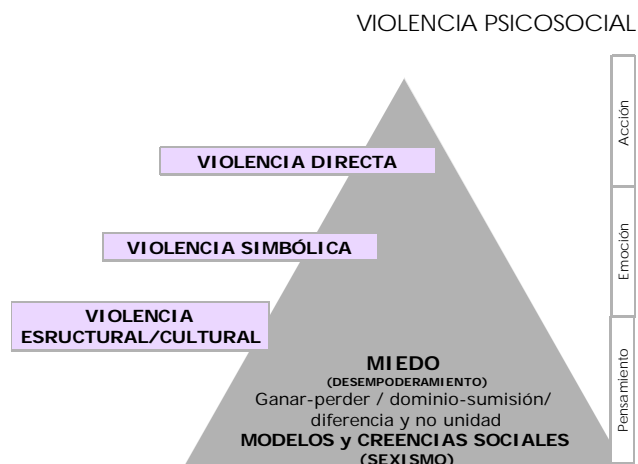
base al sistema sexo/género al ser limitado en el proceso de socialización nuestro potencial infinito de cualidades diversas (tanto masculinas como femeninas). Dada la necesidad de ser amados, aceptados y reconocidos (Maslow, 1948), mujeres y hombres hemos de lograr acercarnos a unos modelos de Ser que nos apartan de nuestra verdadera identidad y “*Ser esencial*”, coartando nuestra *libertad* (al ser violentada o limitada). Las mujeres hacia el modelo basado en la “*ética del cuidado*” y el “*ser-para-otro*” y los hombres al modelo basado en la “*ética del individualismo*” y el “*ser-para-sí mismo*” (Gilligan, 1982; Basaglia, 1983). El *miedo* a no lograr el estado de perfección y éxito exigido, generan altas cotas de estrés y frustración interno, minando nuestra *autoestima* desde muy temprana edad.

Un factor primordial, que no suele contemplarse, es la *autoviolencia*. La violencia ejercida hacia uno/a mismo/a. Cuando nos miramos al espejo y no nos gustamos estamos siendo violentas/os hacia nosotras/os mismas/os. También cuando callamos una idea innovadora o una solicitud de ascenso por miedo al rechazo, cuando un hombre muere por ser el más rápido en la carretera o por negarse a usar un arnés en una obra, cuando una mujer mantiene una posición de sumisión en una relación o en un equipo de trabajo o cuando un directivo/a o trabajador/a se siente herido/a por los comentarios de sus compañeros/as. Es muy importante considerar que la autoviolencia es uno de los elementos más desempoderantes. Es un mecanismo sutil de coerción y dominación.

En resumen, *estar desempoderado o desempoderada a nivel personal e interno* significa “*no valorarse (amarse) ni tener consciencia del propio poder de creación, del potencial infinito del cual somos poseedores/as al nacer, de nuestra condición de Ser poderoso en igualdad y unidad con el resto de la humanidad. Implica situarse en una posición de inferioridad, sumisión y dependencia desde el miedo y la autoviolencia, una autoestima lastimada, el desequilibrio de género interno y la no libertad respecto a la expresión de la propia identidad*”. El *desempoderamiento colectivo* se genera como efecto de esta situación generalizada sumado al bloqueo y discriminación que el sistema

socioeconómico ejerce sobre las personas en función de sus características de diversidad que les confiere o niega derechos y oportunidades en igualdad de condiciones. En definitiva, se nos conduce a relacionarnos con el propio Yo y los otros/as en base a la *violencia* y no a la *libertad*, al *miedo* y no al *amor*, lo que genera infelicidad. Las personas desempoderadas son más propensas a sufrir estados psicoemocionales negativos debido a factores internos y externos que interrelacionan entre sí. La subjetividad y actitudes que una persona tiene ante la realidad externa van a determinar su bienestar o su sufrimiento ante los mismos acontecimientos, incluso ante una enfermedad. Un/una paciente empoderado/a tendrá un mejor pronóstico. Por otro lado, la posición social y la situación de “no poder” también impactan de forma negativa (pobreza, exclusión social, bajo nivel educativo, etc.). Las personas desempoderadas son por todo ello “grupo de riesgo” en cuestiones de salud. El impacto personal y colectivo es nefasto. El desempoderamiento, la violencia, la discriminación, el malestar o la enfermedad de una sola persona genera la misma realidad global por el efecto mariposa. La *figura 7.3* muestra la realidad social creada en masa por la programación emocional y mental del sistema patriarcal de millones de personas. La consciencia colectiva violentada, limitada por el miedo y los modelos descritos anteriormente crean un sistema cuya base es la violencia estructural y cultural, transmitida por la violencia simbólica que se concretiza en violencia directa (más o menos visible).

Figura 7.3: Iceberg desempoderamiento y violencia social



7.2.2. Desempoderamiento organizacional

Las organizaciones son organismos vivos que forman parte de la red infinita que somos. No son espacios neutros, insensibles a las influencias del contexto sociocultural en el que nacen, crecen y mueren. Por ello, también están desempoderadas. El efecto de la programación patriarcal en un entorno laboral es muy negativo, generando pérdidas a todos los niveles. Puesto que están formadas por personas, su subjetividad y programación afectiva y cognitiva será concretada y convertida en realidad por cada una de ellas. El iceberg de violencia también es aplicable a una realidad organizacional. En su base tendremos una cultura, valores y políticas basadas en el miedo, la lógica ganar-perder, la creencia en la separación (no unidad) y la diferencia con desigual valor que sostiene los prejuicios sexistas, clasistas, racistas, homófobos, etc. descritos. El resultado, entornos y equipos homogéneos de creatividad limitada, donde el malestar y la infelicidad de la mayor parte del personal pone en peligro la sostenibilidad, la eficacia, la eficiencia, la innovación y la salud de toda la organización. Empresas enfermas que enferman a su gente y al sistema socioeconómico global.

Un gran reto de las organizaciones es enfrentarse a las circunstancias negativas del ambiente laboral que desempoderan al personal mermando su salud y eficacia como el estrés, el agotamiento emocional, la desmotivación, el “burnout” (estar quemado/a), el Síndrome de Solomon (bloqueo de la creatividad por miedo a diferenciarse de la mayoría hegemónica), conflictos entre el personal y climas tensionados, etc. No atender a la diversidad de intereses y necesidades bio-psio-sociales provoca altas cotas de enfermedades, accidentes, bajas y absentismo, insatisfacción y desmotivación. Las pérdidas tangibles e intangibles son muy elevadas. Si unimos el enfoque de género, observaremos la prevalencia de diferencias importantes entre mujeres y hombres respecto a trastornos, sintomatologías, etc. y, como por desgracia sabemos, mayores cotas de violencia directa e indirecta contra las mujeres provocada por la discriminación y segregación laboral horizontal y vertical (techo

de cristal). Desde el estrés hasta un accidente laboral tienen en su base el desempoderamiento generado por el sistema patriarcal. Hablamos de estrés laboral cuando la persona está enfrentando una situación que desborda sus recursos y atenta contra su bienestar. Nuestro organismo reacciona aumentando el ritmo de la presión cardíaca, el tono muscular y la producción de adrenalina. Las consecuencias físicas pueden ser dolores de cabeza, tensión y dolor en cuello y espalda, problemas estomacales y de piel, palpitaciones, sensación de falta de aire y debilitamiento del sistema inmunológico, entre otros. El estado de ánimo se ve afectado sintiéndonos irritables, ansiosas/os, apenadas/os, cansadas/os... Puede aparecer dificultades para dormir y concentrarse. Aumenta el consumo de tabaco, alcohol y fármacos para tratar de paliar la situación. Todo ello puede potenciar y “despertar” problemas de salud más graves (úlceras, cáncer, problemas coronarios...). Las consecuencias a nivel laboral se dejan sentir tanto en la inserción y promoción, como en el desempeño cotidiano. Desciende la concentración y el estado de “*flow*”, la creatividad, la toma de decisiones acertada y la solución efectiva de problemas, la comunicación empática, la calidad en la atención al cliente... Aumenta la conflictividad en los equipos, la agresividad... Un diagnóstico acertado ante un equipo o un trabajador/a en situación de estrés debe incorporar la mirada desde el empoderamiento, la gestión de la diversidad y el enfoque de género. ¿Cuáles son los factores desencadenantes? En el caso de un hombre ¿la presión como cabeza de familia, la competitividad y agresividad extrema por una identidad de género masculinizada y rígida, un caso de mobbing...? En el caso de una mujer ¿un acoso sexual o por razón de sexo o cualquier otra variable de diversidad, el techo de cristal en su promoción profesional...? En el caso de ambos ¿una política de horarios rígida, escasa posibilidad de conciliar ante el nacimiento de un hijo/a o la enfermedad de un familiar? Acertar en el diagnóstico nos facilita y asegura la benevolencia de las acciones y/o políticas a desarrollar, generando una gran reducción de costes y una inversión con retorno asegurado.

Otro ejemplo interesante son los accidentes de tráfico en horario laboral. Según datos de la Dirección General de Tráfico del M^o del Interior, la principal causa de baja laboral en una empresa se da por accidente de tráfico¹¹. La mitad de los accidentes de tráfico son en horas laborales (entre las ocho de la mañana y las ocho de la tarde). He escrito trabajadores en masculino puesto que, como reflejan los datos, la mayoría de ellos son hombres. Tráfico solicita a las empresas que se impliquen en paliar esta problemática racionalizando viajes e incorporando horarios flexibles y continuos, puesto que está demostrado que reducen la siniestralidad. Lo que también planteo a gritos es que, además, se debe incorporar el enfoque de género ya que el comportamiento de riesgo está claramente asociado a la masculinidad y al desempoderamiento que los hombres (en general) sufren. El valor masculino está asociado al riesgo, la competición, a llegar el primero a la meta. Su autoestima depende de ello. El desequilibrio de género creado por la socialización patriarcal ha inhibido en los hombres la escucha respecto a sus propias emociones (entre ellas el miedo) y el autocuidado. Lo mismo sucede con otro tipo de accidentes laborales, como por ejemplo en el sector construcción, donde muchos hombres se exponen a graves accidentes por no respetar normas básicas como el uso de casco, arnés, etc. Una buena política de seguridad e higiene laboral estatal y organizacional debe hacer un gran esfuerzo por empoderar desde el punto de vista de género a trabajadores y trabajadoras para prevenir comportamientos asociados a la identidad y rol de género que merman su salud y felicidad.

El techo de cristal. El malestar de las mujeres directivas

El perfil actual de los diferentes sectores económicos y las organizaciones dista mucho de ser diverso, sobre todo en sus niveles superiores de responsabilidad. La actual cultura y políticas organizacionales tienden a la creación de entornos no inclusivos de la diversidad y diferencia humana,

dando lugar a organizaciones y equipos homogéneos que pierden eficacia y eficiencia, calidad, innovación, creatividad, sostenibilidad, responsabilidad social y adaptación a la sociedad global actual (Sarrió, 2008). Las mujeres sufren aún más las consecuencias de culturas y políticas patriarcales. Un fenómeno presente en todos los países (con independencia del nivel de desarrollo económico e indiferente a la existencia de condicionantes religiosos, culturales y sociales particulares) es que cuanto mayor es el nivel de responsabilidad y el reconocimiento social y económico del puesto, menor es la presencia de mujeres. Existen múltiples factores que dificultan la diversidad en todos los ámbitos, a pesar de las normativas internacionales y nacionales que penalizan la discriminación laboral y la desigualdad. En los años ochenta se acuñó el término *Techo de Cristal* para tratar de explicar y eliminar los factores 'invisibles' por los que mujeres con sobrada preparación y experiencia quedan fuera de los niveles superiores de las organizaciones (Burín y Dio Bleichmar, 1996). La explicación sobre los motivos por los que existe una clara situación de desventaja sociolaboral de las mujeres es muy compleja ya que, en la mayoría de ocasiones, la discriminación no se ejerce de forma directa. Desde las primeras teorías feministas y explicaciones antropológicas y sociológicas sobre la división sexual del trabajo, hasta las más actuales, centradas en la Psicología Social y Organizacional, el sistema sexo/género aparece como elemento transversal en todas ellas (Sarrió, 2004a). Cuando hablamos de los elementos que forman el Techo de Cristal hemos de hacer referencia a la interacción de barreras de tipo interno (desempoderamiento personal: identidad y subjetividad) y externo (desempoderamiento cultural y colectivo: estructura organizacional segregada, cultura y políticas organizacionales)¹².

El *Techo de Cristal* no sólo tiene repercusiones negativas para la salud y la eficacia y eficiencia

global de una organización debido a la ausencia de equilibrio de sexos y géneros. Obviamente también afecta a las propias mujeres que lo sufren. El "malestar" entre las mujeres que ocupan puestos de decisión o tratan de promocionar a ellos es muy elevado (Burín, 1991). La queja somática y/o psicológica de las mujeres que acuden a consultas terapéuticas o sesiones de coaching tiene un nexo común en el que interactúan factores internos y externos (relacionados con las barreras comentadas antes). A la interiorización de determinadas creencias y valores sociales que pasan a formar parte de su programación emocional y mental, autoconcepto o identidad, socavando su autoestima y determinando sus comportamientos y elecciones vitales; se suman elementos externos relacionados con la cultura y las políticas socioeconómicas globales y las de la empresa o entidad en la que trabajan. Muchas mujeres directivas experimentan una "crisis de identidad" y un fuerte sentimiento de alienación al tener que trabajar en un ambiente masculino que veta la feminidad en el que la competitividad, los pactos velados y excluyentes, las largas horas de permanencia y las actividades fuera de horario laboral son la principal moneda, así como por ser sancionadas (de forma más o menos sutil) si no actúan asumiendo la cultura masculina imperante. Algunas consecuencias de la tensión ejercida por la cultura y políticas organizacionales son: 1) mayores índices de autocrítica y exigencia, dejando pasar oportunidades por considerar que no están preparadas; 2) inseguridad y autodesconfianza, al sentirse constantemente evaluadas por ser mujeres 'token' altamente visibles; 3) niveles elevados de estrés, provocados por las políticas organizacionales y los conflictos de identidad y rol de género; 4) la soledad y la falta de sororidad con otras mujeres en sus misma posición (Lagarde, 2005); 5) culpa por no responder a sus funciones de cuidado y soporte familiar asignado a su rol de género; 6) conflictos de pareja y entre su vida privada y pública; 7) dudas sobre la postergación y/o ocultación de sus deseos de maternidad; 8) ocultación de embarazos; 9) frustración por la exclusión del conocido "club de los chicos"; 9) falta de autonomía y de escaso poder real en la toma de

decisiones; 10) frustración por el “ninguneo” al que muchas son sometidas (la mujer “florero”); 11) ansiedad por la amenaza continúa de despido; 12) el impacto de la discriminación salarial; 13) situaciones de acoso sexual y por razón de sexo... La consiguiente insatisfacción y desmotivación de las mujeres bloquea su talento diverso, las estanca en sus puestos o las lleva a abandonar la organización por otra que le ofrezca mejores posibilidades (Loden, 1987; Sarrió, 2004a).

7.2.3. Empoderamiento: amor, libertad, salud y felicidad

Los movimientos por los derechos civiles y humanos, entre ellos el feminismo, han utilizado el término empoderamiento para explicar que las personas sometidas a distintas formas de violencia y opresión requieren poderes para hacerles frente y que dichos poderes sean interiorizados formando parte de su propia subjetividad y de su manera de ser y existir. Su filosofía y metodología (no el término) tiene su origen en la educación popular de los oprimidos en América Latina de Paulo Freire¹³. El término empoderamiento apareció en 1976 en el libro “*Black Empowerment*” de Barbara Salamon, donde se describe como una metodología de trabajo social con la comunidad afroamericana marginada. Diversos estudios coinciden en que es en India donde la estrategia comienza a aplicarse entre las mujeres. La red DAWN (Alternativas de Desarrollo con Mujeres para la Nueva Era) lo introduce en la III Conferencia Mundial de la Mujer de Nairobi (1985). Las teóricas y activistas feministas de las agencias de desarrollo internacional lo adoptaron en el enfoque GED (Género en el Desarrollo) para dar respuesta al cuestionamiento por parte de las mujeres del Sur de las estrategias de la cooperación al desarrollo. La popularidad del término desde el feminismo llegó con la obra de

13

El empoderamiento tiene sus raíces en el concepto de “concienciación” de Paulo Freire. Su filosofía se basa en situar a la persona en el centro de su vida para que comprenda sus circunstancias personales y el entorno social en el que vive. Implica una transformación de la conciencia personal. Las personas se convierten en “sujetos” de sus propias vidas y desarrollan una conciencia crítica. La comprensión liberadora de sus circunstancias y del entorno social las conduce a la acción transformadora. Ver Freire (1969). *Pedagogía del oprimido*.

Carolina Moser (1989). Se ofrecía un nuevo modelo de desarrollo centrado en la persona que exige una redistribución del poder a todos los niveles. En la IV Conferencia Mundial de las Mujeres en Pekin (1995) fue adoptado como la estrategia primordial, junto al “*Mainstreaming de Género*”, para erradicar las desigualdades de mujeres y hombres y crear un orden social equilibrado y sostenible. A partir de ese momento, se ha aplicado a nivel internacional en diversos ámbitos (educación, trabajo, liderazgo, etc.), además de a las Teorías del Desarrollo (Sarrió, 2010a).

Como apunta León (1997), el diccionario María Moliner se refiere a un uso antiguo de la palabra en castellano. Se corresponde con *potenciación* y *poderío* o en su forma verbal con *empoderar*, *potenciar* y *apoderar*. Las definiciones dadas sobre el término son muy numerosas y, obviamente, dependen de la perspectiva desde la que se trabaja. La mayoría de ellas hace referencia a la *expresión libre de la propia identidad y de poder personal y social*. El empoderamiento consiste en el proceso por el cual cada persona se faculta, se habilita y se autoriza a nivel individual y colectivo. Implica tener la facultad y el poder de ‘*ser*’, ‘*hacer*’, ‘*tener*’ y ‘*estar*’ y, en definitiva, de ‘*vivir*’ en libertad, con autoridad, valoración y reconocimiento.

Su medio y su fin son el mismo. Acabar con la violencia que limita la libertad, felicidad y salud mundial desde la transformación individual (lo interno y personal) y la transformación socioeconómica y política (lo externo y colectivo). Potenciar la felicidad es su medio y su fin. Su metodología a nivel individual se basa en cambiar el modelo cultural, psicológico y de género en el cual somos socializados (programados) mujeres y hombres y que nos desempoderan como acabamos de ver. Empoderarse a nivel personal es un proceso, no un acto concreto, individual e intransferible. Nadie puede empoderar a otra persona. No se trata de otorgar poder como si de un cargo se tratase. Es necesario transitar por distintas experiencias personales en diversos contextos privados y públicos. Se trata de lo que se conoce comúnmente por “despertar”. Empoderarnos es lo que hacemos las

personas a lo largo de la vida intentando eliminar la opresión, las creencias impuestas y los estigmas que la sociedad establece para cada Ser en función de sus variables biográficas y sociales o características de diversidad¹⁴. Es un viaje hacia el interior para poder ser y expresarte hacia el exterior. Un viaje hacia el reconocimiento del propio poder de creación, de la propia valía y del sentimiento de unidad e interconexión entre lo que se ha creído separado (divinidad/humanidad, yo/realidad o destino, yo/tú, yo/planeta..., mente/cuerpo... Un proceso de empoderamiento ofrece claves para transformar el miedo exacerbado desde la “cultura del terror” imperante, desaprender creencias limitantes (sexismo, racismo, edadismo, esteticismo...) generadoras de carencia y sufrimiento por otras que potencien la felicidad. Claves para vivir en libertad. Claves entendidas como métodos y principios éticos, estéticos y prácticos para desarrollar “poderío”, entendido como poderes para la vida y no como el poder de dominio tradicional (Lagarde, 2005).

Esta última distinción es fundamental puesto que la palabra empoderamiento provoca el rechazo de muchas personas, sobre todo entre las mujeres, cuya identidad de género se establece apartada del “poder”. El empoderamiento se refiere a que las personas adquieran “*poder para*”, “*poder con*” y “*poder desde*” en contraposición al “*poder sobre*” patriarcal¹⁵. Sólo se logrará un cambio social y organizacional significativo si las personas cuestionan los patrones de poder existentes, así

14

En cada persona este proceso se da de una forma más o menos consciente en función de su deseo de “despertar” y de transgredir lo establecido en busca de su propia identidad, autoestima, autoafirmación, bienestar y libertad. Todas las personas vamos enfrentando diversas situaciones vitales o laberínticas (conflictos, discriminación, desengaños, divorcios, enfermedades, accidentes, etc.) que nos hacen crecer a lo largo de la vida. La mayoría de personas repiten patrones poco beneficiosos una y otra vez (Guión de vida). Muchas personas “eligen” mantenerse en esta posición desde el victimismo y el no reconocimiento de su propia responsabilidad, mientras que otras “despiertan” y ponen empeño y voluntad en su cambio personal a pesar de las dificultades que el sistema imperante genera. Recomendable la película “El cambio” de Wayne Dyer, al igual que sus publicaciones.

15

Diferenciar los tipos de poder existentes es fundamental para comprender como la estrategia del empoderamiento transforma el poder tradicional establecido que provoca desigualdad e infelicidad. Rowlands (1997) diferencia cuatro clases de poder siguiendo la obra de Lukes (1974). *Power: A Radical View* y de Craig y Mayo (1995), quienes distinguen el poder en base a la idea de suma variable. El *poder sobre* es un poder de *suma cero*, en el que el aumento de poder de una persona implica la pérdida de poder de otra. Los otros tres poderes -*poder para*, *poder con* y *poder desde dentro*- se definen como poder de *suma positiva*, debido a que el incremento de poder de una persona incrementa el poder colectivo. Se entiende el poder como servicio para que todos y todas vivan mejor, felices y en igualdad.

como las creencias colectivas respecto al poder. Se persigue un desafío a las relaciones de poder existentes, deconstruyendo el “*poder sobre*” como instrumento de dominación, para construir otro tipo de relaciones y estructuras, otro tipo de poder, “poder sumativo”, en el que los valores femeninos de servicio y cuidado estén incluidos.

Desde la estrategia, se potencia el cuestionamiento y desafío a la programación afectiva y cognitiva patriarcal, creencias y prácticas, que generan el desempoderamiento y la violencia de la que somos víctimas y responsables. Se desarrolla una conciencia crítica, desaprendiendo prejuicios, los modelos de relación basados en el dominio y la sumisión; y se integran nuevas claves de vida que llevan al desarrollo de un Yo empoderado, que genera su propio bienestar y autonomía, y desarrolla relaciones igualitarias basadas en el amor y el respeto hacia sí mismo/a y el otro/a. Se pretende el reencuentro con la capacidad creadora como participantes activos/as de la cultura que nos configura y respecto la responsabilidad sobre la propia vida, al tiempo que se tiene en cuenta a los otros/as.

El empoderamiento implica, por tanto, deconstruir la identidad estereotipada de mujeres y hombres, basada en los géneros complementarios masculino y femenino, para construir identidades completas, armonizadas y libres. El cambio de paradigma socioeconómico requiere fundamentalmente un cambio en las relaciones de género, donde todo lo femenino tiene un valor inferior a lo masculino y es inhibido. Sobre todo en la identidad de género masculina y, por ello, en el ámbito público y en los entornos organizacionales. La inteligencia emocional de la sociedad está mermada por el androcentrismo imperante que históricamente ha dado supremacía a la “razón” y la inteligencia práctica. El empoderamiento de las mujeres debe significar también un empoderamiento psicológico y emocional de los hombres, por medio del cual quitarse la coraza limitante de los estereotipos de género, incorporando la feminidad en su subjetividad y creaciones. Su carencia, hasta la fecha, promueve la violencia, el poder de “domino”, la creación de culturas y políticas

organizacionales discriminatorias y no inclusivas de la diversidad humana, la no corresponsabilidad familiar, etc.

Para que el empoderamiento como estrategia sea efectivo se requiere una metodología que actúe en diversas direcciones (de arriba a abajo, de abajo a arriba y a nivel transversal). Así potencia el incremento del cambio en la identidad y *condición* de mujeres y hombres, mientras que al mismo tiempo se está transformando su *posición* al abordar simultáneamente las necesidades e intereses de distintos colectivo atendiendo a sus características de diversidad y que, a su vez se expanda, generando un cambio en la *cultura*. Un cambio positivo personal que devendrá en cultural y colectivo, y viceversa. Para que el empoderamiento personal sea efectivo ha de ser reconocido a nivel sociocultural, por ejemplo en políticas y leyes acordes. Por ello, el empoderamiento implica un conjunto de *procesos* a través de los cuales cada quien se apropia e integra en su vida *recursos, bienes, derechos y poderes* que nos han sido expropiados por el patriarcado. Es fundamental apropiarse de estas cuatro vertientes puesto que la historia nos ha demostrado que no basta con tener derechos sin recursos, bienes y poderes. Todos son necesarios para el logro real de la ciudadanía y el bienestar. Empoderarse significa la reafirmación a través de la educación y la formación, la información, la adquisición de conocimientos específicos, el acceso a posiciones de poder, a las nuevas tecnologías, la creación de redes... etc. Significa ganar poder e influencia sobre nuestras propias vidas y cuerpos, y respecto a la construcción del mundo que habitamos. Una persona empoderada posee mayores recursos para generar mayores oportunidades para ser y sentirse feliz.

Las políticas públicas van a ser primordiales. Desde educación y cultura se deben diseñar contenidos, metodologías y acciones para promover el empoderamiento de niñas y niños, juventud y personas adultas. Del mismo modo, las políticas sanitarias lograrían grandes resultados. El impacto del empoderamiento en la salud es inconmensurable, siendo un factor de prevención, mantenimiento del

bienestar e, incluso, potenciación de la curación de enfermedades. Una persona empoderada pasa de ser un “paciente pasivo” a ser un “paciente activo” que toma decisiones y participa en su propio tratamiento. Las investigaciones muestran como la voluntad y la actitud positiva incide en el pronóstico y éxito de tratamientos médicos. Jane Atcherberg (2005), Stephan Schwartz & Larry Dossey (2012) (citados por Miller, 2013) demuestran en sus estudios científicos como la consciencia puede contribuir al desarrollo de los acontecimientos materiales y como una persona empoderada, consciente de su poder y responsabilidad vital, puede potenciar su salud y autosanación. Devolverle el poder a la persona para que actúe y sea partícipe del control y gestión de su salud, apoyándose en terapias complementarias como la práctica de mindfulness (meditación y presencia consciente), visualización creativa, yoga, etc. es una clave a considerar, siendo una práctica cada vez más extendida en el ámbito sanitario internacional. También lo está siendo el hacerlas partícipe en la toma de decisiones de tratamientos y/o protocolos de actuación (como el caso de los partos).

Estas mismas recomendaciones pueden aplicarse al *ámbito organizacional*. El experimento de Ellen Langer, reflejado en “The illusion of control” (Cubeiro, 2008), muestra cómo las personas mejoran su salud, reducen su mortalidad, utilizan menos medicación, y se sienten más felices cuando se les ofrece la posibilidad de controlar su vida y ser útiles cuidando una simple planta. Otorgar capacidad de decisión; control sobre horarios y otras variables relacionadas con la vida privada y laboral; permitir la posibilidad de dar, cuidar y sentirse útil y valioso; entre otros factores; confiere poder y sentido a la vida y al trabajo. Elementos que sabemos potencian a su vez el empoderamiento organizacional.

Resumiendo, la estrategia supone la promoción de la felicidad y salud mental y emocional de las personas, desde la potenciación de la libertad a partir de la deconstrucción de la identidad desempoderada (violentada) de mujeres y hombres. Implica aumentar la consciencia respecto al

propio “poderío”¹⁶, la autoestima personal y el equilibrio de género interno para liberar la capacidad creadora de las personas constreñida, mermada y olvidada por los modelos y creencias psicosociales. Empoderarse es recordar que somos Seres con un potencial infinito de saberes y poderes para crear de manera ilimitada (contrariamente a lo que se nos ha hecho creer) y que, desde nuestra diversidad, somos iguales, somos uno sin distinción. Empoderarse implica relacionarse, amarse y amar desde el buen trato, transformando el modelo violento actual de relaciones con el propio Yo y los otros(as) tanto en lo público como en lo privado. Implica liderar la propia vida. Implica también transformar el poder y liderar desde el amor, el respeto y la inclusión de la diversidad. En definitiva, el empoderamiento se define como la toma de consciencia del poder personal y de la potencialidad infinita para crear bienestar y felicidad a partir de la libertad de expresión del propio Yo (“Ser Esencial”) y la actuación consciente en beneficio propio y de la comunidad. El empoderamiento crea, por tanto, felicidad personal y colectiva (Sarrió, 2009a).

7.3. Happiness Mainstreaming Organizacional. Transversalizar la Felicidad como Cultura Corporativa

La sostenibilidad de toda empresa o institución, ya sea pública o privada, dependerá de su capacidad para gestionar sus recursos más críticos en cada momento. Hoy el elemento crítico indiscutible en los nuevos entornos es el talento humano, con su inteligencia emocional, social y práctica. Y serán líderes aquellas entidades que integren a sus gentes no sólo como un “recurso”, sino con el criterio de potenciar a su más valioso “poder”, el Humano, con su infinito y diverso potencial (Sarrio, 2004, 2009b). Hemos visto en apartados anteriores que el talento humano requiere determinadas condiciones internas y externas para ser, expresarse, crear y relacionarse con otros talentos, y así

¹⁶ Término recogido de Marcela Lagarde (2005) y que utilizo para hacer referencia al poder creado y ejercido “desde”, “para” y “con”... “Desde” el Amor y el poder interior personal, “para” el beneficio propio y de la comunidad, y “con” la participación individual y colectiva. Poder basado en una nueva ética y práctica fundamentada en el Amor y el cuidado hacia dentro y hacia fuera, resultado de la integración equilibrada de las competencias y cualidades consideradas estereotipadamente femeninas y masculinas.

expandirse. Desde mi enfoque, la estrategia desde las que se puede crear estas condiciones internas y externas en el contexto laboral es adoptar la felicidad como parte de la cultura corporativa de forma transversal. Se trata de establecer la felicidad como elemento clave del sistema de valores, misión y visión de la organización, en sus políticas y acciones. Defino la estrategia como "*Happiness Mainstreaming*" corporativo, haciendo una comparativa con la estrategia "*Gender Mainstreaming*" (transversalizar el género) que persigue la inclusión del enfoque de género en todas las políticas y acciones públicas internacionales, europeas, nacionales y locales. Se trataría de incorporar la felicidad como indicador de la benevolencia de los objetivos, políticas, estilos de liderazgo y gestión en todos los procesos organizacionales, así como del nivel de satisfacción y salud física, emocional, mental y espiritual de toda la plantilla. Implica diseñar cultura y políticas para potenciar el empoderamiento y la atención a la diversidad, así como para anticiparse y prevenir un impacto negativo. Algo así como hace Bután al evaluar su FIB para diseñar sus políticas públicas.

Una cultura corporativa de felicidad, incorpora, a su vez, la estrategia del empoderamiento y la gestión de la diversidad considerándolas parte de la gestión del talento y calidad total. Ha de integrarse, además, un concepto y dimensión vetado hasta el momento en el sistema socioeconómico y los entornos organizacionales: el *amor*. Como se ha explicitado en un apartado anterior, el amor empodera, expande la conciencia, libera, sana y saca lo mejor de cada persona y equipo potenciando la felicidad, el bienestar y la salud, base de la creatividad, el buen clima y otros tanto factores claves en una organización. El amor como emoción básica (hacia uno/a misma, los/las otros/as y el mundo) es el caldo de cultivo cuántico, la condición primigenia desde donde se crean la libertad y la felicidad desde la cual las personas pueden expresar su poder y talento personal.

Invertir en el empoderamiento del personal atendiendo a su diversidad es una cuestión clave de cultura corporativa, no ya sólo para competir en el mercado sino para sobrevivir en él, atendiendo

además a cuestiones de cumplimiento legal como la Ley de Igualdad, y de ética y responsabilidad social que aportan valor añadido. El objetivo fundamental es potenciar la eficacia y la eficiencia, la innovación y la calidad, a la vez que se integra en la filosofía organizacional la *“ética del cuidado”* (asociada estereotipadamente a la feminidad y la inteligencia emocional) de todos los elementos que componen la organización y/o están relacionadas con ella (accionistas, proveedores/as, clientes internos y externos, ciudadanía, el ecosistema...).

Como ya hemos dicho los entornos laborales no son neutros a la cultura patriarcal que genera barreras a la felicidad. No lo son porque las personas que forman parte de las organizaciones no lo son. Somos las propias creadoras y transmisoras de sus valores desde nuestras identidades desempoderadas. El desempoderamiento de quien diseña la cultura y políticas organizacionales genera entornos donde la violencia, los prejuicios y las situaciones más o menos veladas de discriminación son moneda de cambio. Todas las personas tenemos prejuicios y hemos vivido experiencias de rechazo relacionadas con distintas líneas diferenciales (sexo, género, etnia, diversidad funcional, edad, orientación sexual y muchas otras diversidades mucho menos evidentes como estilos de trabajo, ritmos, estado civil, cargas familiares y de personas dependientes, etc.). Todas ellas son la base de los conflictos cotidianos existentes entre los miembros de los equipos, así como otras formas de violencia más grave como el mobbing, el acoso por razón de sexo/género, el acoso sexual, etc. que generan altas cotas de estrés, desmotivación e insatisfacción o los síndromes de *“Burnout”* y *“Solomón”*, entre otros.

La salud laboral no sólo tiene que ver con la prevención y la atención de accidentes y enfermedades profesionales de las personas integrantes de una organización. Incluye también, como indica la OMS, el estado completo de bienestar físico y psicoemocional. Es decir, implica, como decíamos promover la felicidad. Para ello, hay que cuidar diversos elementos relacionados con el

entorno y las condiciones del trabajo, como la adecuación del empleo desempeñado a las necesidades psicoemocionales y físicas, y a las competencias e intereses profesionales del personal; la satisfacción; el clima laboral; la capacidad de toma de decisión y de la expresión de la propia creatividad y “Ser esencial”; la comunicación; los horarios y la posibilidad de conciliación entre vida privada y laboral; y un largo etcétera. La incorporación de políticas de salud y de gestión del talento en las organizaciones debe hacerse con una mirada integral y holística (atendiendo a las creencias, pensamientos, emociones, cuerpo, comportamientos y hasta la dimensión espiritual), a través del desarrollo de competencias y la aplicación de herramientas que generan bienestar personal y grupal.

Un *proceso de consultoría para promover la felicidad como estrategia corporativa “HM”* requiere un proceso más o menos similar que el explicitado en el apartado 7.2., sin profundizar en los aspectos terapéuticos. Las *fases*, similares a las desarrolladas en un Plan de Igualdad y Gestión de la Diversidad, son: 1) crear un comité de felicidad, empoderamiento y gestión de la diversidad que incorpore representación sindical y consultoría especializada; 2) sensibilizar a todos los integrantes de la organización sobre los beneficios derivados del HM; 3) realizar un diagnóstico a nivel estructural de las personas que forman parte de ella desde la perspectiva bio-psico-social, su nivel de felicidad y perfiles de diversidad; 4) realizar un diagnóstico sobre la cultura y políticas que han creado la realidad organizacional existente (programación) para conocer las barreras a la felicidad; 5) realizar un análisis FODA sobre los factores desempoderantes y empoderantes y establecer objetivos, acciones y políticas a implantar a corto, medio y largo plazo haciéndolos coincidir con los objetivos de la organización; 5) Implantar las acciones y políticas realizando una evaluación continua y apoyada en acciones de comunicación paralelas; 6) evaluar el impacto logrado, beneficios y nivel de retorno. El objetivo final será desarrollar una nueva ética, misión y visión organizacional, así como políticas que favorezcan el entorno potenciador de la felicidad y la inclusión del perfil de talento diverso que la organización

requiere para cumplir sus objetivos y hacerlos coincidir con los de sus clientes internos y externos y la responsabilidad social corporativa.

En el proceso, será clave potenciar el *empoderamiento del personal gestionando su diversidad* mediante acciones de formación. Retomando las claves expresadas en el apartado anterior implica: 1) potenciar su “poderío” favoreciendo su toma de consciencia sobre su responsabilidad en la creación de la realidad y propiciar el contexto para que pueda expresar su talento diverso en libertad; 2) “sanear” su programación patriarcal respecto a modelos y creencias; 3) afianzar su autoestima; 4) generar la integración de la inteligencia emocional, social y práctica armonizando masculinidad y feminidad; 5) desarrollar el pensamiento positivo y competencias para la autogestión holística de la salud (respiración, relajación y mindfulness, entre otros). Es decir, una serie de competencias que tienen que ver con la relación con uno/a mismo/a y con las demás personas. Competencias intrapersonales (inteligencia emocional y práctica) que incluyen la autoestima y la asertividad, la autorregulación (de emociones, pensamientos, cuerpo) y la motivación para lograr objetivos y deseos vitales y/o profesionales. Y competencias interpersonales (inteligencia emocional, práctica y social) que implican el desarrollo de las habilidades sociales con especial atención a la empatía, la comunicación, la resolución de conflictos, la negociación y otras habilidades fundamentales. Con todo ello, se van a prevenir así comportamientos (auto)violentos, apoyando el estado de *flujo*, la creación de liderazgos y climas positivos, así como la satisfacción y motivación global.

Por otro lado, promover la salud felicidad y salud laboral implica, como se ha dicho, cuidar diversos elementos relacionados con el entorno y las condiciones del trabajo, así como con la vida privada. Para ello, es primordial promover la diversidad y, más concretamente, la diversidad de sexo y género. Promover entornos donde haya una presencia equilibrada de hombres y mujeres con diferentes características de diversidad, así como con estilos de dirección y trabajo diversos respecto

al género (con competencias masculinas y femeninas) es una clave básica. En un estudio realizado por el equipo de investigación del IUED-Universitat de Valencia del cual formé parte (Barberá y cols. 2003; Ramos y cols., 2002). Se demostró que las organizaciones diversas a nivel estructural y que, además, contaban con estilos de liderazgo diversos respecto al género eran evaluadas por su personal de forma más positiva que las organizaciones homogéneas y con estilos de liderazgo masculinos. Se observó un mayor bienestar personal y grupal, mayor satisfacción y un mejor clima laboral debido a que sentían una mejor atención y cuidado de sus necesidades personales y profesionales. Es decir, la felicidad aumenta en entornos diversos dirigidos también desde estilos diversos de liderazgo, sobre todo desde el *liderazgo transformacional* (Bass, 1985) y el *liderazgo situacional* (Hersey Blanchard, 1969).

Por otro lado, es necesario cuidar la diversidad bio-psio-social de mujeres y hombres, atendiendo a sus necesidades físicas, psicológicas y culturales. Cuestiones tan obvias como cuidar las diferencias generadas por etnia, religión o características fisiológicas no suelen contemplarse en las organizaciones. Dotar a las mujeres de infraestructura, material e indumentaria adecuada a su fisonomía son olvidadas en muchos entornos laborales masculinizados, donde la presencia de mujeres es escasa. Mujeres jardineras, obreras, fontaneras... usan tres tallas más de guantes, cascos, monos, gafas, etc. Gestionar su diversidad debe ser un imperativo en convenios colectivos y para los departamentos de prevención e higiene laboral. Los riesgos laborales relacionados con la reproducción también han de tenerse en cuenta. Cuando el ambiente laboral es nocivo para la salud tanto hombres como mujeres sufren consecuencias en su vida reproductiva. Infertilidad y dificultades en la concepción, partos prematuros y con cesárea, toxicidad y conflictividad en periodos de lactancia (Instituto de la Mujer, 1996). Atender las necesidades de nacimiento, lactancia y crianza de hijos e hijas va a aportar mucha tranquilidad a las madres y padres que trabajan.

Además, como hemos visto en apartados anteriores, el desempoderamiento de género tiene

consecuencias muy negativas en la subjetividad de mujeres y hombres que pierden parte de las competencias masculinas y femeninas respectivamente, con un claro impacto en su salud. Aplicar la gestión de la diversidad desde el *enfoque de género* a cualquier política de salud y felicidad va a potenciar sus beneficios, puesto que comprenderemos mejor el origen de la problemática existente, realizaremos mejores diagnósticos y diseñaremos más adecuadamente las acciones y programas a desarrollar.

Potenciar la felicidad en el ámbito laboral logra resultados y beneficios tangibles e intangibles. La felicidad laboral como cultura corporativa produce un efecto ganar-ganar. Por un lado gana el propio personal al empoderarse y al ser gestionada su diversidad. Los trabajadores y trabajadoras operan en un entorno que respeta su bienestar, necesidades e intereses personales y profesionales, valora sus habilidades y ofrece un clima de respeto, autonomía e independencia. Por otro lado, gana la organización, la cual también se empodera como efecto del empoderamiento de su personal. La organización gana personal más diverso en habilidades y capacidades, sano, equilibrado, satisfecho y motivado. Aspectos que redundan en una mejor productividad, calidad y en la reducción de costes (como por ejemplo los derivados del absentismo, bajas por enfermedad, la fuga de talentos y la reposición de personal o las pérdidas por desmotivación, mala gestión del tiempo, etc. Los últimos congresos sobre Felicidad en el trabajo así lo corroboran, existiendo cada vez más bibliografía y aportaciones al respecto por parte de prestigiosos profesionales del coaching y la consultoría organizacional (ya citados a lo largo del capítulo).

7.6. Conclusiones

Empoderar a las personas y gestionar su diversidad para favorecer su salud y felicidad es un imperativo de justicia social y también socioeconómico. Un deber de los Estados y sus políticas públicas, así como una oportunidad de supervivencia y sostenibilidad social. El factor determinante de

la infelicidad, la enfermedad y el malestar es el estado generalizado de desempoderamiento de las personas, provocado por la *no consciencia sobre el propio talento y poder creador, una autoestima lastimada, desequilibrio de género interno y falta de libertad respecto a la expresión del Ser*. Acabar con la infelicidad y la violencia existente a nivel global implica una transformación interna de las personas, de hombres y de mujeres, violentados como hemos visto al limitarse su potencial infinito y diverso. El cambio global que el planeta requiere necesita del cambio individual. El empoderamiento y la felicidad colectiva requieren del empoderamiento y felicidad individual. Las organizaciones más innovadoras lo saben y están cambiando su cultura y políticas organizacionales para potenciar la felicidad y el bienestar de su personal como clave de liderazgo y adaptación a las necesidades socioeconómicas del presente y del futuro. Las políticas que promueven el amor, y el empoderamiento del personal, la cultura del cuidado y el nuevo paradigma ganar/ganar están afortunadamente ganando terreno, a pesar de las arcaicas inercias de un sistema que como sabemos, hoy más que nunca por los tristes resultados obtenidos, está obsoleto. Lograr una mayor toma de consciencia de los beneficios que las nuevas tendencias hacia la transversalización *de la felicidad y la salud* ofrecen, más allá del mero cumplimiento legal, será el primer paso antes de aplicar las políticas y estrategias necesarias para potenciar una verdadera evolución hacia unas organizaciones que gestionen de forma inteligente la diversidad y el talento de su personal.

Estrés, ansiedad, problemas de espalda, bruxismo, úlceras, psoriasis, alergias, adicciones y numerosas enfermedades y trastornos físicos y psicoemocionales, así como tensiones, agresividad y diversas formas de violencia directa e indirecta son la punta del iceberg de la realidad del sistema socioeconómico y los entornos organizacionales. Esta realidad, cuantificable y demostrada por las estadísticas que genera numerosas pérdidas humanas y materiales, es el resultado de una programación cultural y psicológica basada en el miedo y creencias limitantes. El conocimiento a partir

de un buen diagnóstico de los valores y prácticas organizacionales que provocan el desempoderamiento e infelicidad del personal, es el siguiente paso para pasar a transformarlas.

Para promover la salud desde el “HM”, a partir del empoderamiento y la gestión de la diversidad, es condición indispensable reconocerla y propiciarla en el propio Ser y en las personas y entornos. El coaching, la consultoría, la terapia ocupacional y la formación se convierten en estrategias clave para lograr que las personas de una organización puedan superar las tradicionales barreras que han impedido que desarrollen todo su potencial desde su Ser infinito y creador, eliminando los prejuicios que impiden la aceptación de la diferencia interna y externa, y logrando unos entornos verdaderamente inclusivos.

Por otro lado, es básico que a “ética del cuidado” femenina contrapuesta a la “ética de la separación y el individualismo” masculino, se reencuentren en cada persona para crear una identidad completa capaz de armonizar inteligencia emocional y social (asociadas a la feminidad) e inteligencia práctica (asociada a la masculinidad). Primero en su propia subjetividad para crearla en su propia vida, y así lograr la creación de un sistema y unas organizaciones que contemplen el bienestar de sus integrantes. Puesto que durante décadas los estereotipos han jugado a favor de la masculinidad, parece que ha llegado el momento de reivindicar las características femeninas y de *“hacer pública la cultura femenina, la cultura privada”* (Camps, 1998), asociada a la inteligencia emocional, al cuidado del personal y los estilos transformacionales y situacionales de liderazgo.

Para quienes ocupan posiciones de dirección y gerencia o son representantes sindicales es especialmente importante superar arcaicos modelos y creencias, como condición para garantizar su eficacia personal y profesional y la del entorno donde actúa. Dada su elevada importancia en la implantación de nuevas estrategias corporativas, deben revisar sus propias creencias y comportamientos limitantes, y desarrollar su propio empoderamiento personal para la inclusión de la

diversidad y la gestión del talento. Para implantar el “HM” es necesario crear Comités de Felicidad con visión de enfoque de género y diversidad, puesto que como se ha expuesto en el capítulo, las características de diversidad y, en concreto, las dimensiones de sexo y género impactan de forma grave. La negociación colectiva constituye un medio fundamental para mejorar las condiciones laborales que afectan a trabajadores y trabajadoras en general y a las mujeres en particular. Es básico que comités diversos participen en las negociaciones.

Si el desempoderamiento es un aprendizaje cultural y político, el empoderamiento también puede y debe serlo. Potenciar la recuperación del “poderío” con el que nacemos es la clave para crear abundancia y felicidad. Desaprender Patriarcado y desarrollar nuevas éticas y prácticas de vida basadas en la unidad, el (auto)amor y la libertad es el camino de la felicidad. Las políticas públicas y privadas deben favorecer este cambio. Es imposible pedirle al Patriarcado que deje de serlo. Lo que sí es posible es pedir a las personas que impulsen la transformación. Muchas ya lo están haciendo, gracias a sus propios procesos de empoderamiento. Afortunadamente, siempre han existido personas que han contradicho el sistema imperante, han desobedecido de forma responsable sus valores, han desestimado sus chantajes, han creído en otro mundo y, por ello, lo van convirtiendo en realidad. Personas felices que han creído en sí mismas y han expresado su talento sin miedo. El mejor antídoto contra la infelicidad es la felicidad. Por ello, ¡pongamos de moda la felicidad! Es para lo que vivimos.

Referencias

Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Barcelona: Ariel Psicología.

Barberá, E., Candela, C., Chorro, J.L., Ramos, M., Sarrió, M., Sevilla, J. y Yeves, T. (2003). *“Rompiendo el Techo de Cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección”* Proyecto de Investigación CICYT y Ministerio de Asuntos Sociales. Valencia: Universitat de València.

- Barberá, E. (coord) (2005). *Género y diversidad en un entorno de cambio*. Valencia: Servicio de Publicaciones de la UPV.
- Basaglia, F. (1983). *Mujer, locura y sociedad*. México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Blay, A. (1992). *Ser. Curso de Psicología de la Autorrealización*. Barcelona: Ediciones Indigo.
- Burín, M. (1991). *El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada*. Buenos Aires: Paidós.
- Burín, M y Dio Bleichmar, E. (1996). *Género, psicoanálisis y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Camps, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Cátedra.
- Capra, F. (1975, 2000). *El Tao de la Física*. Málaga: Editorial Sirio.
- Chomsky, N. (1996). *The Culture of Fear*. En Javier Giraldo (1996). Colombia: The genocidal Democracy.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Estado de flujo, felicidad y creatividad. *Revista The futurist, Septiembre-Octubre*, 8-12.
- Cubeiro (2008). *Coaching y Diversidad*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Davidson, M. y Cooper, C. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. Londres: Paul Chapman.
- Furedi, F. (1997, 2002). *Culture of fear: risk taking and the morality of low expectation*. Londres: Continuum.
- Freire, P. (1970), *Pedagogía del oprimido*, Madrid: Siglo XXI.
- Fromm, E. (1976). *El miedo a la libertad*. Buenos Aires: Paidós.
- Galtung, J. (1985). *Sobre la paz*. Barcelona: Fontamara.
- Gilligan, C. (1982). *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Herman, E. y Chomsky, N. (1988). *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*. New York: Pantheon Books. En castellano *Los guardianes de la libertad*.
- Hersey, P. y Blanchard, KH. (1969). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jacobs, J. (2000). *La naturaleza de las economías*. Nueva York. Random House, The Modern Library.
- Jung, C. (1999). *Obras completas*. Madrid: Editorial Trotta.
- Kaufmann, M. (1989). *Hombres: placer, poder y cambio*. R. Dominicana: CIPA.
- Lagarde, M. (2005). Para mis socias de la vida. Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres... los liderazgos entrañables... las negociaciones en el amor. *Cuadernos Inacabados, 48*. Madrid: Horas y HORAS.
- León, M. (1997). El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo. En Magdalena León (comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: Tercer Mundo S.A.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Lyubomirsky, S. (2011). *La ciencia de la felicidad*. New York: Penguin Press.
- Martínez Benlloch, I. (2004). Diferencia sexual y salud. Un análisis desde las políticas de igualdad de género. En Barberá, E. y Benlloch, I. (2004). *Psicología y Género*. Madrid: Ed Pearson.
- Maslow, Abraham (1948). 'Higher' and 'Lower' Needs. *Journal of Psychology, 25*. pp.433-436.
- Miller, Lisa J. (2013), *The Oxford Handbook of Psychology and Spirituality*. Oxford University Press
- Moser, C. (1989). Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs. *World Development, 17*(11).

Organización Mundial de la Salud (1948). Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud tal y como fue adoptada por la Conferencia Internacional de Salud, New York, 19-22 June, 1946.

Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología. Monográfico Perspectivas de Género en Psicología*, 34(2), 267-278.

Saint-Aymour, J. (2007). *El efecto mariposa. Sincronicidad: Jung y la teoría de las casualidades significativas*. Barcelona: Obelisco.

Sarrió, M. (1996). *Motivación de justicia distributiva: una aproximación desde la perspectiva de género*. Tesis de Licenciatura. Universitat de València.

Sarrió, M. (2004a). *La Psicología de género a través del "Techo de Cristal"*. Tesis Doctoral. Premio CES. Edita CES Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.

Sarrió, M. y Castro, C. (2008). *Guía para la aplicación del principio de igualdad en la gestión empresarial*. Edita Obra Social CAM.

Sarrió, M. (2008). Coaching y empoderamiento. En Alicia Kaufmann y Juan Carlos Cubeiro (coord.) *Coaching y diversidad*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Sarrió, M. (2009a). Empoderamiento: amor, poder y liderazgo. *Actas del V Congreso Estatal ISONOMIA "Poder, poderes y empoderamiento. ¿Y el amor? ¡Ah, el amor!"*. Castellón: Universitat Jaume I.

Sarrió, M. (2009b). Coeducación, empoderamiento y gestión de la diversidad para la conciliación de la vida privada y laboral. En Cardona, M^ª Belen y cols (2009). *Medidas de Conciliación de la vida personal, laboral y familiar*. Editorial Bomarzo.

Sarrió, M. (2010a). Empoderamiento personal: clave feminista para la libertad. En *Jornades Feministes PV 2007 (2010)*. Jornades 30 Anys de Feminisme al País Valencià. Valencia: Tandem Edicions.

- Sarrió, M. (2010b). Ruptura del Techo de Cristal en las organizaciones: empoderamiento planes de igualdad y gestión de la diversidad. En *Jornadas 30 años de Feminismo al País Valencia*. Valencia: Tàndem Edicions.
- Sarrió, M.; Doval, V. M. y Sánchez, M. (2014a). Empoderamiento para la prevención y eliminación de la violencia y la violencia de género. Enfoque, programas y materiales. *Actas IX Seminario Estatal Isonomia contra la Violencia de Género, 3*, Isonomia.UJI, 2014.
- Seligman, M. (2002, 2011). *La auténtica felicidad*. B de Bolsillo. Barcelona: Ediciones B.
- Servan-Schreiber, D. (2003, 2010). *Curación emocional. Acabar con el estrés, la ansiedad y la depresión sin fármacos ni psicoanálisis*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Shinoda Bolen, J. (2005). *El tao de la psicología*. Barcelona: Kairós.
- Simón, V. M. (2007). Mindfulness y Neurobiología. *Revista de Psicoterapia, XVII(65)*, 5-30.
- Solomon, Asch (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Solomon, B. (1976). *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*. H University Press