



Comunicación igualitaria



Comunicación igualitaria

El reto de las relaciones interpersonales



Comunicación igualitaria

El reto de las relaciones interpersonales

Prólogo	05
Introducción	07
¿Qué encontrarás en esta guía?	08
Capítulo 1. Estereotipos de género	14
Capítulo 2. Silenciamiento y autosilenciamiento de la voz de las mujeres	20
Capítulo 3. Inseguridad y estereotipos comunicativos	26
Capítulo 4. La indirección o circunloquio	32
Capítulo 5. La atenuación y la autodisminución	38
Capítulo 6. Levantar la mano	44
Capítulo 7. El “yo” que se oculta en el “nosotros”	50
Capítulo 8. Las ideas piratas	56
Capítulo 9. Interrupción	62
Capítulo 10. Mansplaining	68
Capítulo 11. Comunicación no verbal	74
Algunas consideraciones lingüísticas	82



Responsabilidad comunicativa

En CaixaBank, estamos firmemente comprometidos con la diversidad, la igualdad de oportunidades y el talento de las personas. Actualmente, el 53,2 % de la plantilla y la mitad de nuestros clientes son mujeres.

Bajo este enfoque, hoy nos planteamos un nuevo objetivo completamente innovador en el sector bancario español: implementar en CaixaBank comportamientos profesionales igualitarios mediante una comunicación ecuánime, sin sexismo, y que vaya más allá del lenguaje inclusivo. Esta guía es la base para llevarlo a cabo.

Es importante que las personas con responsabilidades directivas seamos conscientes de las diferencias comunicativas entre mujeres y hombres, a fin de interpretar de manera adecuada determinados mecanismos de comunicación característicos de uno u otro estilo, especialmente del femenino, dado que es el menos reconocido en los contextos organizativos. Ello nos permitirá tratar de una manera aún más empática y ecuánime a las mujeres y a los hombres con quienes colaboramos y a quienes prestamos servicio.

Es el momento de abrir una nueva etapa. Y por eso, en CaixaBank, optamos por un estilo comunicativo mixto, con el que alcanzar formas de relación más igualitarias desde el punto de vista del género, con el fin de adaptarnos al cambio y a las nuevas estructuras organizativas. Porque la buena comunicación acerca a las personas.

Gonzalo Gortázar
Consejero Delegado



Estrella Montolío Durán

Doctora y Catedrática de Lingüística Hispánica de la Universidad de Barcelona. Vicedirectora de la Escuela de Doctorado de la UB. Asesora en Comunicación para organizaciones. Directora de proyectos de investigación interdisciplinares. Investigadora principal del grupo de Estudios del Discurso Académico y Profesional (EDAP). Autora de numerosas publicaciones, entre otras, *Estrategias de comunicación para mujeres directivas* (2010). Conferenciante invitada en más de un centenar de universidades españolas, europeas y americanas. Premio Liderar en Clave de Género, Diputación de Barcelona y centro Eurolatinoamericano de Formación Política 2006. Premio a la Investigación en Comunicación no sexista de la Asociación de Mujeres Periodistas de Cataluña 2015. Distinción Eduardo Benot al rigor científico y lingüístico 2015 del Ayuntamiento de Cádiz. Responsable de la sección semanal *Todo es Lenguaje* del programa *Gente Despierta*, de Radio Nacional, y colaboradora habitual de diarios como *El País* o *El Periódico de Catalunya*.

El reto de la cotidianidad

Este documento contiene información y propuestas respaldadas por la teoría internacional y por la experiencia y práctica profesional que, sin duda, contribuirán a implantar una comunicación igualitaria en las organizaciones del siglo XXI que se proponen afrontar ese reto.

Es cierto que desde hace unos años se han venido planteando cambios, sobre todo en determinadas formas lingüísticas: el uso de dobles o formas invariables desde el punto de vista del género o el abandono del masculino genérico, por ejemplo. Sin embargo, esta guía adopta otra perspectiva.

Lo que en ella se propone es que los profesionales, en su comunicación diaria, consideren a las mujeres, que traten de dirigirse también a ellas y de entender cómo se comunican ellas, dejando al margen los estereotipos.

El planteamiento parte de estudios y experiencias que demuestran que **alcanzar formas de lenguaje y de comunicación que sean más igualitarias desde el punto de vista del género reviste importantes beneficios para la institución**, pues permite:

1. Estimular y optimizar el talento femenino de la organización.
2. Llevar a cabo una atención a las clientas más efectiva y competitiva.
3. Desarrollar estrategias comunicativas en el seno de la organización que recojan las mejores habilidades de los estilos femenino y masculino para perfeccionar la eficiencia comunicativa de la entidad.
4. Construir una cultura comunicativa de CaixaBank acorde con estándares europeos e internacionales de alto nivel para internacionalizar de manera más eficaz los servicios y productos.

Si los profesionales de una organización tienen presentes a sus interlocutoras, su lenguaje cambiará automáticamente, casi sin que se den cuenta. No solamente las reflejarán mejor a través del uso de dobles de género cuando sea conveniente, sino que también sus bromas, ejemplos, comparaciones o anécdotas serán significativos tanto para sus colegas hombres, como también para ellas.

Capítulo 1 **Estereotipos de género (7')**

Un **cliché**, un estereotipo o un lugar común es un pensamiento formateado de antemano. Los clichés son a veces muy cómodos porque no hace falta pensar: ante una situación determinada, se activa acríticamente el **patrón de pensamiento** rápido, y listo. Pero, claro, una organización cuyos miembros funcionan a base de tópicos NO puede ser innovadora, porque **innovar** consiste precisamente en aplicar **pensamiento lateral, disruptivo y creativo**.

Para comprobar si funcionas con estereotipos de género, es decir, si tienes ideas preconcebidas sobre la manera de hacer y de comunicar propia de las mujeres y de los hombres cuando interactúan en el trabajo, te invitamos a leer este capítulo. No importa si eres hombre o mujer, porque **nadie es inmune a los estereotipos**, ni está completamente libre de ellos. Compruébalo.

En estas páginas podrás advertir también lo muy limitantes que pueden llegar a ser los clichés que hemos heredado; y cuánto podemos ganar todos en CaixaBank si nos deshacemos de ellos. Página 14

Capítulo 2 **Silenciamiento y autosilenciamiento de la voz de las mujeres (9')**

¿Escuchamos a una mujer, compañera, clienta o jefa, de la misma manera como escuchamos a un hombre? La **voz** de las profesionales de CaixaBank, ¿tiene la misma relevancia y autoridad que la voz de los profesionales?

Los trabajos especializados y los datos empíricos muestran diferencias importantes en la atención y el respeto que mostramos a nuestro interlocutor cuando se trata de un hombre o cuando se trata de una mujer. ¿Por qué a menudo en las reuniones de trabajo las mujeres, que son profesionales solventes, no dicen todo lo que saben sobre un tema? ¿Por qué tienden a callar y a “ser discretas” cuando podrían decir y aportar más?

¿Qué podemos hacer para garantizar que en CaixaBank se va a aprovechar todo el **talento** femenino? Informes internacionales demuestran que la **comunicación igualitaria favorece la eficacia** tanto de la gestión como de la atención al cliente. Consulta este capítulo si quieres saber en qué consiste. Página 20

Capítulo 3 Inseguridad y estereotipos comunicativos (8')

Probablemente has reparado en alguna ocasión en que cuando una persona es clara, segura, directa, asertiva, resolutive y va siempre al grano... si es un **hombre**, se lo califica de **eficaz**, pero cuando es una **mujer**, se la considera una **mandona**.

¿Por qué existe este **doble rasero**? ¿Y qué implicaciones tiene para nuestro trabajo cotidiano en la entidad?

¿Te has preguntado alguna vez por qué, con frecuencia, ellos se sienten obligados a elevar la voz por encima del resto del grupo, a hablar el primero o el último o a luchar titánicamente por la palabra; mientras que ellas suelen parecer dubitativas, inseguras o no acaban sus frases? ¿Por qué es importante que una organización líder en su sector, como CaixaBank, fomente y valore de manera explícita entre sus profesionales, mujeres y hombres, los **discursos claros, asertivos y corteses**, que son los más eficaces? Página 26

Capítulo 4 La indirección o circunloquio (7')

Seguro que has oído alguna vez el tópico que dice que las mujeres son más "rebuscadas", "liantas", "menos directas" y más "manipuladoras" que los hombres. Los datos de las investigaciones sobre conversaciones coloquiales y conversaciones en el trabajo muestran que, en efecto, las **mujeres** tienden a usar más **mecanismos de indirección**, especialmente cuando dan **instrucciones y órdenes**.

¿Por qué lo hacen? ¿Por qué esperamos todos que las mujeres sean menos directas que los hombres? ¿Los varones no son nunca indirectos? ¿Cuándo usan ellos el circunloquio?

En estas páginas, como en el resto de capítulos, se analizan **situaciones comunicativas reales** que suceden en contextos profesionales reales, así como las **consecuencias** que acarrea el fenómeno comunicativo abordado. Y se proponen algunas buenas prácticas alternativas para evitar situaciones no deseables y potenciar comunicativamente el talento colectivo. Página 32

Capítulo 5 *La atenuación y la autodisminución (7'30")*

Después de leer este capítulo, advertirás que, con frecuencia, los hombres están educados para comunicar disimulando sus dudas e inseguridades (porque un "hombre" tiene que ser seguro y capaz), mientras que las mujeres suelen estar entrenadas para disimular su seguridad (porque una mujer "encantadora" es discreta).

¿Qué **impacto tiene ese sesgo comunicativo** de género en la comunicación diaria de CaixaBank? ¿Qué podemos hacer para que nuestras **interacciones** cotidianas en el trabajo sean más **equitativas**, más **productivas** y más **eficaces**?
Página 38

Capítulo 6 *Levantar la mano (7'30")*

La amplia bibliografía internacional demuestra de manera incontestable que las mujeres se autopropone para un proyecto, encargo, viaje, ascenso, etc. en un porcentaje mucho más bajo que sus colegas varones. La propia Sheryl Sandberg, número dos de Facebook, aporta algunos ejemplos muy ilustrativos de este fenómeno que recogemos aquí. Si **las profesionales se autopropone** mucho **menos** frecuentemente que sus compañeros, se reducen de manera drástica las posibilidades de que se promocióne de manera ecuánime el talento femenino que hay en la entidad.

¿Qué podemos hacer para revertir este estado de cosas? Aportamos en este capítulo algunas soluciones.

El capítulo contiene también algunas **recomendaciones** sobre cómo gestionar en una reunión las intervenciones de tus colegas, mujeres y hombres, que te pueden ser valiosas, especialmente si coordinas un grupo. Página 44

Capítulo 7 *El “yo” que se oculta en el “nosotros” (5’)*

Decir frases como “hemos conseguido” (nosotros), “la empresa ha logrado” o “el grupo ha diseñado”, incluyendo así el logro del yo en el triunfo de un sujeto más amplio, es un **recurso de modestia** que resulta muy **empático**, alienta el espíritu de equipo y trasluce una estructura organizativa más moderna y horizontal que tradicional y jerárquica.

Ahora bien, ¿usan siempre los profesionales y las profesionales del mismo modo y con los mismos fines este “nosotros” empático? Página 50

Capítulo 8 *Las ideas pirata (6’)*

¿Qué es una idea pirata? Resulta intrigante, ¿verdad? Pues en las reuniones profesionales son mucho más frecuentes de lo que cabría esperar. Y no podemos combatirlas si no sabemos en qué consisten. Hay que poder identificarlas para desenmascararlas.

Este capítulo incluye varias situaciones profesionales de robo, deliberado o inadvertido, de **ideas** que ya habían sido **previamente formuladas**. Es bastante probable que hayas vivido personalmente alguna de estas situaciones.

Necesitamos buenas prácticas alternativas, como las que proponemos, para evitar que siempre gane el pirata, y para propiciar que siempre gane el grupo. Página 56

Capítulo 9 Interrupción (6'30")

Sabemos por nuestra experiencia personal que, en las conversaciones con los amigos y la familia, se producen interrupciones que, en realidad, son muy colaborativas. Sin embargo, en el trabajo, la mayor parte de las veces que nos interrumpen, nos sentimos agredidos y ninguneados. La experiencia propia, los estudios internacionales y también el aluvión de vídeos de debates políticos o de tertulias televisivas consultables en internet si se busca "interrumpir a una mujer" constatan que las profesionales, incluso cuando se trata de grandes expertas en un tema, tienen muchas menos posibilidades que sus colegas masculinos de poder acabar con **garantías su intervención**, debido a que alguien las interrumpe, ya sea otra mujer, o, más comúnmente, un hombre.

¿Por qué "hacemos callar" a las mujeres más a menudo que a los hombres? ¿Qué pierde la organización, los grupos de trabajo, con esta mala práctica que, a menudo, pasa inadvertida? ¿Qué podemos hacer para evitarla? ¿En qué consiste el estilo comunicativo de **moderación respetuosa, clara y eficiente** de las reuniones de trabajo, que interesa en CaixaBank? Página 62

Capítulo 10 Mansplaining (5')

Mansplaining es una expresión internacional que ha tenido un éxito fulgurante. Fue seleccionada para la lista de palabras del año en 2010 por *The New York Times*, y elegido como el término más creativo del año en 2012 por la American Dialect Society. Entró en la versión on line del Oxford Dictionaries en 2014. Ya tiene entrada propia en Wikipedia, disponible también en español.

¿A qué se debe un triunfo tan apabullante? Seguramente a que da nombre a un fenómeno comunicativo que multitud de mujeres –y también algunos hombres– ha experimentado en propia piel. El término alude a "Explicar algo a alguien, generalmente un hombre a una mujer, de manera **condescendiente o paternalista**". El capítulo contiene la ilustrativa anécdota que se hizo viral y propició que su autora, Rebecca Solnit, acuñara este término.

Este trato condescendiente que algunos hombres dan a las mujeres se basa en el **estereotipo sexista** que da por sentado que los hombres son habitualmente más cultos o más inteligentes que las mujeres, o que tienen una formación más amplia y sólida. Pero en pleno siglo XXI y, más aún, en una organización basada en el conocimiento, como CaixaBank, a todos los profesionales, ellas y ellos, se les presupone saber e inteligencia, sin diferencia de sexo.

El mansplaining constituye un reflejo comunicativo que manifiesta un modo de pensamiento anticuado y una actitud inadecuada y poco adaptada los nuevos escenarios comunicativos interpersonales. Página 68

Capítulo 11 **Comunicación no verbal (5'30")**

Desde el punto de vista de la **ocupación del espacio público**, observamos también algunas diferencias de género llamativas. Por ejemplo, en una reunión o presentación profesional, ¿las mujeres y los hombres tienden a escoger el mismo tipo de ubicación? ¿O diferente?

¿Cuáles son las tendencias de unas y de otros a la hora de ubicarse en un espacio profesional? ¿Cómo se explica esa preferencia territorial marcada por el sesgo de género? ¿Y qué implicaciones profesionales acarrea?

Gracias al desarrollo de las neurociencias, ahora sabemos empíricamente que la manera de situar y acomodar el propio cuerpo en ciertos contextos **no es**, ni mucho menos, **un gesto banal**. Por el contrario, evidencia la existencia de una programación mental implícita sobre cómo actuar en público. ¿Qué implicaciones tiene para las mujeres y los hombres profesionales esta relación entre actitud corporal y actitud psicológica? Página 74



Estereotipos de género

Para empezar, algunos estereotipos de género que es importante que toda persona que coordine un grupo humano en CaixaBank desactive en su mente y, en consecuencia, en su uso lingüístico y comunicativo.

Tomemos como punto de partida esta situación:

Una profesional llama a la puerta del despacho de su jefe:

- Adelante.
- Buenos días, Juan. Oye, perdona, cuando te vaya bien me gustaría hablar contigo de una cuestión profesional que va afectar a mis horarios de los próximos meses...
- (Con una gran sonrisa de complicidad) ¡¡¡Estás esperando un niño!!!
- Eehh... No. Querría estudiar un máster.

Narrativa relatada por una participante del seminario *Yo, directiva. Comunicación*.
 Departament de Treball,
 Generalitat de Catalunya (2010).



No cabe duda de que la hipótesis del jefe del diálogo anterior habría sido otra si quien hubiera llamado a la puerta hubiera sido un hombre. Y no es que el jefe no pueda pensar ningún otro motivo por el cual pudieran verse afectados los horarios de la profesional; es que lo que se expresa en la reacción del jefe no es su pensamiento, sino un estereotipo.

Los estereotipos de género no son algo que los hombres hacen a las mujeres. La mayoría de los profesionales los tienen, tanto hombres como mujeres.

Como todos los estereotipos, los de género son pensamientos prefabricados, ideas preconcebidas por las que se relaciona a hombres y a mujeres con unas características y funciones determinadas. No son inocentes ni inofensivos: pueden limitar el desarrollo de los talentos y las habilidades de chicos y chicas, de hombres y mujeres.

Por ello, cuanto más alto es el rango de dirección que ocupa una persona en una organización, más importante es que sea consciente de los estereotipos que puede estar utilizando, ya que eso implica que limita las posibles nuevas conexiones y deducciones. El pensamiento en cliché, ya formateado de antemano, impide innovar y liderar una transformación.

Para superar a la competencia creando nuevos productos y servicios imposibles de imaginar, diseñar y crear desde lo prefijado, es necesario detectar y abandonar lugares comunes.

Para superar a la competencia creando nuevos productos y servicios imposibles de imaginar, es necesario detectar y abandonar lugares comunes.

Los estereotipos, patrones de pseudopensamiento rápido, se imponen sobre verdades posibles que quedan ocultas, pues desvelarlas resulta algo más costoso y, lo que es más importante, nos obliga a actuar de un modo novedoso, es decir, como actúan los profesionales brillantes de organizaciones innovadoras.

El modo más seguro de acabar con las creencias estereotipadas es reconocerlas y reflexionar sobre sus causas y sus consecuencias. A continuación, se presentan algunos de los estereotipos de género relacionados con la comunicación en contextos profesionales.

Estereotipo 1

Los profesionales se expresan con asertividad, franqueza, seriedad. Se preocupan por su trabajo: es normal que la responsabilidad los lleve a adoptar actitudes serias, incluso severas. Es normal que hablen de sus éxitos profesionales.

Las profesionales cuando son resolutivas, se las percibe como mandonas; cuando ejercen el liderazgo, se las ve como dominantes. Si hablan de sus éxitos profesionales, se las puede interpretar como arrogantes. Resultan comunicativamente agradables si son poco contundentes, si sonríen y son atentas.

La verdad que oculta

De los hombres se espera socialmente que se expresen con firmeza y con seguridad, mientras que de las mujeres que sean comunicativamente amables y que no compitan con ambición, que no destaquen.

Los beneficios de desmontarlo

La comunicación igualitaria en las organizaciones lleva a adoptar lo mejor de los estilos comunicativos de ambos géneros: una comunicación amable y rigurosa, cortés y clara, que favorece un ambiente de trabajo que permite la expresión confiada del potencial de talento de todas y todos.

Estereotipo 2

Los profesionales hablan claro, tienen un discurso solvente y bien fundamentado. Se puede confiar en su palabra. Tienen más autoridad y capacidad para liderar grupos y proyectos.

A menudo se considera que las mujeres nunca dicen claramente lo que quieren o lo que piensan; se las percibe como rebuscadas o manipuladoras porque “dicen unas cosas cuando en realidad están pensando otras”. Se las siente con menor autoridad y capacidad de liderazgo.

La verdad que oculta

El patrón tradicional con el que socializa a los hombres los hace expresarse con autoconfianza, de forma que su palabra se escuche. De las mujeres se espera que no se impongan, que apoyen y corroboren lo que dicen otras personas, que no se confronten, que empleen armas “femeninas” de persuasión.

Los beneficios de desmontarlo

Considerar los distintos principios que, más o menos conscientemente, conforman la socialización comunicativa de hombres y mujeres evita malentendidos. El estilo comunicativo femenino, presente desde hace menos tiempo que el masculino en las organizaciones, se conoce y se comprende en general menos atinadamente que el masculino, y ello es un lastre para el éxito en las interacciones de grupos mixtos de profesionales.

Estereotipo 3

Para ellos, el trabajo es lo primero. Por eso, tienen menos absentismo que ellas. Por eso, además, saben bien de qué hablan, pueden ir al grano, ser claros, tomar decisiones.

Todavía muchos creen que para las mujeres, la vida personal es más importante que el trabajo y que, como resultado, ellas se ausentan más del trabajo. Y por eso también, se muestran con menor autoconfianza en el ámbito profesional.

La verdad que oculta

Las estadísticas demuestran de manera incontestable que las mujeres no presentan mayor absentismo que los hombres. De otro lado, la conciliación de la vida profesional todavía se considera una responsabilidad estricta de las mujeres. La dubitación o (aparente) inseguridad del discurso femenino no se debe a falta de preparación, sino a suposiciones tópicas de cómo debe hablar una mujer en público.

Los beneficios de desmontarlo

Cuando en la organización reflexionamos sobre cómo los patrones comunicativos están relacionados con la educación recibida, podemos interpretar correctamente rasgos comunicativos como el patrón de modestia que puede confundirse con inseguridad. Y también se puede potenciar un estilo comunicativo mixto entre las mujeres y los hombres de la organización.

Estereotipo 4

Los hombres son mejores con los números, la tecnología, los datos, la economía... A ellos se les siente habitualmente más cultos e inteligentes, y están más informados.

Todavía muchos creen que ellas entienden menos de números, tecnología, datos, economía...Y que, en consecuencia, su discurso es menos sólido, está menos fundamentado, vale menos.

La verdad que oculta

Generalmente, siempre es un hombre la persona experta a quien se consulta sobre estos campos del conocimiento. Los profesionales llegaron a esos terrenos antes que ellas, pero actualmente ya hay profesionales expertas e incluso pioneras en esas áreas. A causa de los patrones educativos imperantes durante siglos, las mujeres tienden en menor medida que sus colegas hombres a mostrar en público su conocimiento.

Los beneficios de desmontarlo

Contar con el conocimiento experto de las profesionales, además de con el de los hombres de la organización, suma, añade posibilidades y opciones a la hora de tirar adelante proyectos o de tomar decisiones que requieren la colaboración y la expertitud de todos y todas.

Es muy probable que, tras una primera lectura, la reacción del lector o de la lectora sea “No; yo no actúo según los tópicos”. Sin embargo, como se verá en las páginas siguientes, estas son las creencias que subyacen tras los patrones de comunicación de hombres y mujeres en contextos profesionales. Después de llegar al final de estas claves comunicativas, tal vez el lector pueda volver a considerar estos estereotipos desde otro ángulo.

Esta guía constituye una herramienta para entender el funcionamiento esencial de la comunicación, para descubrir y analizar de manera reflexiva los mecanismos que rigen y modulan la interacción entre hombres y mujeres a fin de

decidir cómo se aplican en CaixaBank para conseguir unas relaciones equilibradas dentro de la organización que potencien el talento de todos los integrantes de la empresa.

Los estudios internacionales –y la observación de la realidad– muestra que hombres y mujeres no reciben socialmente las mismas instrucciones de “comportamiento debido”, de cuál es el rol propio de un hombre y de una mujer, tampoco en lo tocante a la comunicación. Si interpretamos la comunicación de nuestros interlocutores de acuerdo con los estereotipos, se bloquea la posibilidad de una comunicación igualitaria y eficaz, que es precisamente la que conviene alcanzar en una organización como CaixaBank.

En síntesis, las bases de esta guía para una comunicación igualitaria son tres:

- la **reflexión**, para entender las reglas características de los estilos comunicativos de hombres y mujeres en el ámbito del trabajo;
- la **flexibilidad**, para no aferrarse sin más a patrones comunicativos heredados, para reconocer los posibles beneficios de usar en la interacción profesional otros estilos, para fluir de un estilo a otro de acuerdo con lo que resulte más eficaz en una situación; y, finalmente,
- la **libertad**, para escoger los patrones más eficientes en cada contexto determinado. Esa libertad ha de borrar las “etiquetas” comunicativas de los clichés tradicionales.

Bibliografía

Hermes, Joke
Manual sobre los estereotipos de género en los medios de comunicación (2012). Consejo de Europa.
<http://www.inmujer.gob.es/servrecursos/portadadocs/manual.pdf>

Montolio, Estrella
Estrategias de comunicación para mujeres directivas (2010). Barcelona: Departament de Treball, Generalitat de Catalunya. [También versión en catalán].

Silenciamiento y autosilenciamiento de la voz de las mujeres



Por qué mujeres y hombres nos comportamos comunicativamente de modo diferente en la esfera pública.

Observemos las dos situaciones siguientes¹:

1

El director recibe una llamada. Sale de su despacho para ir al área de trabajo de su equipo (5 hombres y 3 mujeres) y, dirigiéndose a todos los miembros, anuncia, exultante:

- *¡Chicos! ¡El cliente de Vancouver nos propone que vayamos a hacer la presentación del proyecto allí, con su gente! ¿Quién se anima a ir tres días a Vancouver la semana próxima?*

De inmediato, se alzan tres manos.

- *¡Perfecto! –exclama, satisfecho–. Solo presupuestan a dos, así que Carlos, Guillermo, Pepe, entrad en el despacho, y vemos cómo lo resolvemos. ¡Tíos! ¡Qué gran noticia!*

(Esta situación aparece resuelta en el capítulo 6)

2

Sesión de presentaciones de retos estratégicos. Le toca ahora el turno a la cuarta área. El equipo que presenta está formado por un hombre y una mujer. Empieza la mujer. Cuando lleva 3 minutos de presentación, alguien de la audiencia le dirige una pregunta. La profesional inicia la respuesta, cuando su compañero interviene:

- *Lo que quiere decir Marta es que...*

Y prosigue hasta finalizar una detallada explicación a la pregunta. A partir de ese momento, todas las preguntas siguientes de los asistentes se le dirigen a él en exclusiva.

(Esta situación aparece resuelta en el capítulo 9)

¹Todas las situaciones planteadas en esta guía, más o menos modificadas para la ocasión, son casos reales.

Un discurso legitimado es aquel que se reconoce por la comunidad profesional como portador de un contenido cierto o valioso debido a la autoridad de quien lo pronuncia.

Estas dos situaciones, tan frecuentes en nuestros entornos profesionales que a menudo pasan desapercibidas por “normales”, tienen algo en común: **en ellas, la voz de las mujeres no se ha escuchado en situación de igualdad respecto de la de sus colegas masculinos**. Es decir, aunque sea probablemente de manera involuntaria, se trata de dos situaciones de manifiesta **desigualdad comunicativa entre géneros**.

Y es que muchas mujeres tienden a callar en los contextos públicos en los que la voz individual ha de destacar entre las demás. Y también son silenciadas con frecuencia –habitualmente por hombres, pero también por otras mujeres– cuando se deciden a intervenir en tales situaciones.

La célebre “invisibilización” de las mujeres en las organizaciones y en el ámbito de “lo público” no consiste solo en que no se incluya a mujeres o en que estas estén infrarrepresentadas en ciertos niveles (por ejemplo, los directivos), sino también en que, incluso en el seno de instituciones con presencia de mujeres altamente cualificadas, en público, se escucha en pocas ocasiones y, además, suele escucharse con poca atención, un discurso femenino legitimado.

¿Qué podemos hacer en nuestra institución para mejorar esta situación?

¿Por qué hombres y mujeres nos comportamos comunicativamente de modo diferente en la esfera pública?

Tradicionalmente, a las mujeres les ha correspondido el ámbito de lo privado, de las relaciones familiares.

El hogar ha sido el único espacio habitado por ellas durante siglos. Todavía hoy, en buena parte del planeta, que las mujeres salgan de casa se considera una actividad poco legítima.

En ese espacio reducido, las relaciones familiares han constituido el núcleo relacional de las mujeres desde muy antiguo.

Por el contrario, el espacio público ha sido un ámbito típicamente masculino. Tanto en la esfera profesional (el trabajo asalariado, el sindicato), como en la esfera del ocio (la tertulia, el bar, el equipo deportivo, el “salir a tomar unas copas con los colegas”), el espacio público, durante siglos, ha pertenecido en exclusiva a los hombres y, por tanto, ellos lo han colonizado con los estilos comunicativos masculinos “tradicionales”. Solo muy recientemente, **las organizaciones que lideran la innovación se han propuesto optar por estilos comunicativos igualitarios a fin de mejorar la eficacia tanto de la gestión como de la atención al cliente**, dado que ambas involucran a mujeres.

Debido a que solo en épocas muy recientes las mujeres han conseguido el acceso a los espacios profesionales externos al hogar, y mucho más recientemente aún, a las tareas directivas, las mujeres suelen sentirse extrañas, y poco entrenadas en los rituales y estilos comunicativos característicos de las relaciones laborales. Y, en correspondencia, muchos hombres parecen también acostumbrados a que la voz femenina esté presente solo en el ámbito privado, por lo que, consciente o inconscientemente, no facilitan (o incluso impiden) que esta se escuche con autoridad en las interacciones profesionales.

Ahora bien: como veremos, este estado de cosas está cambiando.

La tendencia femenina al autosilenciamiento en público.

La realidad refleja que, en los medios de comunicación², en muchas organizaciones y en otros contextos públicos, no se

Un ritual comunicativo es el comportamiento lingüístico que se espera que los integrantes de una comunidad sigan en un determinado contexto.

Nota

² Campaña actual #DondeEstánLasMujeres (#OnsónlesDones)

cuenta con las profesionales al mismo nivel que con sus colegas masculinos. También se observa que, tal como han analizado numerosos trabajos de investigación, las mujeres, en mayor porcentaje que los hombres, muestran en ocasiones aparente incomodidad a la hora de hacer oír su voz en los ámbitos públicos, como si rehusaran parecer demasiado prominentes.

Así, en tertulias televisivas, programas de radio, debates científicos públicos, sesiones parlamentarias o también en reuniones profesionales semiformales, se comprueba a diario que las mujeres tienden a tomar la palabra en menos ocasiones que los hombres y, cuando lo hacen, suelen realizar intervenciones más breves, **incluso cuando saben mucho del tema sobre el que se está tratando**. Es notorio igualmente el hecho de que **son interrumpidas** en mitad de sus enunciados con más frecuencia que sus colegas hombres, a los que se concede más a menudo la posibilidad de finalizar sus intervenciones sin tropiezos.

No se trata de que ellas no abran nunca la boca, en mutismo extremo. Pero, cuando se observa con atención, se advierte que, cuando ellas intervienen, con frecuencia, no expresan una información o una opinión, sino que llevan a cabo una participación estrictamente corroboradora, de retroalimentación positiva, del tipo “sí, sí”; “es verdad”; “de acuerdo, vale”; que no implica tomar la palabra, sino solo reforzar lo que otra persona está diciendo. O bien expresan este apoyo comunicativo mediante alguna de sus variantes, como las sonrisas de corroboración.

Es decir, ellas tienden a adoptar el papel empático de escucha atenta, especialmente cuando el interlocutor es un varón, como si involuntaria o deliberadamente trabajaran comunicati-

vamente para reforzar la autoestima del otro. Eso no constituye necesariamente una práctica comunicativa inadecuada cuando todos los participantes utilizan las mismas reglas del juego. Pero si solo son ellas quienes realizan ese trabajo de adaptación comunicativa, la energía invertida por unos y por otras es manifiestamente desigual.

En realidad, las propias mujeres profesionales admiten que existe una cierta manera femenina de actuar que consiste en no decir lo que se sabe.

¿Por qué ellas tienden a callar en público?

De hecho, tradicionalmente se ha alabado la discreción y el conveniente “segundo plano” en las mujeres. De ahí que muchas profesionales mantengan almacenada en la memoria arcaica la instrucción de que han de ser convenientemente discretas o moderadas en muchas situaciones en las que los varones, en cambio, pueden presentarse de manera muy asertiva. En realidad, las propias mujeres profesionales admiten que existe una cierta manera femenina de actuar que consiste en no decir todo lo que se sabe.

En esta línea, una profesional que ostenta uno de los pocos cargos directivos ocupados por una mujer en una importante entidad financiera del país relata cómo su abuela, mujer de ideología republicana, la animaba constantemente a formarse y a construirse como mujer profesional: “Estudia, hija mía, estudia. Que puedas tener una profesión,

que puedas ganar dinero que sea tuyo. Estudia y aprende, pero... *que no se te note demasiado*".

Ahora, sin embargo, **las organizaciones inteligentes quieren profesionales inteligentes que NO se sientan obligados a ocultar su talento, sino que aporten a la empresa todo su potencial.** Y a eso vamos.

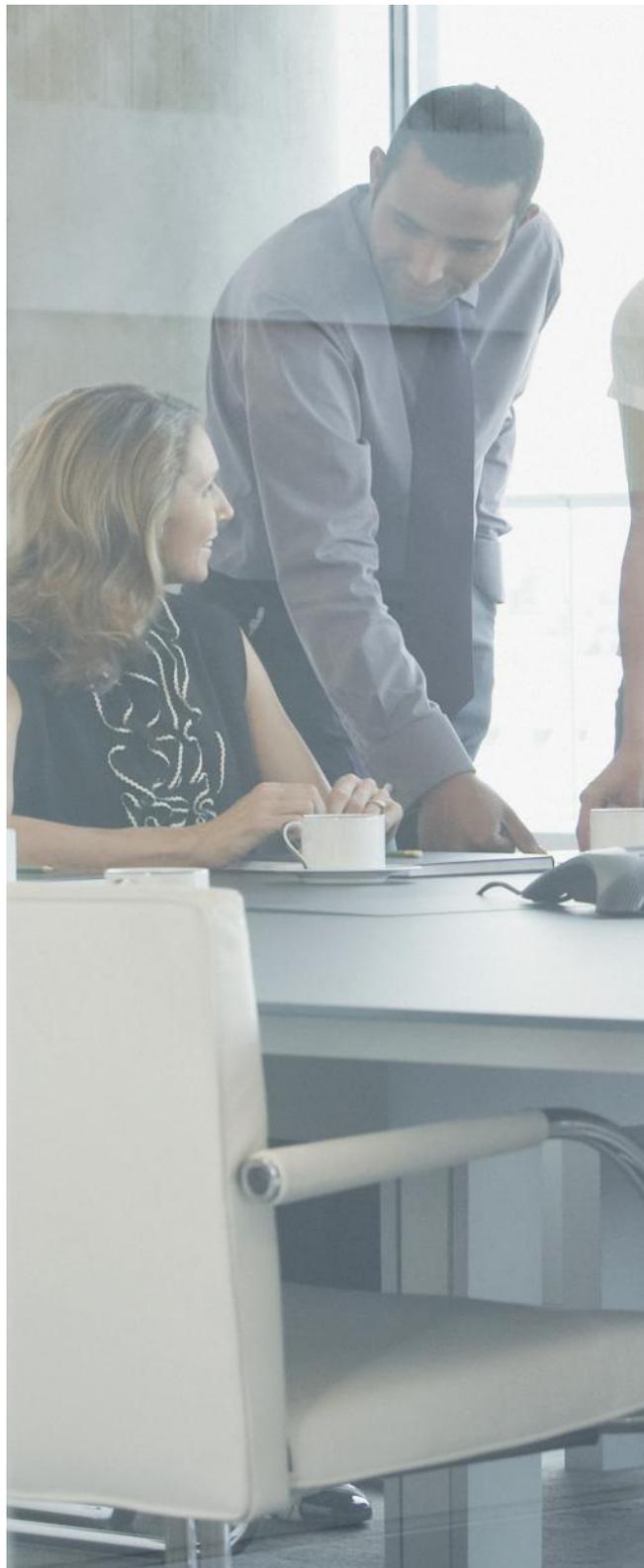
La cuestión es que, como bien sabemos, el contexto profesional pertenece a la esfera de lo público en el que la asertividad, la autoconfianza y la legitimidad, pasan necesariamente por erigirse en el centro del grupo y tomar la palabra sin miedos. Ello resulta especialmente clave en los niveles directivos. Liderar significa tener opinión y tener visión, y expresarlas de manera convincente y persuasiva.

Sin embargo, por supuesto, cualquier profesional, también cuando es una mujer, no puede obtener autoridad reconocida si no expresa sus ideas, sugerencias e instrucciones con asertividad, convencimiento y firmeza. De hecho, además, todos sabemos que el mundo laboral no premia a quien esconde lo que sabe, a quien no muestra aquello que hace bien. Por tanto, **una entidad comprometida con la igualdad de oportunidades y que ponga en valor la diversidad ha de crear una cultura de empresa que incluya la firme creencia de que tanto un hombre como una mujer pueden ser directivos y ser líderes, sin resultar comunicativamente agresivos, petulantes o sabihondos.**

Volvamos ahora a situación ❶ con la que se abriría este capítulo. **¿Cómo se podrían prevenir y resolver situaciones como esta?**

Lo fundamental es que quien dirige o coordina reuniones como esta sea consciente de la tendencia al autoocultamiento de un buen número de mujeres en el ámbito profesional, así como la excesiva ocupación del tiempo por parte de algunos varones.

Las posibles resoluciones son muchas: hay muchos modos de organizar el orden de las intervenciones. Por ejemplo, la persona que coordina puede proponer un orden que responda, o bien a un criterio objetivo (por ejemplo, el número de trabajadores de las distintas filiales, o el orden contrario al de la última reunión de este tipo). Otras resoluciones irán mostrándose en los capítulos siguientes.





En resumen, a menudo, en el ámbito profesional la voz de las mujeres no se escucha en situación de igualdad respecto de la de sus colegas masculinos.

¿Qué consecuencias tiene?

- Mujeres que saben mucho sobre un tema tienden a actuar según la “discreción conveniente”.
- Se pierde información importante.
- A veces son silenciadas por los demás.

¿Por qué?

- Porque durante siglos se ha premiado a las mujeres “modestas” y discretas que no abandonan el segundo plano que se espera de ellas.
- Porque se les ha enseñado a esconder lo que saben y temen parecer demasiado sabihondas.

¿Qué podemos hacer?

- Aprender a reconocer las situaciones en que la voz de las profesionales no es escuchada en situación de igualdad respecto de la de sus colegas masculinos.
- Tener en cuenta la tendencia a la “discreción” silenciosa de muchas mujeres en el ámbito profesional así como la propensión al exceso discursivo de algunos varones; e implementar estrategias para compensarla.

Bibliografía

Coates, Jennifer
Women, Men and Language (1986/1993).
London: Longman.

Holmes, Janet y
Meyerhoff, Miriam. *The Handbook of Language and Gender* (eds.)
(2003). Oxford: Blakwell.

Montolio, Estrella.
Estrategias de comunicación para mujeres directivas (2010). Barcelona: Departament de Treball, Generalitat de Catalunya. [También versión en catalán].

Tannen, Deborah
La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo (1996).
Buenos Aires: Javier Vergara.

A woman with long brown hair, wearing a grey blazer and a silver watch, is looking towards a man in a dark suit. She has her hand resting on her chin, appearing to be in a listening or thoughtful pose. The background is a bright, out-of-focus office setting with large windows.

Inseguridad y estereotipos comunicativos

Por qué las mujeres –incluso las profesionales más cualificadas– parecen indecisas o poco seguras tan a menudo. Los estereotipos comunicativos.

Observemos la situación:

Reunión en la que están representadas diversas áreas que han de implementar una nueva herramienta informática. Interviene primero Javier Zabala, la persona responsable del equipo informático que ha desarrollado la herramienta:

- *A ver, bueno... Buenos días... Ya sabéis (sonrisa) que hoy os explicaremos un poquito cómo funciona el nuevo programa para gestionar los seguros de los clientes (sonrisa). Y bueno, quizá estaría bien que, si pudierais y eso, antes de preguntar algo, entrarais un momentito y lo usarais un poquito y...*
- *Oye, Javier –Lo interrumpe Carmen García, responsable de otro equipo.– ¿Por qué narices tenemos que volver a cambiar de programa si, hasta donde yo sé, nadie ha planteado ningún problema con el anterior? No entiendo, y creo que hablo por todos los presentes, por qué hemos de cambiar un sistema informático que NO da problemas cuando mantenemos otros que son un auténtico desastre. ¿Cuál es el criterio que se ha seguido? Porque, vamos, muy evidente no parece.*

Hay algo en esta situación que chirría un poco, que resulta extraño, ¿verdad? Y es el estilo tan poco esperable que han utilizado ambos coordinadores, tanto Javier como Carmen. Son intervenciones un tanto chocantes... Pero que lo son un poco menos si ponemos en juego la llamada *prueba de la inversión*.

Probemos ahora a invertir los personajes y a colocar las palabras iniciales en boca de Carmen y la interrupción un tanto brusca en boca de Javier. Hum. Quizá ahora el intercambio ya no resulta tan sorprendente (de hecho, ese era el reparto de papeles original en la situación real). Carmen, la primera que habla, se nos presenta así como alguien que busca caer bien y resultar simpática, aunque parece un poco amedrentada, insegura, tal vez tímida. Y Javier se muestra como un tipo con las ideas claras, que no quiere perder un minuto más de lo necesario, aunque eso lo lleve a veces a resultar muy directo.

¿Quién parece más “jefe”? El segundo, sin duda.

¿Y qué ocurre cuando el segundo turno corresponde a Carmen? ¿Parece jefa, o, más bien, una “sargento de hierro”, una “mandona”?

Algunos de los asistentes a la reunión trabajan con Carmen y saben que es una auténtica experta en su ámbito, es la especialista a quien todos recurren cuando tienen un “marrón” informático de magnitud. En la Politécnica fue la primera de su promoción; y, desde luego, lo merecía. ¿Por qué, entonces, le correspondería, según lo que nos parece “normal”, expresarse de ese modo tan poco asertivo?

La explicación estriba en que, aunque parezca trasnochado, **mujeres y hombres seguimos recibiendo instrucciones diferentes sobre cómo comunicar de manera adecuada.**

A lo largo de nuestro proceso de socialización, tanto las mujeres como también los hombres, recibimos, de manera más o menos sutil o más o menos explícita, diferentes instrucciones acerca de cómo hemos de usar unas y otros el lenguaje; nos inculcan diferentes “instrucciones de uso comunicativo”.

Instrucciones de uso comunicativo basados en estereotipos

Instrucciones para las mujeres	Instrucciones para los hombres
<p>Hablar poco en sociedad y hablar “fino”. Por contraste con los hombres, que pueden reforzar su rol masculino utilizando en ocasiones un lenguaje grosero, ellas no deben decir palabrotas. Sí pueden usar expresiones emotivas “finas”, como “¡(vaya) por Dios!”, “¡no me digas!”, “madre mía”, “¡juy!”, etc.</p>	<p>Recordar que, cuando la situación lo requiere, puede hacer uso de un lenguaje rudo, por ejemplo, para intensificar expresivamente (“¡tío!”, “¡cojonudo!”, “¡joder!”), tanto para marcar su masculinidad como su estatus.</p>
<p>Evitar levantar la voz (hablar con voz suave, “femenina”).</p>	<p>Hablar con voz grave (voz “de hombre”).</p>
<p>Hablar correctamente (siguiendo los patrones formales o cultos de pronunciación, utilizando palabras elegantes).</p>	<p>Hablar fuerte, robusta y firmemente.</p>
<p>Evitar resultar ofensiva, ni agresiva; no dar órdenes directas (por lo tanto, desterrar imperativos y presentes asertivos, y recurrir, en su lugar, a perífrasis condicionales del tipo “me gustaría”, “querría”).</p>	<p>Dar las órdenes (mostrar a través del uso de lenguaje que se ostenta el poder en la conversación, que se poseen cualidades de mando).</p>
<p>Ser cortés, diplomática, rehuir cualquier tipo de confrontación, sonreír como expresión de aquiescencia con el interlocutor.</p>	<p>Luchar por la palabra, hablar por encima de la voz del resto.</p>
<p>Ampliar esta “comprensión cortés” al interlocutor que le “roba” la palabra; cederla amablemente.</p>	<p>Hablar el primero y el último. Demostrar que, cuando tiene la palabra, no se le arrebatara fácilmente.</p>
<p>Evitar ser demasiado asertiva, o exponer opiniones propias de manera vehemente.</p>	<p>Ser asertivos (“tenerlo claro”, ser directos, mostrar confianza en sí mismos).</p>
<p>Mantener un cierto aire infantil al hablar (tono de voz agudo, uso recurrente de diminutos (“chaquetita”, “un poquito”); formular frases inacabadas).</p>	<p>Potenciar un yo adulto, sólido y competente.</p>

Sin duda, también los hombres han recibido normas de cómo deben comportarse lingüísticamente. Sin ir más lejos, cualquier hombre corre un serio peligro de ser interpretado como débil o afeminado si utiliza más de lo conveniente los mecanismos lingüísticos que aparecen a la izquierda del recuadro, atribuidos tradicionalmente al decir femenino, o bien si los usa en situaciones inadecuadas.

Una gran mayoría de mujeres y hombres ha interiorizado estos patrones educativos que resultan, por esta razón, difíciles de “borrar” del disco duro, de la memoria a largo plazo. La inserción masiva de las mujeres en los ámbitos laborales a lo largo de las últimas décadas y, por tanto, su contacto cotidiano en contextos sociales con hablantes de estilo masculino podría hacer pensar que ellas previsiblemente hubiesen abandonado de manera paulatina sus rasgos tradicionales de grupo femenino en favor de estrategias y mecanismos propios del estilo viril, dado que este es, en definitiva, el instaurado como habitual, “correcto”, “legítimo” y “de prestigio” en la vida pública.

No obstante, de un lado, no es tan fácil deshacerse de patrones comunicativos que se han heredado tras múltiples generaciones. Del otro, bajo el uso de patrones comunicativos propios del estilo femenino, parece latir también en ocasiones la búsqueda, tal vez inconsciente, del aplauso silencioso de los colegas masculinos, que “premian” con su simpatía a la mujer que no se “sale de su papel”.

Es difícil parecer asertiva, segura, convencida, con visión y capacidad de liderazgo si una se siente obligada a formular frases inacabadas, atenuar cualquier afirmación convincente, usar diminutivos y a sonreír “pidiendo perdón”. Uno de los principales escollos para que las féminas participen en términos de igualdad respecto de sus colegas masculinos reside en el hecho

de que **la esfera pública exige y premia unas actitudes comunicativas, como la seguridad, la lucha por la palabra, la autopropaganda; en suma, la potenciación del “yo”, que chocan frontalmente con los patrones comunicativos en los que se ha educado tradicionalmente a las mujeres** y que analizaremos con más detalle en capítulos siguientes.

Las organizaciones que lideran la innovación fomentan un estilo comunicativo mixto más flexible y menos jerárquico.

Por otro lado, que ellos se sientan obligados a, por ejemplo, hablar por encima de la voz del resto, para ser el primero y el último; o a luchar titánicamente por la palabra, en lugar de negociarla, no son rasgos comunicativos de gran eficacia para las organizaciones del siglo XXI. Las organizaciones que lideran la innovación **fomentan un estilo comunicativo mixto** que combina los rasgos de ambos estilos que resulten más eficaces para adaptarse a los nuevos contextos socioeconómicos y a las nuevas estructuras organizativas, más flexibles y menos jerárquicas.

En una organización innovadora, son prioritarias las capacidades comunicativas consistentes en saber escuchar, negociar con los interlocutores el tema y el desarrollo de la conversación, incluir al resto de participantes en el propio discurso, en buscar el consenso; estrategias todas ellas propias del estilo mayoritario entre las mujeres (también denominado estilo relacional o de *rapport*). De aquí la conveniencia y la necesidad de incorporar más mujeres en los lugares estratégicos de dirección y coordinación.



Volvamos ahora a la situación que se ha planteado al inicio del capítulo.

Considérese **primero** que una profesional que parece insegura probablemente... solo lo parezca; pero no lo sea; es más, es probable que, consciente o inconscientemente, se sienta obligada a mostrar esa cierta inseguridad. Es por ello importante que quien

la escuche no la evalúe demasiado rápidamente por su estilo, quizá solo aparentemente vacilante.

Y es importante también que la organización acepte, fomente y valore explícitamente entre sus profesionales, tanto mujeres como hombres, **los discursos claros, asertivos y corteses**, que son los más eficaces.

En resumen, mujeres y hombres son educados para comunicarse según ciertos patrones que dan lugar a estilos estereotipados de comunicación. Ellas han de ser corteses, no demasiado asertivas, nada agresivas.

¿Por qué?

- Porque siguen vigentes patrones educativos tradicionales.
- Porque mujeres y hombres tienen muy interiorizadas las normas según las que fueron educados.

¿Qué consecuencias tiene?

- En el mundo profesional, rige todavía un estilo comunicativo “masculino”.
- Las mujeres parecen inseguras o vacilantes.
- A veces “se castiga” implícitamente a las mujeres que muestran en su estilo comunicativo sus dotes de liderazgo.
- Los colegas sienten más simpatía por las profesionales que no se salen de su papel comunicativo.
- En ocasiones, se identifica sin darnos cuenta rol “masculino” con rasgos comunicativos de escasa empatía o mala educación.

¿Qué podemos hacer?

- Reconocer que los modelos comunicativos que dan lugar a los estilos femenino y masculino están muy arraigados en todos nosotros.
- No juzgar de inmediato como insegura a una profesional porque se exprese de modo no asertivo.
- Valorar explícitamente los modos más asertivos de comunicarse de las profesionales de nuestra institución.
- Tomar en consideración las virtudes comunicativas de muchos de los rasgos del estilo de *rappor*t.

Bibliografía

Calero Fernández, M^a Ángeles *Sexismo lingüístico (Análisis y propuestas ante la discriminación sexual en el lenguaje)* (1999). Madrid: Narcea.

Coates, Jennifer y Deborah Cameron *Women in their Speech Communities* (eds.) (1988). Londres/Nueva York: Longman, pp. 13-26.

García Mounton, Pilar *Así hablan las mujeres. Curiosidades y tópicos del uso femenino del lenguaje* (2003). Barcelona: Los libros de la esfera.

McConnell-Ginet, Sally *How can language and gender research be best used in the work place?* En J. Holmes (ed.) *Gendered Speech in Social Context* (2000). Wellington (New Zealand): Victoria University Press, pp. 124-137.

Tannen, Deborah *¡Tú no me entiendes! (Por qué es tan difícil el diálogo hombre-mujer)* (1991). Buenos Aires: Javier Vergara.

La indirección o circunloquio



¿Inseguridad o temor a parecer demasiado directa?

Observemos el diálogo siguiente, extraído del ámbito de la vida cotidiana:

1 En un restaurante, una pareja está decidiendo la bebida que tomará en la cena.

ÉL: *¿Qué tipo de vino te apetece que tomemos?*

ELLA: *Ah, como quieras...*

ÉL: *Vale... Voy a ojear la carta de tintos.*

ELLA: *Pero tú has pedido pescado, ¿verdad?*

ÉL: *Sí... ¿Probamos este tinto del Priorato?*

ELLA: *¿Tinto con el pescado?*

ÉL: *Bueno... ahora los sumilleres combinan el pescado con cualquier tipo de vino...*

ELLA: *Pero tinto... ¡con este calor!*

ÉL (mirándola con expresión de cierto desconcierto irritado): *Oye, si preferías blanco, ¿por qué demonios no lo has dicho claramente desde el principio?*

En este intercambio se advierten dos actitudes diferentes ante la expresión de los deseos propios. Una, la masculina, sin tapujos; otra, basada en las **indirecciones**. Puesto que, como se vio en el capítulo 2, tradicionalmente, las mujeres “femeninas” no expresan sus deseos, propuestas u opiniones de manera directa y contundente, estas han aprendido a hacerlo de una manera sinuosa.

La pregunta es ¿por qué creyó la prototípica participante de este diálogo que no convenía plantear de manera explícita cuál era su predilección, sino que había de intentar encubrirlo? ¿Se trata de una actitud de pura empatía hacia el otro o bien de mantener la (aparencia de) subordinación a él?

El patrón comunicativo femenino de recurrir con frecuencia a la indirección responde generalmente al propósito de intentar no imponerse al interlocutor. En el diálogo anterior, además, late probablemente también la pauta de seducción, transmitida a través de los siglos, de ceder la elección al varón (siguiendo el precepto “hazle sentir que manda él; que es él quien decide”). En situaciones como esta, la indirección aparece claramente como una estrategia propia de quienes no tienen poder.

El uso recurrente de estos rodeos comunicativos refuerza el tópico de que las mujeres nunca dicen claramente lo que quieren o lo que piensan. Y, así, algunos interpretan a las mujeres como rebuscadas o manipuladoras porque “dicen unas cosas cuando en realidad están pensando otras”.

Pero, atención: la indirección es un mecanismo comunicativo que usamos todos, hombres y mujeres. La utilizamos sobre todo cuando lo que decimos puede resultar hiriente o molesto para el receptor. Por ejemplo, las dos frases siguientes:

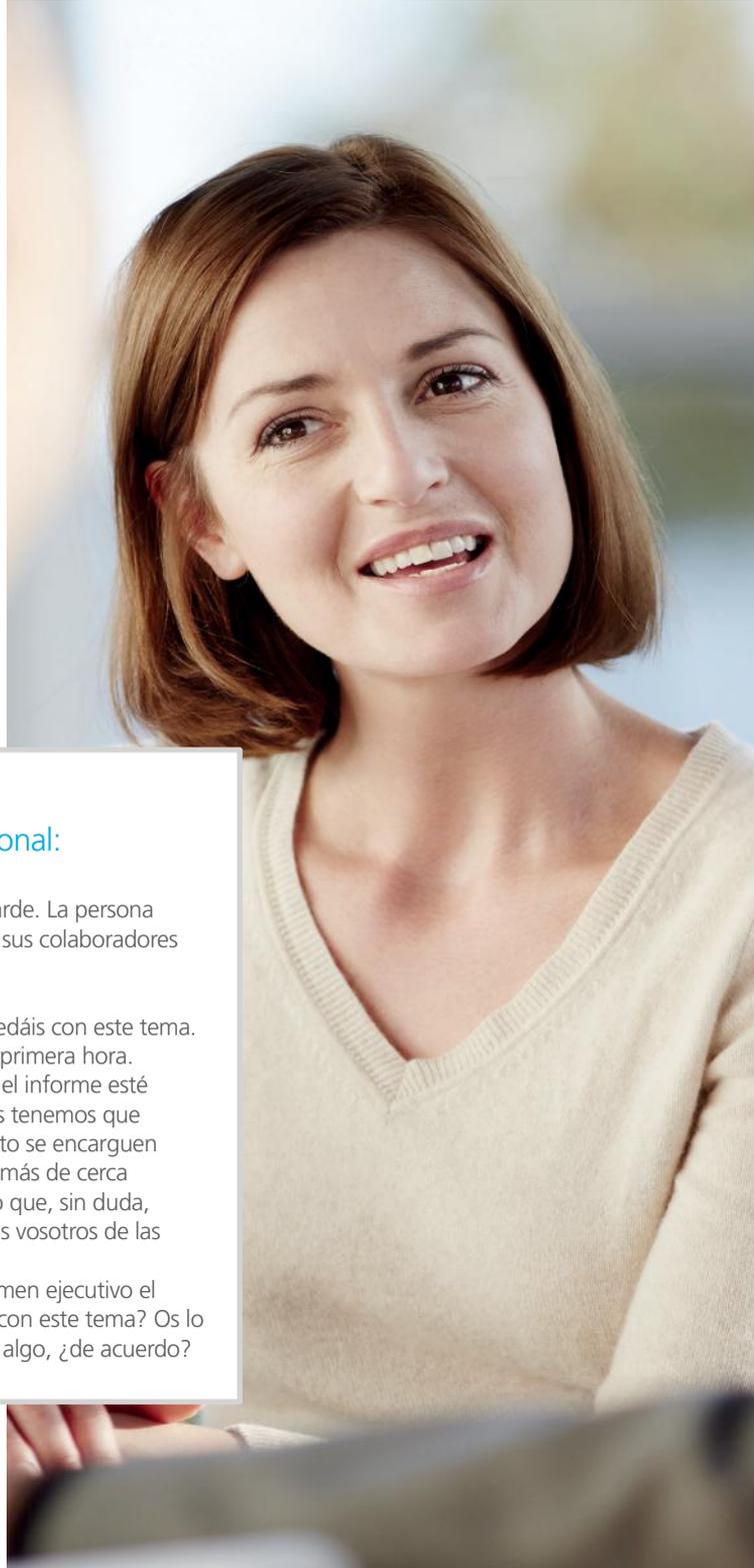
- *Hummmm... No estoy seguro de que estos pantalones acaben de ir bien con tu estilo.*

o

- *¿Quedar este fin de semana con vosotros? La verdad es que tengo mucho trabajo...*

Constituyen dos comentarios indirectos porque en ninguno de ellos se expresa de manera transparente el mensaje que sí se comunica de manera implícita (“Los pantalones te quedan mal” y “No saldré con vosotros”). En los dos casos, el hecho de que se trate de mensajes indirectos no constituye ningún problema para que el destinatario los comprenda perfectamente. Y en los dos casos la indirección está al servicio de la cortesía lingüística: son el resultado lingüístico del intento del hablante de no agredir comunicativamente a su interlocutor.

Ahora bien, tal como ponen de manifiesto las investigaciones más recientes sobre discurso de género, **hombres y mujeres usan los mensajes indirectos en contextos distintos y con propósitos diferentes.**



Veamos ahora esta situación, propia de un contexto profesional:

- 2 Reunión de equipo el jueves por la tarde. La persona responsable del grupo puede dirigirse a sus colaboradores de tres maneras diferentes:
- A - Buenas tardes. Ernesto, Ana, os quedáis con este tema. Necesitamos el resumen final el lunes a primera hora.
 - B - Buenas tardes. Nos han pedido que el informe esté el lunes sin falta. Por tanto, a las 8 horas tenemos que tenerlo listo. Propongo que Ana y Ernesto se encarguen del redactado. Vosotros habéis seguido más de cerca este proyecto y lo conocéis mejor, por lo que, sin duda, lo más conveniente es que os encarguéis vosotros de las conclusiones. ¿Qué os parece?
 - C - Buenas tardes. Necesitamos el resumen ejecutivo el lunes a primera hora. ¿Quién se queda con este tema? Os lo pensáis y al final de la reunión me decís algo, ¿de acuerdo?



Los estudios actuales demuestran que **el uso de la indirección por parte de las mujeres responde, por lo general, a un deseo de no imponerse de manera descortés**, de no resultar demasiado exigente o dominante. De hecho, parece que las mujeres tienden a usar más que los hombres los mensajes indirectos especialmente cuando se trata de “difuminar” órdenes o instrucciones. Como resulta esperable, **el discurso de las mujeres directivas a menudo contiene enunciados indirectos**, especialmente cuando se dirigen a sus subordinados.

Las mujeres tienden a usar más que los hombres los mensajes indirectos, especialmente cuando se trata de “difuminar” órdenes o instrucciones.



En resumen, las mujeres usan la indirección no solo para no incomodar al interlocutor, sino especialmente cuando tienen que dar órdenes o instrucciones. El discurso de las mujeres directivas suele contener enunciados indirectos.

¿Por qué?

- Por los patrones educativos recibidos.
- Porque las mujeres rehúyen imponerse y resultar demasiado dominantes o exigentes.

¿Qué consecuencias tiene?

- El uso recurrente de formas indirectas refuerza el tópico de que las mujeres nunca dicen claramente lo que quieren o lo que piensan.
- Las mujeres parecen liantas o manipuladoras.
- Las órdenes indirectas pueden ser malinterpretadas y entenderse como meras sugerencias que nadie recoge.

¿Qué podemos hacer?

- Interpretar el mensaje indirecto de modo adecuado, como una instrucción que no quiere plantearse de modo excesivamente impositivo, y concretarlo.
- Fomentar intervenciones de profesionales con responsabilidades de coordinación cuyo discurso es claro, no ambiguo, eficaz, y no por ello arrogante o autoritario.
- Fomentar este estilo comunicativo, valorándolo de manera explícita.



¿Qué observamos en las tres posibles maneras de organizar la tarea que se ha planteado en la situación de 2?

La primera versión tiene la ventaja de la claridad inmediata: el trabajo queda rápidamente asignado. Tiene, sin embargo, un inconveniente: si se trata de un proyecto de impacto, las personas seleccionadas han sido claramente “premiadas”, lo que tal vez las coloca en situación de favoritismo respecto al resto del grupo o de “deudores del favor”. Y si la tarea es un engorro, entonces los dos profesionales aludidos han sido, de algún modo, castigados.

Las alternativas B y C presentan ventajas adicionales: en la instrucción de B, que también es inmediata, la persona que dirige es la única que toma las decisiones, pero advertimos que lleva a cabo dos mecanismos de empatía hacia el grupo que vale la pena comentar: (i) valora el seguimiento del proyecto que han hecho las personas asignadas y (ii) añade al final de la intervención una pregunta de búsqueda de consenso: “¿Qué os parece?”

Respecto a la alternativa C, ¿cuál es su desventaja? Que el trabajo no ha quedado asignado desde el minuto 1. Sin embargo, las ventajas son varias: los miembros del equipo tienen capacidad de proponerse como voluntarios. Además, como no se trata de levantar la mano de inmediato, las personas que tienden a pensárselo más antes de autoproponeerse (habitualmente, las mujeres) tienen tiempo para meditarlo.

En suma, en una organización innovadora, conviene advertir e identificar qué profesionales tienen la capacidad de proponer instrucciones claras y respetuosas para poner en valor ese estilo de comunicación.

Bibliografía

Baxter, Judith Anne
Putting Gender in its place: Constructing speaker identities in management meetings.
En M. Barret & M. Davidson (Eds.). *Gender and Communication at Work* (2006). Aldershot: Ashgate Publishing Ltd., pp. 154-165.

Eckert, Penelope. y McConnell-Ginet, Sally
Language and Gender (2003). Cambridge: Cambridge University Press.

Hosman, Lawrence
The Evaluative Consequences of Hedges, Hesitations, and Intensifiers: Powerful and Powerless Speech Styles, Human Communication Research (1989), nº 15/3, pp. 383-406.

Lakoff, Robin
Language and woman's place (2004). New York: Harper & Row.

Tannen, Deborah
¡Yo no quise decir eso! (Cómo la manera de hablar facilita o dificulta nuestra relación con los demás) (1991). Buenos Aires: Paidós.

La atenuación y la autodisminución



La atenuación. Cuando no se quiere parecer demasiado inteligente. El prefacio de autodisminución ritual. ¿Desconocimiento o temor ante la excesiva prominencia?

Comencemos por este breve diálogo y las dos posibles respuestas:

1 Un profesional pregunta a alguien de su equipo:

- *¿Qué te ha parecido el informe que te envié?*

A lo que su colega puede responder de estos dos modos:

A *¡Tu informe? ¡Estaba lleno de errores!*

B *Bueno... no sé... lo leí un poco por encima, pero me pareció que las cifras de ventas del último semestre que aparecían no eran exactas.*

Se advierte que la persona que responde en B ha usado más palabras que la de A. ¿Con qué propósito? Claramente, con el de suavizar la afirmación implícita "Tu informe contiene errores". Y el segundo hablante ha utilizado esas palabras "de más" organizándolas en diferentes mecanismos que los hablantes empleamos para, cuando así conviene, atenuar la fuerza de nuestras frases, por ejemplo, cuando pueden resultar lesivas para otros.

De este modo, en la respuesta de B, aparecen varios recursos lingüísticos de

mitigación: la expresión de incertidumbre "no sé", el verbo de creencia –de no seguridad– "creo", o la frase de disminución de seguridad "lo leí un poco por encima". En suma, quien habla así ha decidido realizar un esfuerzo discursivo "extra" para evitar una confrontación directa con el interlocutor, para no agradirlo.

Pasemos ahora a esta intervención:

2 En una reunión de trabajo, uno de los participantes dice:

- *Si los últimos datos que he recibido son exactos, probablemente las acciones de las eléctricas suban 3,45 puntos la próxima semana.*

Quien habla ha utilizado tres mecanismos simultáneos para no comprometerse con la absoluta exactitud de los datos que está proporcionando. La afirmación básica "Las eléctricas van a subir 3,45 puntos la próxima semana" se ha suavizado (atenuado) mediante la utilización del adverbio "probablemente", el subjuntivo "suban" (no "suben", en indicativo, forma más "contundente") y la cláusula condicional (hipotética) "si los últimos datos que he recibido son exactos".

Los mecanismos de atenuación son recursos para suavizar la fuerza de nuestras frases, para mitigar el mensaje y restarle contundencia. A menudo se usan para preservar la propia imagen o para no resultar lesivo.

Estos tres mecanismos permiten al hablante comunicar que está bastante seguro de lo que dice, pero, al mismo tiempo, se “guarda las espaldas”, se autoprotege, para el caso de que su enunciado finalmente resulte no ser correcto. Así, si alguien posteriormente precisara “En realidad, el aumento será de 3,25”, nadie podría acusar al primer hablante de mentiroso, ni tan siquiera de impreciso, dado que él ya advirtió mediante los mecanismos mencionados que no se comprometía completamente con la exactitud de su afirmación. En suma, pues, en el supuesto de que la afirmación no sea precisa, la imagen de rigor y seriedad del hablante se conserva intacta.

¿Qué observamos aquí? Que los mecanismos de atenuación del mensaje no responden al intento de no resultar lesivo, sino de presentarse como un profesional serio. Formulado en términos de la Antropología, se puede afirmar que aquí los mecanismos de atenuación están al servicio de la conservación de la propia imagen (*face*) profesional.

Lo interesante del caso es que tanto hombres como mujeres manejamos los mecanismos lingüísticos para suavizar nuestros mensajes; pero, eso sí, prototípicamente, los usamos con objetivos diferentes. Así, por lo general, identificamos de manera inconsciente el hablante de esta última situación con un hombre, y tendemos a atribuir a una mujer la frase **B** de la primera escena.

Véase ahora esta tercera situación:

3 Reunión de responsables de equipo. El propósito es recoger propuestas y opiniones de los participantes sobre cómo concretar algunos proyectos de un reto estratégico. Los asistentes son 15; entre ellos, seis mujeres. Tras las intervenciones de tres compañeros, la primera profesional que toma la palabra dice:

- *Bueno, no sé; seguramente lo que voy a decir ya se le ha ocurrido a alguno de vosotros antes, pero creo que tal vez se debería...*

Hablan después dos coordinadores más. Una segunda profesional interviene tras ellos:

- *Vaya, igual lo que digo no se puede aplicar, pero me parece que a lo mejor tendríamos que...*

A continuación, la tercera responsable en hablar apunta:

- *A ver... Ya sabéis que esta no es exactamente mi especialidad, pero tal vez habría que revisar todo el programa desde el principio, testándolo desde la perspectiva de la usabilidad, ¿no?*

¿Qué tienen en común las tres intervenciones de las tres mujeres que han hablado? Pues que, claramente, han dedicado la primera parte de su intervención, casi a modo de introducción, a atenuar la firmeza del posible contenido posterior.

Como se ha visto en capítulos previos, en general, las mujeres han sido educadas para disimular sus seguridades, para menguar la presentación de sus éxitos, para parecer menos inteligentes de lo que realmente son. Puesto que en el "Manual de instrucciones comunicativas de actuación esperable en una mujer" se incluye la inhibición de los éxitos propios, así como la tendencia a intentar mostrarse amable y poco asertiva, no sorprende que, con frecuencia, las intervenciones de las mujeres profesionales en público se inicien con auténticos **prefacios de autodisminución** ritual como los que muestra la última situación planteada.

La utilización de esta táctica de modestia a veces es interpretada de modo correcto por otros participantes. Es decir, como una señal ritual de humildad retórica, no como una declaración sincera de incompetencia o ignorancia.

Sin embargo, es también probable que hayamos asistido en alguna ocasión a una reunión en la que algún colega que no conocía las pautas del "patrón de modestia ritual", y en consecuencia, interpretaba las palabras de su compañera de manera literal, como evidencia de que no dominaba lo que decía, arrebatando a la profesional su turno de palabra, entendiéndole que la hablante de veras no está demasiado segura de la certeza de lo que dice, y movido por la idea "si ella no está segura de lo que está diciendo, mejor nos ahorramos el tiempo de su intervención".

La explicación de esta extendida costumbre femenina de infravalorarse de manera protocolaria, especialmente al inicio de una intervención pública, se

adentra de nuevo en pautas sociológicas heredadas sobre las actuaciones debidas de las mujeres y de los hombres. Así, los hombres acostumbran a disimular sus dudas (ya que tienen que aparecer como individuos "seguros" y "capaces"), mientras que, por el contrario, las mujeres tienden a disimular su seguridad, puesto que lo que se les reconoce socialmente es que sean "amables" y "poco contundentes". **Aunque una mujer conozca bien el terreno técnico que pisa, el tema del que se está tratando, puede fácilmente sentirse obligada, por pura cortesía, a formular lingüísticamente su relativa inexperiencia o su inseguridad.**

La autodisminución ritual es un subtipo de mecanismo atenuador que consiste en minimizar los méritos propios, desautorizarse o, incluso, denostarse de manera protocolaria.

Los hombres acostumbran a disimular sus dudas; por el contrario, las mujeres tienden a disimular su seguridad.

De ahí que los hombres corran el riesgo de ser tildados de prepotentes, arrogantes o "sobrados", mientras que las mujeres pueden parecer inseguras, dubitativas, vacilantes. O, de manera complementaria, cuando una mujer se muestra asertiva, con demasiada frecuencia es considerada "agresiva" por su entorno, tal como relatan muchas mujeres con responsabilidades directivas.

Ahora bien, en las organizaciones del siglo XXI, ni la prepotencia ni la sumisión son estilos comunicativos efectivos ni provechosos. De nuevo, por tanto, **se impone superar los rasgos más añejos de los estilos tradicionales en favor de una mayor competencia y entendimiento comunicativos.**



En resumen, las intervenciones de las mujeres profesionales en público se inician a menudo con prefacios de autodisminución ritual. En ocasiones, los hombres se sienten obligados a “representar” su seguridad incurriendo en una comunicación desconsiderada con el otro.

¿Qué consecuencias tiene?

- Las profesionales son consideradas inseguras, dubitativas.
- Las profesionales parecen menos autorizadas a decir lo que dicen.
- Su discurso parece menos legitimado, pierde valor, es más susceptible de ser interrumpido o no considerado.
- Los hombres que “masculinizan” su comunicación pueden resultar soberbios y poco empáticos.

¿Por qué?

- Las mujeres han sido educadas para disimular sus seguridades, para minimizar sus éxitos, para parecer menos capaces de lo que realmente son.
- Lo que se espera de ellas es que sean amables, poco contundentes. Se sienten obligadas, por pura cortesía, a expresar su relativa impericia o su inseguridad.
- Los hombres han recibido la instrucción de que han de ser “seguros” y contundentes.

¿Qué podemos hacer?

- Reconocer los prefacios de autodisminución ritual como una mera pauta de modestia protocolaria.
- Compensar la autodisminución ritual utilizando también en la intervención recursos para conferir seguridad a lo que se dice.
- Potenciar en la organización modelos de discursos claros, directos y corteses también en boca de mujeres.

Volvamos ahora a la tercera situación ¿Cómo podríamos prever los posibles problemas comunicativos que pueden presentarse?

Una posibilidad consiste en observar el estilo de mujeres y hombres que intervienen educadamente, sin arrogancia y de manera directa. Avalar y potenciar ese tipo de estilo comunicativo. Advertir que hay profesionales que, aun manteniendo un breve prefacio de modestia ritual, lo compensan con otros procedimientos comunicativos de asertividad y (auto)confianza; por ejemplo, manteniendo y repartiendo el contacto visual con el resto de asistentes, articulando el mensaje con voz clara y estructurando un discurso coherente y bien trabado.

Possible versión alternativa:

- *Bueno... esta no es exactamente mi especialidad, [PREFACIO RITUAL] pero, de acuerdo con los resultados que hemos obtenido en otros proyectos y considerando cómo hemos logrado solventar problemas semejantes en otras ocasiones, mi propuesta es que revisemos todo el programa desde el principio testándolo desde la perspectiva de la usabilidad.*
[RESTO ASERTIVO DEL DISCURSO]

Bibliografía

Baxter, Judith Anne
Speaking Out: The Female Voice in Public Contexts (ed.) (2006). Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Holmes, Janet y Marra, Meredith
Relational practice in the work place: Women's talk or gendered discourse?. *Language in Society* (2004), 33, 337-398.

Fishman, Pamela
Conversational insecurity, en H. Giles, WP Robinson & P.M. Smith (eds.) *Language: Social Psychological Perspectives* (1980). Oxford: Pergamon Press, pp. 127-132.

Tannen, Deborah
Gender and Conversational Interaction (ed.) (1993). Oxford: Oxford University Press.

Levantar la mano



Aprender a levantar la mano. **Qué hacer cuando las profesionales no se autoproponen.**

Sheryl Sandberg, Directora de Operaciones de Facebook, relata la experiencia siguiente:

① Hace algunos años pronuncié una conferencia sobre problemas de género frente a varios cientos de empleados de Facebook. Tras mi charla, respondí a todas las preguntas que permitió el tiempo de que disponía. Después, aquella misma tarde, regresé a mi despacho donde una joven esperaba para hablar conmigo.

- *Hoy he aprendido algo* –dijo.
- *¿Qué?* –pregunté, satisfecha, puesto que imaginé que estaba a punto de decirme que mis palabras le habían llegado muy hondo. En cambio, afirmó:
 - *He aprendido a mantener mi mano en alto.*

Me explicó que, hacia el final de mi conferencia, yo dije que contestaría tan solo dos preguntas más. Así lo hice, por lo que ella bajó la mano, al igual que el resto de las mujeres. Pero varios hombres más mantuvieron la suya en alto. Y dado que seguía habiendo manos agitándose en el aire, respondí a más preguntas... únicamente formuladas por hombres. En lugar de conseguir que mis palabras sirvieran de inspiración, estas me golpearon como si de una tonelada de ladrillos se tratara. Aunque había dado una conferencia sobre problemas de género, yo misma había tenido uno frente a mis ojos, y había sido incapaz de verlo.

Comparémosla con la segunda situación que planteamos en el capítulo 2:

② El director recibe una llamada. Sale de su despacho para ir al área de trabajo de su equipo (5 hombres y 3 mujeres) y, dirigiéndose a todos los miembros, anuncia, exultante:

- *¡Chicos! ¡El cliente de Vancouver nos propone que vayamos a hacer la presentación del proyecto allí, con su gente! ¿Quién se anima a ir tres días a Vancouver la semana próxima?*

De inmediato, se alzan tres manos.

- *¡Perfecto!* –exclama, satisfecho–. *Solo presupuestan a dos, así que Carlos, Guillermo, Pepe, entrad en el despacho, y vemos cómo lo resolvemos. ¡Tíos! ¡Qué gran noticia!*

¿Qué tienen en común? Que ambas muestran la tendencia mayoritaria entre las mujeres a autoocultarse en público, propensión que ya hemos tratado en capítulos anteriores en los que la hemos visto expresada mediante mecanismos verbales diversos (la tendencia a disimular la propia inteligencia y valía, el uso de la indirección, la inserción de introducciones de autodisminución, etc.).

Levantar la mano, hacerse visible o proponerse a sí misma supone romper drásticamente con la debida discreción femenina inculcada.

En las dos situaciones anteriores, observamos también esa misma tendencia a permanecer en “la sombra discreta”, pero ahora aparece expresada a través de la comunicación no verbal: alzar o no alzar la mano. La mano no alzada es el gesto que pone de manifiesto el autoocultamiento. No obstante, no es necesario que se den las condiciones en que habitualmente levantamos la mano (grandes foros con mucha gente) para que se produzca esta tendencia: puede producirse en cualquier contexto de grupo en que se plantee una pregunta que empiece por “¿Quién sabe/quiere...?”, “¿A quién le gustaría/interesaría...?”.

Con frecuencia, las mujeres se resisten a dar un paso adelante en público, mucho más si ello consiste en adelantarse a otros (situación ②). Y tienden a obedecer recatadamente las normas, aun cuando ello signifique una pérdida individual (por ejemplo, no tener opción a preguntar –situación ①–).

De hecho, resulta muy significativo que uno de los tres consejos que Sheryl Sandberg ofrece a las profesionales de todo el planeta que la han visionado en su charla TED (“Por qué tenemos tan pocas dirigentes mujeres”), con más de 5.000.000 de visitas por el momento, sea, precisamente: “**levanta la mano**”. Es decir, les propone que desaprendan el mandato tradicional de ocultarse y las anima a que se entrenen en proponerse a sí mismas.

Parece fácil. Una acción banal: levantar la mano en público. Sin embargo, para una amplia mayoría de mujeres profesionales, incluso cuando, como ella, se trata de directivas de altísimo nivel, levantar la mano, hacerse visible o proponerse a sí misma supone romper drásticamente con la debida discreción femenina inculcada desde la primera infancia, heredada a través de generaciones y, por tanto, esperada también por todo el entorno.

Salta a la vista que la táctica comunicativa que estamos abordando aquí (esconder la mano, no levantarla, como metáfora expresiva de esconderse a sí misma) descubre un hecho de profunda relevancia para el desarrollo óptimo del talento del que dispone la organización: **si las profesionales no levantan la mano y, por tanto, no se autoproponen... se reducen las posibilidades de que se promocióne de manera ecuánime el talento femenino que hay en la institución.**

Como el resto de afirmaciones que se plantean en esta guía, la constatación de que **las mujeres acostumbran a mostrarse temerosas a presentarse abiertamente como candidatas** está empíricamente demostrada.

Así, por ejemplo, Lloyds TSB descubrió que sus empleadas tendían a no proponerse a sí mismas para un ascenso a pesar de tener un 8 % más de posibilidades de cumplir con los estándares o superarlos que sus colegas masculino. Asimismo,

diversos estudios sobre género y ascensos laborales realizados mayoritariamente a nivel universitario en Inglaterra y Australia también descubrieron que las mujeres dudan a la hora de proponerse a sí mismas con frecuencia debido a que subestiman sus propias capacidades, habilidades y experiencia laboral. Un informe interno de Hewlett-Packard reveló que las mujeres únicamente se presentan a puestos vacantes cuando creen que cumplen con el 100 % de los requisitos necesarios; en cambio, los hombres se presentan si creen que cumplen con el 60 % de los requisitos. La misma Sandberg recopila otros estudios que apuntan en la misma línea, e incluye también su dilatada experiencia personal.

De hecho, los estudios muestran que la comunicación no verbal de los profesionales en los espacios labora-

les es consistente con esa tendencia femenina al autoocultamiento, como veremos en el capítulo 11.

Así, cuando se observa una reunión mixta de hombres y mujeres que tienen el mismo nivel de responsabilidad, se advierte que, del grupo masculino, varios de ellos se sientan en los asientos delanteros (si los asientos están dispuestos en filas) y centrales (tanto en el caso anterior como cuando la reunión se organiza alrededor de una mesa ovalada), mientras que, en esas mismas reuniones, **las mujeres tienden a gravitar hacia el extremo de la mesa y el borde de la sala, lejos de las posiciones que transmiten estatus**. Es decir, ellas tienden a usar el espacio profesional común, más como invitadas que como propietarias plenas de él.

En resumen, las mujeres no suelen autoproponearse en contextos profesionales ni levantar la mano en público en la misma medida que sus colegas hombres.

¿Qué consecuencias tiene?

- Las profesionales permanecen en la sombra.
- Las profesionales pierden oportunidades de experiencia y de promoción.
- En las organizaciones no se puede promocionar el talento femenino de manera igualitaria.

¿Por qué?

- Las mujeres han sido educadas para comportarse con discreción y no pasar por delante de otros.
- Las profesionales subestiman sus propias capacidades, habilidades y experiencia laboral.

¿Qué podemos hacer?

- Animar a las mujeres a participar en las reuniones, debates, tomas de decisión, procesos de selección, candidaturas para ascensos, etc.
- No elegir inmediatamente a los primeros en proponerse; darnos el tiempo para ver a las candidatas disponibles.

¿Cómo pueden prevenirse o resolverse situaciones como las planteadas?

Revisemos la situación 1.

Posible alternativa A:

La propia Sandberg concluye que una posible solución es animar a las profesionales a que levanten las manos sin temor y a que la mantengan levantada, incluso cuando puedan estar percibiendo mensajes desalentadores a su alrededor. Ahora bien, para que las profesionales de una organización se animen a mostrar sin tapujos su aportación o su candidatura, especialmente en contextos profesionales en que las mujeres son todavía una minoría, es necesario que quien modera, coordina o es el responsable de la elección las vea; es más, se esfuerce en ver las escasas (y valerosas) manos femeninas en el probable mar de brazos masculinos alzados.

Otra actuación posible para evitar situaciones desiguales como la de 1, consiste en potenciar la participación de las asistentes femeninas.

Posible alternativa B:

- *Señoras, señores. Lo sentimos, pero solo podemos conceder ya dos palabras. La conferenciante ha de coger un avión. (...)*
- *Ajá. Aquí en el primer banco veo varias manos. El señor de la izquierda fue el primero en levantarla, creo... Ah, y veo también allí al fondo una señora que plantea una pregunta, ¿verdad?*

Efectivamente, informes dirigidos a la alta dirección de empresas norteamericanas punteras en su campo instan a las personas con responsabilidades directivas a que se aseguren de que en las reuniones de trabajo todo el mundo habla y es escuchado. Que se fijen incluso en dónde se sientan los miembros de su equipo para lograr que tanto hombres como mujeres ocupen los asientos delanteros y centrales. **Que pregunten abiertamente a las mujeres para que contribuyan a la conversación, y que, cuando ellas lo hagan, reconozcan públicamente sus contribuciones mencionando su nombre.**

- Y tú Clara, ¿qué opinas?
- (...)
- De acuerdo. Ese es un punto de vista que no habíamos considerado hasta ahora. Gracias, Clara.

Veamos la situación ②. Está claro que en el día a día de las organizaciones son muchas las situaciones en las que es preciso tomar decisiones rápidamente. Ahora bien, es posible combinar la decisión ágil con una elección calibrada; no ceder toda la elección a la mayor rapidez "desenfundando el brazo", por así decirlo. Como se ha visto, los estudios muestran que la resistencia de muchas profesionales a autoproponerse no se debe necesariamente a cuestiones familiares (no viajar para poder cuidar a hijos o padres), a pereza por el desplazamiento o a falta de formación o experiencia para desempeñar el cargo o encargo, sino al temor a mostrarse demasiado prominentes.

No dar por sentado que siempre se elige sistemáticamente a los primeros que se propongan o sugerir explícitamente a las profesionales que, cuando reúnen los requisitos necesarios, ellas también pueden ser candidatas son estrategias que han mostrado su eficacia en otros casos. Finalmente, vale también la pena tomar en consideración que, **en el mundo de los negocios del siglo XXI, los equipos mixtos, compuestos por mujeres y hombres, constituyen una prueba del respeto y atención de la compañía por la igualdad y la riqueza de la diversidad, contribuyen a fidelizar el talento en la organización y consiguen mejores resultados que los equipos homogéneos** compuestos únicamente por varones (o solo por mujeres), de acuerdo con diferentes informes internacionales.

Bibliografía

Desvaux, Georges, Devillard-Hoellinger, Sandrine y meaney, Mary. *A Business Case for Women*, The McKinsey Quarterly. Septiembre de 2008.

Doherty, Liz y Manfredi, Simonetta. *Women's Progression to Senior Positions in English Universities*, *Employee Relations* (2006) 28, nº 6 pp. 553-572.

Pater, Irene E. et al. *Challenging Experiences: Gender Differences in Task Choice* (2009). *Journal of Managerial Psychology*, nº 1, pp. 4-28.

Ross Smith, Anne y Chesterman, Colleen. *'Girl Disease'. Women Managers' Reticence and Ambivalence Towards Organizational Advancement* (2009), *Journal of Management & Organization* 15, nº 5, pp. 582-595.

Sandberg, Sheryl. *Vayamos adelante (Lean In). Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar* (2013). Conecta.

El “yo” que se oculta en el “nosotros”

*La tendencia a ocultar los logros.
Descubrir el “yo” que se oculta
en el uso del nosotros.*



Las siguientes dos situaciones tienen un aspecto comunicativo común:

① En un yacimiento paleontológico español, uno de los más importantes del mundo actualmente, se acaba de realizar un hallazgo científico muy relevante de unos restos humanos que suponen, incluso, variar la datación que se había manejado hasta el momento del homínido atribuido a este escenario.

La noticia llega a los medios de comunicación a través de la voz de los directores del yacimiento, varones ambos, que relatan con detalle y satisfacción la importancia para la ciencia paleontológica internacional que reviste el descubrimiento y, por extensión, el yacimiento y los

trabajos rigurosos que allí se están llevando a cabo.

Sin embargo, el hallazgo ha sido realizado por una paleontóloga, responsable de la excavación interior, cuyo nombre no ha sido publicado por casi ningún medio, ni apenas mencionado por los directores.

Cuando, por fin, algunos colegas y periodistas preguntan a la paleontóloga por las circunstancias y las "pistas" científicas que la han llevado hasta el acertado descubrimiento, ella responde, modesta:

- Yo... bueno... Es que he tenido suerte.

② Un gran auditorio. Presentación de resultados de una gran compañía. Tiene la palabra una economista, responsable del área financiera:

- ... como muestran los datos de la pantalla, *la empresa* ha conseguido que la salida a Bolsa haya sido un éxito. *Hemos diseñado* una estrategia que, aunque parecía arriesgada, se ha probado eficaz en el contexto actual. *El grupo*

ha conseguido así ... (...). *Nuestro equipo* ha previsto también que la evolución... (...). Quedo a su disposición si tienen alguna pregunta.

Alguien del público interviene:

- Bien, en primer lugar, les felicito. Pero querría saber, ¿quién ha sido exactamente el directivo que ha liderado esa salida a Bolsa?
- Eh... bueno... a ver... ehh... esto... yo.

De nuevo, las dos escenas tienen un aspecto común: se advierte que, en ambos casos, la experta que tiene la palabra está encubriendo modestamente su aportación individual al éxito del proyecto científico o económico, restándose a sí misma toda importancia.

Ellas difuminan sus logros, mientras que sus compañeros varones no tienen reparo en expresarlo públicamente.

¿Por qué lo hacen? Porque parece existir un doble rasero social para evaluar cómo tienen que comportarse mujeres y hombres en relación a la explicitación de sus éxitos, es decir, a la autopropaganda.

Las mujeres tienden más que los hombres a considerar que hablar de los propios méritos profesionales constituye un ejercicio (inapropiado) de exhibicionismo. Por su parte, los hombres —con todas las diferencias culturales e individuales que, sin duda, pueden percibirse— parecen aceptar de manera más cómoda que mostrar aquello que uno hace (especialmente si cree hacerlo bien) forma parte de las reglas del juego del mundo profesional, mundo en el que se asume que el principio de cortesía basado en la modestia queda un tanto en suspenso, atendida su incompatibilidad con la preceptiva que rige la promoción laboral.

Si, como se ha expuesto en las páginas precedentes, la sociedad espera de las mujeres que en su discurso no sean asertivas, no sean competitivas y que no se hagan notar, entonces **se entiende que, en el ámbito del trabajo, las mujeres, por lo general, no proclamen sus**

méritos y éxitos propios, sino que se inclinen por diluirlos mediante estrategias de difuminación del “yo” en favor de “nosotros”, “el equipo”, “nuestro grupo” o “la empresa”.

Las profesionales, especialmente las que tienen responsabilidades de coordinación, muestran un uso frecuente de las formas de “nosotros”. Se trata de un “nosotros” muy empático, que duda cabe, y también solidario con el equipo, ya que incluye a un colectivo más amplio que la directiva individual. Sin embargo, se trata de un “nosotros” que a menudo también encubre un logro personal de la mujer profesional.

¿Es que tal vez es negativo que los profesionales, ellas o ellos, utilicen estrategias de modestia como las anteriores? ¿Es acaso incorrecto que diluyan su responsabilidad personal en el éxito y que, en cambio, lo presenten como resultado del equipo? No. En absoluto. Pero, eso sí: siempre que ellos y ellas manejen las mismas estrategias. Cuando no ocurre así, entonces, a menudo, las mujeres profesionales siguen, sin saberlo, **reglas de desventaja**: ellas difuminan sus logros de manera casi ritual, mientras que sus compañeros varones, por lo general, no tienen reparo en expresarlo públicamente cuando creen haber hecho algo bien.

En las organizaciones innovadoras del siglo XXI se persigue una estructura menos jerárquica, más fluida, creativa y plástica, que permita adaptarse a circunstancias altamente cambiantes. En estas nuevas estructuras organizativas, resulta crítico que la comunicación en el seno de cada equipo favorezca el enriquecimiento mutuo y potencie lo mejor de cada individuo. Para ello, es preciso que la persona que tenga responsabilidades de coordinación de grupos sepa poner en valor públicamente lo importante de la contribución

La desfocalización del “yo” se lleva a cabo mediante mecanismos lingüísticos que ocultan la relación entre lo que se dice y la persona que habla.

de cada miembro del equipo. En este sentido, cabe reivindicar los patrones femeninos de comunicación, ya que, como se ha visto, acostumbran a expresar lingüísticamente la importancia del trabajo en equipo, valoran la aportación de los colaboradores.

Recordemos que las organizaciones

con mejor equilibrio de género tienden a tener culturas inclusivas que optimizan las habilidades y contribuciones de los empleados. También se benefician de atributos de liderazgo empático que, si bien son comunes a hombres y mujeres, son más frecuentes en el acercamiento femenino al trabajo.

En resumen, las profesionales difuminan sus éxitos personales: su "yo" se oculta en el "nosotros", en "nuestro grupo", "el equipo" o "la empresa".

¿Qué consecuencias tiene?

- "Nosotros", "la empresa" o "el equipo" encubren los logros de las profesionales en mayor medida que los de ellos.
- Ellas pueden quedar en desventaja en el juego de la promoción laboral.
- Sin embargo, ellas reconocen públicamente la importancia de la colaboración y de las aportaciones de cada miembro de un equipo.

¿Por qué?

- Porque la sociedad valora de manera diferente la expresión de los propios logros según si quien la realiza es una mujer o es un hombre.
- Porque las mujeres rehúyen mostrarse competitivas y hacerse notar.

¿Qué podemos hacer?

- Explicitar el mérito de una profesional cuando esté quedando excesivamente silenciado.
- Fomentar discursos en que los profesionales puedan mostrar su aportación personal sin olvidar la contribución de los colaboradores.



Regresemos a las situaciones propuestas al inicio de este apartado. **¿Qué puede hacerse?** Son varias las posibilidades.

Una. Recordar que un "nosotros" reiterado en boca de una profesional puede estar ocultando la importante implicación individual de esta.

Dos. Si la profesional cuenta con colegas en su entorno suficientemente empáticos, cuando difumina su papel al hablar de un logro suyo, otra persona puede aclarar que fue ella quien lo alcanzó.

Tres –la estrategia más ambiciosa–. Potenciar en el seno de la organización discursos mixtos (para ellas y para ellos) en los que los profesionales puedan mostrar su aportación personal sin por ello olvidar la necesaria y vital contribución de los colaboradores:

- Con la ayuda de mi equipo, puedo hoy entregar esta propuesta.
- La idea partió de mi experiencia en X y, para llevarla a cabo, he contado con la colaboración de...
- Nada de lo que estoy presentando hoy habría sido posible sin la expertitud y la implicación de los miembros del equipo...

Cuatro. Las empresas internacionales más innovadoras plantean que las personas con cargos directivos se impliquen para garantizar que las profesionales reciben la aprobación que merecen y para buscar y encontrar oportunidades para celebrar sus logros. Se propone también que ayuden a las mujeres a identificar su propio éxito, interesándose por su trabajo de manera regular, planteándoles su interés con preguntas amistosas como "¿Qué tal?", "¿Cómo te va con el nuevo proyecto?", "¿Cómo has decidido plantearlo, al final?", preguntas que, sin que se interpreten como estrategias de control, busquen genuinamente saber de primera mano de la actividad de la profesional.

Bibliografía

Herring, Cedric

Does Diversity Pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity (2009), American Sociological Review 74, no. 2, pp. 208-224.

Peters, Tom

Re-Imagine! Business Excellence in disruptive age (2006). Dorling: Kidersley Publishers Ltd.

Ridgeway, Cecilia y

Smith-Lovin, Lynn
The Gender System and Interaction (1999), Annual Review of Sociology 25, no. 1, pp. 202-3.

Tannen, Deborah

The Power of Talk: Who Gets Heard and Why (1995), Harvard Business Review 73, no. 5, pp.138-48.

Thomas-Hunt, Melissa y Phillips, Katherine

When What You Know Is Not Enough (2004), Personality and Social Psychology Bulletin 30, no. 12, pp. 1585-98.

Chief Executive Woman

(CEW) *The business case for women as a leaders* (2009). Australia.

Campaña Ban Bossy

<http://banbossy.com/manager-tips/>

Las ideas piratas

*Qué son las ideas pirata
y cómo desenmascararlas.*

La escena siguiente procede de una película española:

❶ La escena es la siguiente. Vemos a tres personas en un despacho. Un hombre y una mujer están sentados en una mesa de reuniones. De pie, otro varón algo mayor que parece ser el responsable del grupo. La mujer abre una carpeta y tiende unos documentos a su compañero y otra copia al responsable que está en pie, mientras dice:

- *Mi propuesta es cambiar los procesadores y aumentar la memoria. Estos equipos son viejísimos. Y los nuevos podrían quedar como inversión y no como gasto. Además, podríamos acogernos a ayudas de I + D.*

El jefe, de pie, mira los papeles y busca la constatación del colaborador masculino. Se dirige estrictamente a él y le pregunta:

- *Marcos, ¿eso es así?*

El empleado se gira hacia él, piensa durante unos segundos y responde:

- *Claro, coño. No había pensado yo en las ayudas.*

En ese momento, alguien llama a la puerta. Entra en el despacho el Director General disculpándose:

- *Lo siento. Perdón por el retraso.*

El responsable del grupo, papeles en mano, gira su cuerpo hacia el recién llegado y le propone:

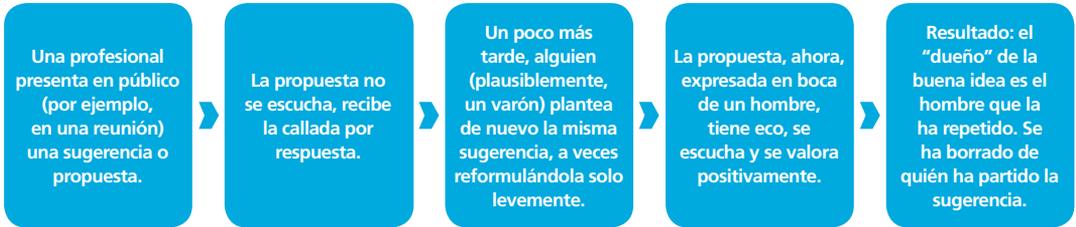
- *Mira, estaba pensando en renovar equipos, y Marcos me dice que podríamos acogernos a ayudas de I + D. ¿Qué te parece?*

El Director General coge el documento que le ha tendido y lo mira por encima y responde:

- *No me parece mal.*

Mientras, vemos la expresión de sorpresa enojada de la profesional.

La situación describe con claridad un fenómeno que muchos profesionales (y, sobre todo, muchas mujeres profesionales) han experimentado en alguna ocasión: asistir, boquiabiertos e irritados a la siguiente secuencia:



Dada la obligada modestia “natural” de las “buenas chicas” profesionales, otros colegas, inadvertida o deliberadamente, les toman o les roban las ideas, propuestas o sugerencias que ellas han aportado de la manera “difuminada” y oblicua que hemos analizado en apartados previos.

Y la extensión del fenómeno es más cotidiana y recurrente de lo que *a priori* se podría sospechar. Lo es tanto que ya hace unos años el Movimiento de Mujeres del Partido de los trabajadores de Noruega la identificó y la denominó “proposiciones pirata”. En efecto, muchas veces, las mujeres expresan ideas o propuestas que pasan desapercibidas y comprueban un tiempo después, o incluso más tarde a lo largo de la misma reunión, cómo algunos hombres han planteado sus mismos argumentos, haciéndolos propios, y recibiendo elogios y reconocimiento por ellos. Muy a menudo, las profesionales no saben cómo manejar la situación y optan por quedarse calladas sin protestar. Esta reacción pasiva no favorece la autoestima de las mujeres sino que, por contra, crea resentimiento y frustración.

Así, el resultado más previsible que se produce en una situación comunicativa como esta:

2 Reunión de personal. Ignacio acaba de proponer una idea que Consuelo ya había mencionado antes en la reunión. Ignacio trata la idea en cuestión como si no hubiera sido nunca mencionada y como si fuera propia.

es el siguiente:

Posible respuesta A:

Consuelo no dice nada y tampoco habla con Ignacio más tarde, pero en la reunión siguiente aparta la vista de él con una expresión ofendida.

Esta reacción frecuente no hace avanzar para nada a la organización.

El "dueño" público de la idea no es quien la ha generado. La persona que la ha propuesto, se siente frustrada y maltratada. No ha aclarado las cosas ni con el compañero que quizá sin querer retomó su propuesta sin citarla, ni tampoco ha dejado claro ante el resto de compañeros que se ha producido algún tipo de error, a fin de evitar que vuelva a cometerse en ocasiones siguientes. Además, siente rabia contenida contra Ignacio que, sin duda, explotará de manera más o menos soterrada algún día. En suma: tal vez el "pirata" haya ganado, pero, en su conjunto, el equipo, claramente, pierde.

Como en el caso de otros mecanismos comunicativos analizados, en esta Guía, esta táctica de dominación de un hablante sobre otro no se produce exclusivamente hacia las mujeres. Es posible que, de hecho, también otros varones más jóvenes, con menos experiencia o iniciativa, o con otro talante menos antagonístico, sufran este tipo de sustracción de la palabra o de las ideas propias.

Vemos ahora otra reacción comunicativa posible:

Posible respuesta B:

Consuelo no dice nada en la reunión pero más tarde va al despacho de Ignacio y le dice:

- *Tú y yo tenemos buen rollo trabajando, Ignacio. Pero, por favor, acuérdate de reconocer a los demás lo que es tuyo. Creo que hoy todo el mundo ha pensado que era solo tuya la idea que yo ya había propuesto al inicio. Bueno, vaya, en cualquier caso, los dos jugamos en el mismo equipo.*

Aquí Consuelo toma una cierta iniciativa y se propone avisar a Ignacio de que su actuación no ha sido justa. No abandona en ningún momento un tono muy cortés e incluso busca su simpatía. Habrá que esperar a la próxima ocasión para saber si Ignacio ha tomado en cuenta las palabras de su compañera. En cualquier caso, nada se ha aclarado ante el resto de compañeros. Para los demás, Consuelo sigue sin ser la autora de la idea.

Existe una tercera alternativa comunicativa:

Posible respuesta C:

Reunión de personal. Ignacio acaba de proponer una idea que Consuelo ya había mencionado antes en la reunión. Ignacio trata la idea en cuestión como si no hubiera sido nunca mencionada y como si fuera propia.

Pablo:

- *Estoy de acuerdo, Ignacio. Me parece una buena solución. De hecho, ya me lo había parecido antes cuando Consuelo la ha propuesto primero. Creo que deberíamos implementarla.*



Esta es la solución que proponen las profesionales noruegas antes citadas y también otros estudios internacionales. Que, cuando alguien en la organización sea testigo de que se está proponiendo de nuevo una idea que una mujer ya había presentado antes en vano, reivindique que ha sido ella la autora.

La experiencia demuestra también que, si el posible colega que reivindica la autoría femenina de la idea es un cargo directivo, todos los participantes toman nota de que no es buen asunto no respetar la propiedad intelectual de las ideas ajenas.

La profesional afectada tiene también la opción de tomar ella la palabra en público:

Consuelo ahora hace oír su voz en público, reivindica la autoría de la idea, se presenta como alguien asertivo y controla su irritación utilizando el humor. El humor es una excelente herramienta para transmitir un mensaje de forma agradable. Un estudio reciente incluso ha demostrado que “sentido del humor” era la expresión que más se empleaba para describir a los líderes más eficaces¹. Sin embargo, solo es posible controlar la irritación cuando se sabe que no se va a interpretar como una salida de tono o pataleta.

Posible respuesta

Consuelo, dirigiéndose a Ignacio:

- *Vaya, este plan se parece mucho al que he propuesto antes.*

En resumen, con más frecuencia que a los hombres, a las mujeres les ocurre que un colega plantee en público sus mismos argumentos, haciéndolos propios, y recibiendo elogios y reconocimiento por ellos.

¿Qué consecuencias tiene?

- La profesional suele callar, pero se siente frustrada y maltratada, dolida con el colega que “se ha apropiado” de su idea.
- La confianza entre colegas se resiente, y la organización pierde.

¿Por qué?

- Porque ellas plantean sus ideas o propuestas con más discreción, con menor asertividad, desfocalizando el “yo”.

¿Qué podemos hacer?

- Reivindicar la idea como nuestra en público o ante el compañero que se apropió de ella.
- Si somos testigos de que alguien está proponiendo como suya una idea que otra persona ya había presentado antes en vano, reivindicar la autoría original.

Bibliografía

Barret, Mary
Should they the learn to interrupt? Workplace communication strategies Australian women managers forecast as effective (2004), *Women in Management Review* 19/8, pp. 391-403.

Berbel, Sara
Autoafirmación. Formación política de mujeres (2001). Barcelona: Ed. Diputación de Barcelona.

Nota

¹Bell Leadership Institute. *Humor Give Leaders the Edge*, 2012, <http://www.bellleadership.com/pressreleases/press-template.php?id=15>

Interrupción

Qué significa interrumpir. Por qué las mujeres son interrumpidas con tanta frecuencia. Cómo evitarlo.

sala de reuniones

Véase la escena siguiente:

❶ Los protagonistas son dos profesionales: Ana y Luis. El contexto, una reunión de equipo a la que asisten ocho personas. Ellos dos son colegas; ninguno es subordinado del otro y no hay un moderador formal. La cuestión que Ana está abordando es un tema que ella domina bien:

Ana:

- *Lo que creo que debemos hacer es...*

Luis (interrumpiéndola):

- *Podemos tratar este tema más tarde. Con lo del mercado polaco, en cambio, tenemos que movernos rápido, si no queremos que nuestros competidores se queden con todo el pastel.*

Ana:

- *Estoy a punto de concluir mi presentación...*

Luis (interrumpiendo de nuevo y solapándose con ella):

- *Me gustaría estar seguro de que solucionaremos hoy el asunto de Polonia...*

Retomemos ahora la tercera situación presentada en el capítulo 2:

❷ Sesión de presentaciones de retos estratégicos. Le toca ahora el turno a la cuarta área. El equipo que presenta está formado por un hombre y una mujer. Empieza la mujer. Cuando lleva 3 minutos de presentación, alguien de la audiencia le dirige una pregunta. La profesional inicia la respuesta, pero su compañero interviene:

- *Lo que quiere decir Marta es que...*

Y prosigue hasta finalizar una detallada explicación a la pregunta. A partir de ese momento, todas las preguntas siguientes de los asistentes se le dirigen a él en exclusiva.

Una patología comunicativa es una mala práctica que impide la forma óptima de la comunicación humana.

En ambas escenas asistimos al mismo fenómeno, ampliamente documentado en la bibliografía internacional: la interrupción de una mujer profesional mientras está interviniendo.

La interrupción es la patología comunicativa de la que las profesionales se quejan con mayor frecuencia.

Estudios basados en observaciones directas muestran que, en efecto, en los contextos profesionales, las mujeres son interrumpidas de manera más habitual que los hombres. Tienen, por tanto, menos posibilidades de poder acabar su turno de palabra con garantías de finalizarlo sin contratiempos; y eso, sin duda, contribuye a reforzar su poca predisposición a hacer contribuciones en público. Por otro lado, la observación revela también que lo más frecuente es que sea un hombre quien interrumpe.

De hecho, la frecuencia de las interrupciones que sufren las profesionales, especialmente por parte de sus compañeros masculinos, produce momentos comunicativamente incómodos. A menudo, pese a su rabia, las mujeres se sienten incapaces de recuperar su turno de habla, ya que consideran que, para hacerlo, tienen que poner en marcha acciones que ellas sienten muy agresivas.

En esta línea, las posibles respuestas siguientes a la situación planteada en ❶ constituyen actitudes que vemos a menudo en nuestros entornos laborales:

Possible respuesta A:

Ana no dice nada y sigue sentada enfurecida mientras Luis continúa tratando sobre la cuestión del mercado polaco.

Possible respuesta B:

Ana:
- *Luis, un minuto...*

(Apaga su voz y no reanuda su tema)

El hecho, sin embargo, es que ninguna mujer profesional puede dejar que se le arrebate impunemente la palabra de manera sistemática; mucho menos si tiene responsabilidades de coordinación sobre un grupo. Si ello ocurre, sus colaboradores suelen calificarla de "débil", falta de carácter y poco resolutiva. Pero tampoco es una buena estrategia que recupere la palabra utilizando un tono colérico. La profesional se ve obligada a buscar algún procedimiento de recuperación de la palabra que resulte eficaz, categórico y, al mismo tiempo, elegante:

Possible respuesta C:

Ana (extendiendo levemente la palma de su mano y señalando con ella a Luis, indicándole que se detenga):

- *Luis, cuando acabe, podrás hablar. Tal y como estaba diciendo...*

(Y prosigue hablando de su tema)

No obstante, la experiencia cotidiana en nuestras organizaciones, así como los numerosos estudios internacionales al respecto, indican que este modo de proceder para recuperar el turno de forma asertiva y firme, deteniendo de manera serena pero incuestionable a quien ha interrumpido, no resulta nada sencillo para las mujeres profesionales, ni resulta por ello habitual.

Una de las posibles intervenciones que resulta más operativa en tales contextos es que quien ostente el cargo directivo advierta lo que ocurre y actúe para que la mujer recupere el turno, indicando así al mismo tiempo que la interrupción descortés no resulta una táctica bien considerada en la organización cuando quien está interviniendo –mujer u hombre– tiene toda la legitimidad para hacerlo.

Posible respuesta

Cargo directivo:

- *Gracias por tu interés en el mercado polaco, Luis. Pero abordar repentinamente temas que no figuran en los puntos del orden del día, dejando colgado el asunto para el que nos hemos reunido, no es una manera de proceder eficaz. En todo caso, hablaremos de ello cuando acabemos con esto. Ana, sigue, por favor.*

La narrativa siguiente procede de una ejecutiva internacionalmente conocida e ilustra lo beneficioso de esta táctica de **intervenir en favor de la profesional que ha sido interrumpida**:

Ken Chenault, director general de American Express, es un auténtico líder en este frente. Ken reconoce abiertamente que, en las reuniones, tanto hombres como mujeres tienden más a interrumpir a una mujer y a atribuir a un hombre el mérito de una idea que en primer lugar ha sido propuesta por una mujer. Cuando es testigo de alguno de estos comportamientos, detiene la reunión para señalarlo.

Al ser una observación que procede de arriba, los empleados se lo piensan dos veces antes de volver a hacerlo. Las mujeres u hombres de rango inferior también pueden intervenir en una situación en la que se interrumpe a una compañera.

Están facultados para decir al grupo de forma amable pero firme: “Antes de seguir adelante, me gustaría oír lo que [la mujer de mayor rango] tenía que decir”.

Esta acción no solo beneficia a la mujer de mayor rango, sino que **también puede elevar el concepto que se tiene de la persona de menor rango**, dado que hablar para defender a otra persona demuestra tanto seguridad como espíritu de comunidad. La persona de rango inferior se muestra como alguien competente y, además, agradable¹.

Nota

1. Sandberg, Sheryl, *Vayamos adelante*, 2013, p.171.



En resumen,

las profesionales son interrumpidas con mayor frecuencia que sus colegas hombres. Ellas no consiguen terminar sus intervenciones, pues recuperar la palabra puede requerir formas poco corteses.

¿Por qué?

- Porque interrumpirlas tiene escasas o nulas consecuencias, o simplemente menores que interrumpirlos a ellos.
- Porque lo que ellas dicen se considera menos valioso que lo que dicen ellos.

¿Qué consecuencias tiene?

- Una vez más, ellas pueden aparecer como inseguras.
- Socava la autoestima de las profesionales y daña las relaciones laborales.
- Se pierde información importante.

¿Qué podemos hacer?

- Aprender a reconocer las interrupciones.
- Intervenir en favor de la persona interrumpida.
- Familiarizarnos con formas serenas pero firmes de recuperar el turno de habla, y valorarlas.
- Mostrar de manera inequívoca a quienes tienden a interrumpir que esa acción no está bien vista en una organización meritocrática.

Bibliografía

Ford, Cecilia *Women Speaking Up. Getting and Using Turns in Workplace Meetings* (2008). Nueva York: Palgrave Macmillan.

Montolio, Estrella *Estrategias de comunicación para mujeres directivas* (2010). Barcelona: Departament de Treball, Generalitat de Catalunya. [También versión en catalán].

Sandberg, Sheryl *Vayamos adelante, (Lean In): Las mujeres, el trabajo y la voluntad de líder* (2013). Conecta.

Tannen, Deborah *¡Tú no me entiendes! (Por qué es tan difícil el diálogo hombre-mujer)* (1991). Buenos Aires: Javier Vergara.

Zimmerman, Don y West, Candance *Sex Roles, Interruptions and Silences in Conversation* (1975), en Thorne, Barrie, Kramarae, Cheris y Henl, Nancy (1993). *Language, gender and society*, Cambridge: Newbury House.

Johnson: *Why men interrupt*. The Economist (10-07-2014). <http://www.economist.com/blogs/prospero/2014/07/conversation-and-sexes>

Robb, Alice. *Why men are prone to interrupting women*. The New York Times (19-02-2015). <http://nytlive.nytimes.com/womenintheworld/2015/03/19/google-chief-blasted-for-repeatedly-interrupting-female-government-official/>

Rubio Hancock, Jaime. *Soy una mujer, no me interrumpas*. Verne. El País (19-10-2015). http://verne.elpais.com/verne/2015/10/19/articulo/1445258737_865157.html

Snyder, Kieran. *How to Get Ahead as a Woman in Tech: Interrupt Men*. (23-7-2014). http://www.slate.com/blogs/lexicon_valley/2014/07/23/study_men_interrupt_women_more_in_tech_workplaces_but_high_ranking_women.html

Mansplaining



Qué es el 'mansplaining' y cómo evitarlo.

Antes de analizar este fenómeno comunicativo, echemos un vistazo a la siguiente situación:

❶ Nos habían invitado a mi amiga Sallie y a mí a una fiesta en un lujoso chalet en Aspen, Colorado. El dueño era un hombre muy adinerado que se dedicaba a la publicidad. En un momento determinado, se acercó a nosotras y se dirigió a mí, preguntándome, inquisitivo:

- ¿Y? He oído que has escrito un par de libros.
- Varios, en realidad –le respondí.

Y con el tono que uno emplea para dirigirse a un niño de siete años para animarlo a hablar, me preguntó:

- ¿Y de qué tratan?

En realidad, trataban sobre temas muy diferentes, pero empecé a hablarle de mi trabajo más reciente, mi libro sobre Eadweard Muybridge, la aniquilación del tiempo y el espacio y la industrialización de la vida cotidiana.

En cuanto mencioné Muybridge, me interrumpió:

- ¿Y has oído hablar del importante libro sobre Muybridge que se ha publicado este año?

Me quedé tan pillada en el papel que me había asignado de inexperta

que estuve perfectamente dispuesta a aceptar que se había publicado otro libro sobre Muybridge del que yo no sabía absolutamente nada. Él comenzó a hablarme sobre ese importante libro.

Aquí, permítanme decirles que en mi vida he estado felizmente rodeada de hombres encantadores como, por ejemplo, de una larga sucesión de editores que, desde que era joven, me han escuchado y me han animado en mi trabajo; o de mi hermano menor, infinitamente generoso; o de espléndidos amigos varones. No obstante, también existen estos otros hombres.

El señor Muy Importante seguía hablando con suficiencia sobre el libro del que yo debería haber sabido cuando Sallie lo interrumpió para decirle:

- Ese es su libro.

O, más bien, trató de interrumpirlo. Sin embargo, él se limitó a continuar hablando. Mi amiga tuvo que decirle "Ese es su libro" tres o cuatro veces antes de que, finalmente, cayera en la cuenta. Y entonces, como si se tratara de una novela del siglo XIX, palideció y se quedó sin palabras.

La anécdota procede de la autora que más ha contribuido a extender la palabra *mansplaining*. El término ha conocido un éxito fulgurante: fue seleccionado para la lista de palabras del año 2010 del *The New York Times*, nominado término más creativo del mundo en 2012 por la American Dialect Society y añadido a la versión online del Oxford Dictionaries en 2014. Ya tiene entrada propia en *Wikipedia*, también en la versión en español.

La palabra *mansplaining* es un neologismo anglófono basado en la composición de las palabras “hombre” y “explicar”, que se define como “Explicar algo a alguien, generalmente un hombre a una mujer, de una manera considerada como condescendiente o paternalista”. También se entiende como “explicar sin tener en cuenta el hecho de que la persona que está recibiendo la explicación sabe más sobre el tema que la persona que lo está explicando. Este comportamiento suele darse de forma habitual por parte de un hombre hacia una mujer”.

El éxito y propagación del término se explica porque define un fenómeno que millones de mujeres en el mundo conocen bien; es un concepto antiguo y una experiencia frecuente.

2 Un encuentro de empresa en el que hay empleados de formaciones y funciones muy diversas, procedentes de diferentes zonas y con distintos niveles de responsabilidad. Momento de la pausa para el café. Alrededor de una mesa alta, un empleado se dirige a una profesional que está consultando su tableta:

- ¿Qué? ¿Trabajando un rato?
- Sí –responde ella levantando la vista–. *Es que tengo que entrar unos datos que no puedo olvidar.*
- Ah, ya, datos de algún cliente, seguro. *Es nuestra cruz: meter los datos de los clientes. A lo mejor no la conoces, porque es muy reciente, una nueva app que es una pasada: te permite escanear el DNI del cliente a través del móvil. Va súper bien. Yo supe de ella porque siempre intento enterarme de la última novedad tecnológica de la empresa. Puedes escanear el documento tanto dentro de la oficina como fuera, lo que va de perlas cuando estás, yo qué sé, en la empresa del cliente o en su casa. Encima, la app reconoce automáticamente el número del documento cuando lo captura de la foto y ¡se lo asigna ipso facto al cliente correspondiente! Lo dicho. Pide que te la instalen cuanto antes.*
- Gracias –responde ella–. *Me alegro de que esa herramienta te parezca tan útil. La hemos desarrollado en mi equipo.*

La actuación comunicativa que se observa aquí, al igual que en la escena anterior, no deja de ser una forma de condescendencia, en este caso, con una clara marca de género. Como el anfitrión de la anécdota, algunos hombres consideran, más o menos inconscientemente, que la mujer que tienen delante sabe menos que él sobre casi cualquier tema. **Este trato condescendiente se basa, pues, en el estereotipo sexista de que los hombres son habitualmente más cultos o más inteligentes que las mujeres.** Son muy numerosas las expertas de todo tipo de campos que han relatado experiencias semejantes.

La cuestión es que, como se ve, un comportamiento como este refuerza la tendencia al autocuestionamiento y autosilenciamiento femeninos. Y re-

fuerza la idea de que el discurso masculino es más sólido y solvente que el femenino.

El *mansplaining* ratifica que, como se ha visto en apartados precedentes, a efectos del tipo de discurso que se pone en marcha, tan o más importante que el género de quien habla (emisor) lo es el del receptor, pues los numerosos trabajos sobre conversaciones mixtas en ámbitos profesionales muestran que los hablantes (hombre y mujeres) utilizan estilos diferentes según se dirijan a un hombre o a una mujer. Así, ellos y ellas las interrumpen más a ellas; tienden a hablar más (ocupan el turno de habla en más ocasiones y realizan turnos más largos) cuando ella es el interlocutor y dan por sentado con mayor frecuencia que ella no sabe tanto del tema del que se esté tratando.

En resumen, con cierta frecuencia, las profesionales se encuentran en situaciones en que un colega les explica amablemente algo acerca de lo que ellas tienen más conocimientos, y lo hace como si no ellas no supieran tanto como él.

¿Por qué?

- Porque existe un estereotipo de género según el cual los hombres son normalmente más cultos o más inteligentes que las mujeres.
- Porque las mujeres son educadas para ocultar lo que saben.

¿Qué consecuencias tiene?

- Refuerza la tendencia que las mujeres tienen a autocuestionarse y a autosilenciarse.
- Alimenta la idea de que el discurso de los profesionales es más solvente que el de sus colegas mujeres.

¿Qué podemos hacer?

- Como Sallie, tratar de sacar al *mansplainer* de su error y poner de manifiesto el conocimiento de la mujer que escucha.



Numerosos trabajos sobre conversaciones mixtas profesionales muestran que los hablantes utilizan estilos diferentes según se dirijan a un hombre o a una mujer.

¿Cómo puede evitarse este comportamiento condescendiente?

De hecho, si los capítulos previos han cumplido su objetivo, es probable que la tentación de sobreexplicarle detalles técnicos a una profesional sin comprobar antes si realmente necesita tales explicaciones apenas se producirá. Cuando se desarmen las ideas preconcebidas y se considera de manera genuina que una mujer puede ser tan inteligente, eficaz y experta como un hombre, cabe menos la probabilidad de que se la tome sin más por cándida o inexperta.

En cualquier caso, la anécdota inicial de 1 proporciona una pista sobre cómo actuar cuando se está ante una escena de *mansplaining*. Es la voz de Sallie la que indica al hombre condescendiente su claro error en la valoración de quién es y cuánto sabe la mujer que tiene delante.

Y, por supuesto, las profesionales han de animarse a abreviar las sobreexplicaciones que se les dirigen inútilmente usando para ello explicaciones breves, educadas e irrefutables de su capacidad.

Bibliografía

Hancock, Adrienne y Rubin Benjamin *Influence of Communication Partner's Gender on Language* (2015). *Journal of Language and Social Psychology* 34 (1), pp. 46-64.

Kiesling, Scott *Power and the language of men* (1997). En S. Johnson & U. Meinhof (eds). *Language and Masculinity*. Oxford: Blackwell, pp. 65-85.

Solnit, Rebecca *Men Explain Things to Me* (2015). Chicago: Haymarket Books.

Tannen, Deborah *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo* (1996). Buenos Aires: Javier Vergara.

Rothman, Lily "A Cultural History of Mansplaining". *The Atlantic* (2-11-2012). <http://www.theatlantic.com/sexes/archive/2012/11/a-cultural-history-of-mansplaining/264380/>

Solnit, Rebecca *Men who explain things*. Los Angeles Times, (13-4-2008). <http://articles.latimes.com/2008/apr/13/opinion/op-solnit13>

Comunicación no verbal







Observemos esta ilustración de una reunión profesional.

¿Qué llama la atención en ella?

Vemos que las mujeres están presentes en la escena, pero, cuando nos fijamos con atención, advertimos que ocupan una posición de algún modo extraña: aparecen sentadas en lugares periféricos, lejos de las posiciones de autoridad y de poder que son la presidencia o las ubicaciones centrales de la mesa.

Y, en efecto, se comprueba a diario que, incluso cuando pertenecen legítimamente a una esfera profesional y ocupan cargos de responsabilidad en ella, muchas mujeres tienden a colocarse en posiciones espaciales distantes de las “zonas de autoridad” (a modo de “recién llegada”, o como si su presencia fuera prescindible), permitiendo que otros ocupen los lugares de mayor centralidad y, por tanto, mayor rango. Algo semejante ocurre en las salas con asientos, donde ellas a menudo acos-

tumbran a evitar sentarse en las primeras filas, gravitando, por lo general, hacia posiciones distantes del espacio de presentación y, a veces, cercanas a la puerta.

Tal actuación femenina en la gestión del espacio es claramente el reflejo no verbal del mismo fenómeno sobre el que hemos tratado en apartados anteriores: la tendencia al autocultamiento, la huida de la prominencia y el miedo a destacar en público.

Como indicamos en el capítulo 5, **informes dirigidos a la alta dirección de empresas norteamericanas punteras en su campo impelen a las personas con responsabilidades directivas a que en las reuniones de trabajo se fijen en dónde se sientan los miembros de su equipo para lograr que tanto hombres como mujeres ocupen los asientos delanteros y centrales.**



Véase igualmente esta recreación.

En ella aparece una imagen amable, en un primer vistazo. Sin embargo, planteemos tres preguntas:

1. ¿Cuál de las dos diría usted que es la persona de autoridad del dúo?
2. ¿A cuál de las dos personas considera más experta en el campo profesional común?
3. ¿A quién le confiaría la dirección de un grupo para desarrollar un nuevo proyecto?

Es probable que la respuesta a las tres preguntas sea la misma. Y esa respuesta coincidente respecto del estatus y grado de expertitud de personas que no habíamos visto nunca antes y de las que, en realidad, nada sabemos, viene determinada por nuestra interpretación de la comunicación no verbal que están poniendo en juego.

La actitud corporal del varón de la imagen es protectora. Se presenta como si él

fuera el elemento fuerte del tándem, y ella, el miembro débil que necesita ser defendido. Este gesto masculino de individuo firme y "patrocinador" coloca de inmediato a la mujer "acogida" en el papel de "desvalida", "insegura" o "primeriza".

El 100 % de las mujeres que han tenido acceso a esta foto y a las que se les ha preguntado "¿Qué ve usted en esta imagen?" ha respondido algo como "Paternalismo" o "Indulgencia".

No se trata, en absoluto, de prohibir o hipercontrolar la gestualidad entre colegas, sino de tomar conciencia de lo que el lenguaje corporal y la gestión del espacio comunican sobre nuestra actitud respecto a los demás. En el caso de esta última imagen, de nuevo, el gesto del cuerpo (el lenguaje corporal) es el reflejo, en el nivel de la comunicación no verbal, de una determinada actitud ante la interlocutora: la condescendencia.



Observemos esta tercera situación.

Da que pensar. Si prestamos atención a la cantidad de centímetros cúbicos de espacio común, en el metro, el avión o una reunión, que se espera que ocupe una persona según sea una mujer o un hombre –al margen de su tamaño–, es fácil deducir que, en la ocupación que las personas hacemos del espacio público, existe un claro sesgo de género.

A las mujeres se les enseña desde la infancia a plegarse sobre ellas mismas, ocupando, de este modo, el mínimo espacio posible. Las mujeres han aprendido que sentarse de manera “femenina” consiste en juntar firmemente sus rodillas, cruzar las piernas una sobre otra de manera encantadora y sin generar ningún pequeño hueco entre ellas y no despegar en exceso sus brazos de su cuerpo. En suma, sentarse como una mujer consiste en **autoencogerse**.

En contraste, cualquier observador puede advertir en los lugares públicos la tendencia de algunos varones a abrir sus piernas, codos y brazos a fin de acomodarse de manera confortable ocupando el máximo espacio posible. El fenómeno es tan perceptible y está tan extendido que ha dado pie a un término reciente, de éxito fulgurante, incluso con entrada propia en *Wikipedia*: *manspreading*, o tendencia masculina al desparrame al sentarse, aun cuando de este modo se invada el espacio personal de quien está alrededor.

Gracias al desarrollo de estudios de Neurología, ahora sabemos que una determinada manera de acomodar el propio cuerpo en ciertos contextos no es, simplemente, un gesto cosmético ni gratuito; es mucho más: constituye una programación mental implícita de



cómo actuar en público. En este sentido, cuando se minimiza sistemáticamente el volumen que ocupa nuestro cuerpo en el espacio, se interioriza también que nuestra presencia pública ha de ser igualmente reducida, convenientemente “discreta” y “modesta”, dos adjetivos, por cierto, como se ha visto en los apartados previos, habitualmente relacionados con la actuación comunicativa adecuada de las “mujeres encantadoras”.

En síntesis: **a menor ocupación física del espacio, menor ocupación simbólica de lo público.**

Esta actuación femenina, que bien podemos denominar *womanfolding*, suele tener un efecto letal en la esfera profesional. Diferentes especialistas exponen las consecuencias prácticas de esta tendencia al encogimiento femenino, ya que, con tales prácticas de “autodoblamiento” corporal, las profesionales, de manera no

consciente, se presentan en público como personas inseguras y carentes de autoridad o poder.

Muchos manuales sobre *management* y dirección de grupos presentan las características de comunicación no verbal asociadas al liderazgo en los términos que siguen. Hemos destacado en negrita los rasgos de gestión del espacio que estamos comentando en este capítulo:

- Posición corporal erguida
- Cabeza alta
- Contacto visual directo
- Voz clara y alta
(en ocasiones se indica “grave”)
- Paso seguro y firme
- **Dominio del espacio físico**
- **Ubicación en posiciones centrales**

A la vista de estos rasgos de comunicación no verbal, fácilmente se deduce que cuando las profesionales actúan gestualmente de manera “femenina” y, en consecuencia, agudizan el tono de su voz, caminan sobre las puntas de los pies, autoencogen su cuerpo al ocupar un espacio público y en las reuniones tienden a ubicarse en posiciones periféricas o de “no poder”, corren un serio riesgo de ser consideradas “encantadoras”, pero poco adecuadas para el liderazgo, la autoridad o el poder.

<p>En resumen, algunos fenómenos en la comunicación no verbal, como ocupar posiciones marginales en las reuniones o minimizar la propia presencia, reflejan también la tendencia al autoocultamiento y la evitación de la prominencia que determinan el estilo comunicativo de las mujeres. Paralelamente, algunos varones tienden a expandirse aun cuando con ello ocupen espacio reservado a otros.</p>	<p>¿Qué consecuencias tiene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres, inconscientemente, se presentan en público como personas inseguras y carentes de autoridad. • Las profesionales corren el riesgo de ser consideradas agradables, pero poco adecuadas para el liderazgo, la autoridad o el poder. • Los hombres “sobreactúan” su papel masculino de líderes, en ocasiones, molestando a otros sin darse cuenta.
<p>¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porque las mujeres han sido educadas para comportarse con discreción, para no llamar excesivamente la atención. • Porque las mujeres temen parecer demasiado prominentes en contextos públicos. 	<p>¿Qué podemos hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar conciencia de lo que nuestro cuerpo y nuestra gestión del espacio comunica, y de cómo se relaciona con lo que comunican nuestras palabras. • Los responsables de los grupos deben velar para que no siempre los mismos profesionales ocupen los mismos lugares (centrales o periféricos).

¿Qué podemos hacer al respecto?

En el caso de la tendencia femenina a la ubicación distante, ya se ha comentado. Las personas con responsabilidades deben velar para que en los grupos no siempre los mismos profesionales ocupen las mismas ubicaciones, sean las centrales o sean las periféricas.

En esencia, es importante tomar conciencia de la enorme cantidad de información emocional y relacional que comunica nuestro cuerpo, y de cuán

importante es esa comunicación no verbal en nuestra relación con los demás, ya que la comunicación del cuerpo no apela al cerebro racional de nuestros interlocutores, sino que expresa nuestra actitud emocional. Para transmitir credibilidad, empatía, legitimidad y autoridad natural, es importante que la comunicación verbal y la no verbal vayan al unísono, que no colisionen ni entren en contradicción.



Bibliografía

Cuddy, Amy *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges* (2015). Nueva York: Little, Brown & Company.

Cuddy, Amy J. C.; Fiske, Susan T.; Glick, Peter; Xu, Jun "A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition" (2002). *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (6), pp. 878–902.

Matschnig, Monika *Lenguaje corporal: saber lo que piensan los demás en el trabajo* (2013). Barcelona: Alma Europa.

Pease, Allan *El Lenguaje del cuerpo en el trabajo* (2011). Barcelona: Amat.

Rebel, Günther *El Lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación* (2012). Madrid: EDAF.

https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=es (Charla TED de Amy Cuddy *El lenguaje corporal moldea nuestra identidad*. 2012).

Montolío, Estrella *Espacios masculinos... y miniespacios femeninos*. http://www.eldiario.es/catalunya/donesenxarxa/igualdad-genero-feminismo_6_478112209.html (27/01/2016).

<https://es.wikipedia.org/wiki/Manspreading>

Algunas consideraciones lingüísticas



Si en una situación de interacción comunicativa hay mujeres y hombres, al dirigirse al grupo, se puede **tratar de incluir lingüísticamente a unas y otros**. Hay diversos recursos para lograrlo.

EN DISCURSOS DIRIGIDOS A UN PÚBLICO AMPLIO

En estos casos hay que utilizar tanto la forma femenina como la masculina en las partes que apelan más claramente al destinatario:

LA BIENVENIDA / LOS AGRADECIMIENTOS/ LOS SALUDOS/ EL CIERRE...

"Queridas amigas, queridos amigos.

Es un honor para mí inaugurar esta jornada dando la bienvenida muy especialmente a todas las compañeras y compañeros que han acudido desde otras localidades, algunos desde puntos bastante alejados de nuestra geografía..."

Aunque se pueden emplear la forma femenina y la masculina de todos los elementos con marcas de género –nombres, pronombres, adjetivos, artículos, **ESTO PRODUCE FRASES MUY CARGADAS**.

En este caso, es recomendable:

a) Duplicar solo los nombres:

"Todos y todas los y las responsables y los asesores y las asesoras que han sido convocados y convocadas...". (FORMA INCORRECTA)

"Todos los responsables y las asesoras y asesores convocados...".

b) Si la duplicación alarga demasiado las frases, puede realizarse en la primera mención, y luego pasar a usar otros recursos, como los siguientes:

- Buscar nombres que incluyan a ambos sexos: "el equipo", "el personal de...", "las personas que...", "las delegaciones", etc.
- Optar por determinantes y pronombres sin marca de género: "quienes hayan logrado...", "cada representante expondrá", etc.

OTRAS RECOMENDACIONES

Utilizar la forma masculina y la femenina de **nombres y pronombres**:

“Los delegados y las delegadas”, “todos vosotros y todas vosotras”, pero también “las delegadas y los delegados”, “todas vosotras y todos vosotros”.

Es recomendable **alternar el orden de aparición** de las formas femeninas y masculinas. En ambos casos, se puede omitir uno de los artículos:

“Las delegadas y delegados”, “los delegados y delegadas”, pero no coordinar los artículos entre ellos: “los y las delegadas”, “las y los delegados” (FORMA INCORRECTA).

Los adjetivos y participios concuerdan generalmente en masculino cuando se emplean nombres de ambos géneros, pero se admite la concordancia por proximidad.

En este caso, adjetivo en femenino para referirse a ambos si la palabra más próxima está en femenino:

“Los asesores y asesoras nombradas recientemente...”

Conviene evitar **el masculino que parece genérico**, pero que luego resulta que no lo es *“Los alemanes son muy serios, puntuales y trabajadores (¿Todos los ciudadanos alemanes?); sus mujeres, muy altas y rubias, y también muy serias”* (Ah, no. Eran solo los hombres alemanes).

En ámbitos profesionales, es recomendable emplear las **formas femeninas de los cargos**:

“la consejera delegada”, “las ingenieras”, “las informáticas”, sin anteponer “mujer” en el caso de las formas invariables: “las mujeres informáticas”. (FORMA INCORRECTA)

Si se establecen comparaciones y el elemento de comparación es una mujer, ¡atención!, puede parecer que solo se compare a esta mujer con el grupo de mujeres:

“Ángela Urbizu ha sido la mejor delegada del territorio nacional” (¿La mejor entre las delegadas?).

“Ángela Urbizu ha sido la mejor entre todos los delegados (y delegadas) del territorio nacional”.

Se recomienda utilizar **formas de tratamiento igualitarias**, no hablar de ellos llamándolos por el apellido mientras a ellas se las menciona usando su nombre de pila o su relación de parentesco con un hombre:

“Fernando Martínez y Maribel se han encargado de...”. (FORMA INCORRECTA)

“El señor Llorente y la señora Cárdenas”.

Asimismo, conviene **no infantilizar a las mujeres** usando un tono más agudo o más diminutivos, u optando con mayor frecuencia por la forma de tratamiento “tú”, en lugar de “usted”, en la interacción con ellas que en la interacción con ellos.

Por último, los profesionales que tienen en consideración a las mujeres a la hora de comunicarse, consiguen evitar anécdotas, comparaciones, metáforas, ejemplos o chistes sexistas en su discurso.

Guías consultadas

Cuida tu lenguaje, lo dice todo.

Gobierno del Principado de Asturias, Instituto Asturiano de la Mujer, 2001.

Guía de comunicación no sexista.

Instituto Cervantes, Madrid, Aguilar, 2011.

Guía de lenguaje no sexista. Universidad de Granada, Unidad de Igualdad, sin fecha.

Guía de lenguaje no sexista. UNED, Oficina de Igualdad, sin fecha.

Guía de lenguaje para el ámbito de la empresa y el empleo. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, Eulàlia Lledó, 2011.

Guía de uso no sexista del lenguaje de la Universidad de Murcia. Universidad de Murcia, Unidad para la Igualdad entre mujeres y hombres, 2011.

Guía de uso para un lenguaje igualitario. Universidad de Valencia, Unidad de Igualdad, Marta Albelda, 2012.

Guía sobre recursos existentes sobre lenguaje no sexista. Instituto Canario de la Mujer, Cabildo de Gran Canaria, 2010. Disponible en <http://www.plataformaviolenciacero.es/guias/guias%20recursos%20lenguaje%20no%20sexista.pdf>

Igualdad, lenguaje y Administración: propuestas para un uso no sexista del lenguaje. Generalitat Valenciana, Conselleria de Bienestar Social, 2009.

Informe sobre el lenguaje no sexista en el Parlamento Europeo (Aprobado por la decisión Grupo de Alto Nivel sobre Igualdad de Género y Diversidad de 13 de febrero de 2008).

Disponible en http://oficinaigualtat.uib.cat/digitalAssets/297/297584_lenguajenosexistaparlamentoeuropeo.pdf

Lenguaje administrativo no sexista.

Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de la Mujer, sin fecha.

Llibre d'Estil Lingüístic: Ús igualitari del llenguatge. "la Caixa", sin fecha

Manual de lenguaje administrativo no sexista. Asociación de estudios históricos sobre la mujer de la Universidad de Málaga y Área de la mujer del Ayuntamiento de Málaga, Antonia M. Medina Guerra (coord.), 2002.

Manual de lenguaje no sexista en la Universidad Politécnica de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid, Unidad de Igualdad, sin fecha.

Manual para el uso de un lenguaje inclusivo. "la Caixa", sin fecha.

Recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje. Servicio de lenguas y documentos Unesco, Unidad de coordinación de las actividades relativas a la mujer. Disponible en http://oficinaigualtat.uib.cat/digitalAssets/297/297585_recomendaciones-para-un-uso-no-sexista-del-lenguaje.-unesco.pdf

Recopilatorio de recursos web sobre lenguaje no sexista. Mujeres en red. Disponible en http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/recopilatorio_lenguajenosexista.pdf