

La comunicación femenina

Claves, desde la perspectiva de género, para entender qué pasa cuando hablamos

Mercedes Bengoechea¹

Objetivos

Después de haber trabajado este capítulo te habrás formado una idea clara de lo que ocurre en la comunicación interpersonal entre mujeres y hombres. Comenzarás a desarrollar una nueva percepción de lo que se produce en tus contactos con personas que tengan tus mismos códigos comunicativos y en encuentros con personas que los tengan diferentes. Aprenderás a descubrir normas que no son exactamente las tuyas y a no interpretarlas únicamente según tus propias normas; asimismo a no dejarte avasallar por las pautas ajenas y a contestar al comportamiento de las demás personas desde una mayor flexibilidad y conocimiento. También aprenderás, cuando te sientas incomprendida, a no descorazonarte sino a explicarte lo ocurrido y diseñar actuaciones en consonancia, que tomen en cuenta nuevas perspectivas.

1. Introducción: Mujeres y hombres tienen pautas de comunicación algo diferentes

En infinidad de culturas, tanto antiguas como contemporáneas, mujeres y hombres desarrollan desde muy jóvenes estilos diferentes de comunicación. Hay abundancia de hipótesis que tratan de explicar las razones de tales diferencias, hipótesis que serán presentadas más adelante, en el apartado 3. Sin internarnos ahora en la senda del por qué aparecen tales diferencias, contentémonos con admitir que en nuestra sociedad mujeres y hombres prefieren normalmente comunicarse mediante dos estilos que se corresponden con los estilos femenino y masculino de las sociedades de nuestro entorno.

No podemos llegar a afirmar, sin embargo, que se trate de diferencias universales entre mujeres y hombres puesto que no se producen de forma idéntica en todas las culturas. Por una parte, porque no se trata de dualismos rígidos, sino cambiantes según la época; y, por otra parte, porque en algunas sociedades las pautas son opuestas, esto es, el comportamiento de las mujeres es el considerado "masculino" en nuestras sociedades y el de los varones sería el "femenino". Además, y lo que es más relevante, el mismo comportamiento se alaba en sociedades que lo creen representativo de la masculinidad, mientras se denigra en culturas en

¹ Profesora Titular de Sociolingüística en la Universidad de Alcalá (Madrid) e integrante del Grupo NOMBRA (Comisión Asesora del Lenguaje del Instituto de la Mujer) desde 1994.



las que se piensa que es un atributo femenino. Por ejemplo, el decir las cosas de forma indirecta es un rasgo típicamente masculino que practican con maestría los adolescentes negros urbanos, y que es valorado muy positivamente en la comunidad afro-norteamericana; en nuestro país se considera una característica negativa (femenina y "retorcida") y se premia, en cambio, a quien, sin andarse por las ramas, es capaz de "llamar al pan, pan, y al vino, vino".

No pretendo simplificar la cuestión afirmando que todas las mujeres o todos los hombres se comunican de igual manera. El género no es inmutable ni puede entenderse aislado de otros aspectos de nuestra identidad (de clase social, estatus, profesión, grupo político). Lo que significa ser mujer y ser hombre (y hablar como tales) cambia de una generación a otra, y varía según se pertenezca a uno u otro grupo social, político o religioso. Es decir una mujer no es únicamente "mujer", sino además, católica practicante, campesina, abogada en un bufete internacional, médica, intelectual, atea, terrateniente... y su habla reflejará de algún modo (y construirá) todas esas identidades más o menos difusas que la constituyen. Una mujer rural, al cargo del ganado, puede poseer distinta concepción de la "feminidad" que una mujer urbana de clase media: no resultará sorprendente que sus respectivas hablas difieran. Cada una se constituirá como campesina o abogada a través de su habla y ésta manifestará asimismo la distinta personalidad y el distinto carácter de cada una de ellas.

Y ni siquiera la misma mujer se comunica de igual forma a lo largo de todos los momentos de su vida, sino que variará sus tácticas verbales según las personas con las que se relacione, el lugar en que se produzca la interacción, la tarea que lleve a cabo y la función que cumpla el habla en un determinado momento.

Pese a las anteriores llamadas de atención respecto al peligro de simplificar cuando nos referimos a los estilos femenino y masculino de comunicación, parece innegable que una serie de características son usadas preferentemente por las mujeres en su interacción diaria con las demás personas, y otro número de rasgos son preferidos por los hombres. Estas diferencias pueden ser en ocasiones responsables de algunos malentendidos entre unos y otras. Además, en ambientes fuertemente masculinizados como son los laborales, las diferencias entre los códigos femenino y masculino de comunicación pueden conducir a ciertas mujeres a una cierta frustración, nacida de la sensación de no ser entendida, escuchada o tomada en cuenta, o al sinsabor de ver tergiversadas sus palabras o malinterpretadas sus intenciones. Es por ello que en el siguiente apartado se describirán los estilos que parecen caracterizar a mujeres y hombres. A continuación trataremos de explicar algunas de las causas que se han invocado para explicar las diferencias. Luego nos preguntaremos qué es exactamente la comunicación y exploraremos las consecuencias que tiene en nuestra vida laboral el hecho de que nuestro habla vaya inexorablemente ligada al género. Finalmente marcaremos pautas para diseñar actuaciones que nos permitan controlar el resultado de nuestras intervenciones e interpretar las intervenciones ajenas.

2. Descripción de los estilos femenino y masculino de comunicación

En algunas ocasiones se ha observado malestar entre personas norteamericanas que tenían relación con otras provenientes de Europa del Este. Las primeras se quejaban de que las segundas eran "pesadas", "plomos" que no sabían cuándo su presencia no era ya deseada. Cuando se estudiaron conversaciones entre ellas, se pudo llegar a la conclusión de que el malestar tenía un origen puramente cultural: en Estados Unidos una forma educada y aceptada



socialmente de acabar una conversación consiste en pronunciar una frase del tipo: "lo siento, no me había dado cuenta de la hora, tengo que irme". Prácticamente cualquier persona nativa entiende el significado oculto del mensaje y farulla un adiós, o "ya nos veremos". Esta regla no opera en países como Polonia, por ejemplo, donde la anterior manifestación se realiza justamente con el fin contrario, para alentar a que se solicite mayor información. Por lo tanto, a una expresión como "he de marcharme" le seguiría, según las normas de la cortesía polaca, una pregunta sobre qué tiene que hacer, o a dónde se dirige con tanta prisa. Si la persona polaca aplica su norma en Estados Unidos, será juzgada según el criterio cultural dominante y se la considerará impertinente o latosa, sin entenderse por qué, en lugar de despedirse, continúa la conversación.

Del mismo modo, en Japón resulta un atropello a la intimidad la costumbre norteamericana de estrechar fuertemente la mano y utilizar el nombre de pila para dirigirse a una persona con quien se tiene una relación puramente laboral. La etiqueta japonesa exige distancia formal, tanto verbal como gestual.

Como en los anteriores ejemplos, son muchos los malentendidos motivados por diferencias culturales. Con buena voluntad y conocimiento de la "otra" cultura, pueden llegar a solventarse. Pero a veces no existe ni la buena voluntad ni el deseo de acercarse a la "otra" cultura. En tales casos, quienes tienen mayor grado de poder o de decisión pueden imponer sus propias normas culturales e ignorar, incluso despreciar, las ajenas.

Infinidad de investigaciones han llegado a la conclusión de que mujeres y hombres de clases medias pertenecen a dos culturas ligeramente distintas, con normas de interacción y orientación conversacional algo diferentes entre sí. Es decir, entre unas y otros pueden llegar a producirse situaciones parecidas a las que se dan entre personas polacas o japonesas y norteamericanas. Los casos expuestos en los párrafos previos pueden servir para alertar de los malentendidos y conflictos a los que son proclives mujeres y hombres cuando se relacionan laboralmente. Ni la norma japonesa ni la americana es la "mejor": cada norma sirve en la comunidad en la que nació y para una serie de relaciones y propósitos. Tampoco será mejor la norma femenina o la norma masculina, pero, como en el caso de personas extranjeras, la decisión de lo que es "más válido" va a depender en muchas ocasiones de a quién corresponda juzgar y bajo qué criterio.

A continuación estudiaremos cada cultura por separado.

2A. Estilo femenino

El estilo que caracteriza el habla de la mayoría de mujeres occidentales de clase media se rige por una aparente cortesía que puede descubrirse en los siguientes rasgos generales:

- el deseo de incluir en el discurso como iguales a las otras personas participantes, haciendo énfasis en la relación entre ellas;
- una atención extrema a las palabras ajenas y a los mensajes externos –verbales o no verbales;
- la indicación expresa de su escucha e implicación en la conversación;
- una búsqueda de intimidad;
- el desarrollo de los temas de forma cooperativa.

Veamos cómo se manifiestan y cómo se realizan los rasgos anteriores:



- **deseo de incluir como iguales en el discurso a las otras personas participantes, haciendo énfasis en la relación con ellas**

La mayoría de mujeres tienden a hacer reconocimiento expreso de su interlocutor/a: se interesan por la otra persona, le hacen saber que nota si lleva un jersey nuevo, si ha cambiado de peinado, y formulan preguntas sobre su familia, su salud o sus preocupaciones. Frecuentemente esto es sólo la introducción a la conversación, una especie de "antesala" necesaria para abordar el auténtico motivo por el que la conversación ha tenido lugar, que puede ser solicitar una información determinada, dar cuenta de una gestión, redactar un informe, hacer una consulta... Para muchas mujeres ese preámbulo es necesario para poder sentir que trabajan en un medio laboral no hostil, para humanizar los ambientes despersonalizados de las oficinas, empresas y organizaciones. No es una característica únicamente femenina. Es también típica de muchas culturas no occidentales, menos prontas en atender a lo esencial, y a no omitir lo que se considera en Occidente "cosas superfluas". Gran número de sociedades orientales exigen una cierta toma de contacto previa antes de empezar cualquier tipo de transacción comunicativa; para esas culturas, como para la femenina occidental, los modales masculinos occidentales resultan avasalladores y amenazantes.

Las mujeres tienden, asimismo, a sacar temas de conversación mediante interrogaciones (*¿Qué tal te fue ayer con tu jefa?* o *¿Has visto la nueva fotocopiadora?*). Cuando otra mujer "lleva la voz cantante" en una conversación, intercalan preguntas y exclamaciones en el discurso ajeno, más para mantener viva la conversación, entablar y afianzar vínculos de relación y que la otra persona perciba que existe interés, que por deseo de interrogar y controlar. Gustan especialmente de interponer preguntas y exclamaciones en medio de las narraciones ajenas (*¡No me digas! ¿Y qué le contestaste? ¡Vaya cara dura! ¿No te dejó hecha polvo?...*). También sonríen a menudo, en señal de apertura a las demás personas, como símbolo de que el canal de comunicación permanece abierto.

Por su parte, las hablantes tratan de incluir a las de más personas en sus palabras, bien mediante el uso de la segunda persona (*tú, vosotras*), bien buscando confirmación (*¿vale?, ¿de acuerdo?*), bien citando las palabras de su interlocutor/a (*sí, porque, como decías antes, más vale...*).

Muchas mujeres tienden a acabar sus frases con una entonación que suena interrogativa o dubitativa. No porque no sientan seguridad en lo dicho, sino con el fin de preguntar la opinión de su interlocutor/a o que esta persona se sienta incluida en el mensaje. Es como decir, "mi opinión no está cerrada, puede cambiar si deseas añadir algo, podemos compartirlo o comentarlo". Con ello se persigue un fin: alcanzar consenso, minimizando cualquier tipo de diferencia y ocultando la posible superioridad. Por lo mismo, cuando toman decisiones, intentan hacer parecer que se trata de decisiones tomadas en conjunto, mediante preguntas que confirmen el consenso.

Tienden a disfrazar su conocimiento y experiencia en un campo o tarea específica, y si adoptan el papel de instructora, lo hacen situándose a la altura de sus colegas y no en un plano superior: por ejemplo, "imitando" jocosamente el tono de una profesora o una madre, para así distanciarse del papel tradicional de persona experta, y negociar un papel más aparentemente igualitario.

La afinidad les produce intenso placer. En consecuencia, no se sienten a gusto defendiéndose de ataques por sus ideas y son especialmente vulnerables a comentarios agresivos, despectivos y situaciones en las que se violen los códigos que ellas respetan.

La jactancia es cuidadosamente evitada, de hecho se habla poco de los logros personales y a veces se recurre a la modestia para minimizar diferencias con otras personas.



Muchas féminas empiezan su discurso como Santa Teresa sus escritos, disculpándose por su poca habilidad verbal (*No sé si voy a saber decirlo bien*). Hay mujeres que, cuando asumen una responsabilidad, la aceptan advirtiendo de su falta de conocimiento o experiencia en ese campo (*Claro que lo haré encantada, aunque nunca me he ocupado de estas cuestiones y me da miedo meter la pata*), y otras que cuando entregan un informe se excusan por los posibles errores (*Seguro que los gráficos no te gustan; soy un poco desastre con este programa informático*). Es éste uno de los rasgos menos comprendidos por parte de la cultura masculinizada (y ahí deseo englobar a mujeres y a hombres), que interpreta esta actitud como falta de asertividad, inseguridad y carencia de autoestima.

Podemos, sin embargo, atribuir otras causas a este comportamiento. Para empezar, esas frases no implican que no se tenga buena opinión de una misma, sino que no se presume de ello, como muchas culturas no occidentales, cuyos hablantes, incluso cuando ocupan un alto rango o estatus, hacen gala de una retórica de la humildad. También puede tratarse de un rasgo cultural femenino enmarcado en el deseo de incluir a las otras personas como iguales en su discurso. Esta orientación incitaría a la hablante a situarse al nivel de las demás, haciendo patente una falta de engrimiento que pudiese situarla por encima de nadie. Es posible asimismo que este comportamiento puede ser la marca de una retórica propia, que define la asertividad de una manera menos agresiva. Si la definición de asertividad es «la habilidad de comunicar los propios sentimientos, creencias y deseos de forma honesta y directa, permitiendo a los demás [*sic*] comunicar sus propios sentimientos, creencias y deseos»², podemos concluir que las mujeres comunican de esta forma los propios sentimientos de (sensata) ambigüedad ante sus propias posibilidades.

Otra característica de las mujeres es la alabanza ajena. Acuden a los cumplidos y halagos con una función de solidaridad y reconocimiento más que de genuina admiración. La recepción femenina más normal de la lisonja o cumplido es la de reducir el valor de lo admirado y rehuir la adopción de una posición superior. Este diálogo entre dos amigas ejemplifica una típica reacción:

- *Qué traje tan mono*
- *Tiene mil años. Fue una ganga, me costó cuatro duros.*

Muchos hombres, educados en una fuerte asertividad, no entienden que se rebajen los propios méritos y creen que si muchas mujeres reaccionan así es debido a la inferioridad femenina que provoca una baja autoestima en las mujeres. Esto no es así necesariamente. En el ejemplo anterior el significado del comentario reacción al cumplido sería: "no vale nada, no merece la pena que te fijes, no soy más por llevarlo". Por su parte, el cumplido no debe entenderse como expresión de que se tenga en estima singular el traje, sino más bien como índice de un nexo de unión entre las dos personas por parte de la primera hablante (la cual estaría indicando: "me he fijado en ti"). Es una manera solidaria de mencionar explícitamente que la otra persona cuenta y es notada.

Consecuentemente, las mujeres son poco propensas a hacer críticas abiertas a sus iguales, que son consideradas muestras de poca cortesía en su cultura de afiliación. Coincidir con una colega una mañana y espetarle una frase del tipo: *¿Dónde te has comprado ese jersey tan horrible?* es casi impensable entre mujeres que mantienen buena relación. Son precisamente el establecimiento, mantenimiento y reforzamiento de las relaciones sociales algunos de los móviles que orientan la tendencia femenina al cumplido.

² Judy C. Pearson, Lynn H. Turner y W. Todd-Mancillas, *Comunicación y Género*. Barcelona: Paidós, 1993, p.260.

EJERCICIO

(Diálogo en la oficina)

- *Qué informe más bueno.*

Reacción 1: - *Gracias, no ha sido muy difícil porque ya había hecho otros parecidos en mi anterior empresa; además, Luisa me ha ayudado mucho.*

Reacción 2: - *Qué raro un halago, partiendo de tí. Gracias.*

Reacción 3: - *Gracias. La verdad es que a mí también me gusta como ha quedado.*

PIENSA: ¿Qué te molesta de cada reacción? ¿Cuál de las tres respuestas preferirías recibir si fueses tú quien hiciera la alabanza?

COMENTARIO. En algunos manuales de auto-ayuda para mujeres que pretenden enseñar a resolver los problemas surgidos en el trabajo, dan a elegir entre las opciones antes presentadas, interrogando a las lectoras sobre cuál creen que es la más oportuna. En esos libros se suele descalificar la Reacción 2 por agresiva (no hay duda de lo es y de que además refleja una mala relación entre ambas personas), y se suele incidir en que la más correcta sería la 3, mientras se califica la Reacción 1 de síntoma de poca asertividad, de inseguridad y de falta de confianza en una misma. Sin embargo, los estudios sobre la cortesía lingüística han demostrado que reacciones como la 1, que minimizan la propia importancia, son bienvenidas en el mundo femenino y facilitan la interacción humana. No dar muestras públicas de la propia importancia es señal de cortesía hacia las demás personas, lo cual no significa que se carezca de seguridad en la labor realizada. La sabiduría tradicional desconfía de quien se jacta: "Dime de qué presumes y te diré de qué careces". En el mundo laboral a veces se obliga, tanto a mujeres como a hombres, a "vender" su imagen para que se valoren sus méritos. Sin embargo, esto puede hacerse de muchas maneras –con mayor o menor finura– y nada obliga a una alabanza presuntuosa constante, a la soberbia o al despliegue de una arrogancia arrasadora.

Atención extrema a las palabras ajenas y a los mensajes externos – verbales o no verbales

Las mujeres tienden a dar rodeos para expresar sus ideas, no necesariamente porque duden de lo que desean decir, sino porque se preocupan por el efecto que sus palabras puedan tener sobre su interlocutor/a. A menudo suenan imprecisas por el afán de sólo concretar con consenso o para no sonar pedantes en la elección de un término excesivamente técnico. Recurren a expresiones que modulan sus afirmaciones ("*algo así como*", "*una especie de*" "*era más bien alto*", "*a mí me parece*"...)

Por la misma razón, eligen cuidadosamente sus palabras, que descubren con lentitud, siempre receptivas a los mensajes ajenos.

Prefieren expresiones estándar, usan pocos tacsos y formas vulgares o excesivamente coloquiales que pudiesen herir por su descuido o informalidad a las demás personas.



EJERCICIO

?? ¿Nunca te ha dicho un compañero que no "vas al grano", que no das más que vueltas y rodeos y no hay modo de que sepa lo que quieres?

PIENSA CÓMO LE RESPONDERÍAS A LA LUZ DE LO APRENDIDO HASTA AHORA.

UNA POSIBLE RESPUESTA: las cosas son más complicadas de lo que las palabras permiten expresar, por eso las cuidas (ello implica reflexión). Además, no deseas ofender innecesariamente (ello implica preocupación por las demás personas).

Si en algún caso alguien se finge incapaz de entender que la pregunta de su jefa "*¿Te importaría quedarte esta tarde a terminar el informe?*" es una directriz disfrazada educadamente de ruego y le obliga a reformularla (para que ejerza así una autoridad más coercitiva) mediante una orden más directa, "*Pues, lo lamento, pero tendrás que quedarte porque esto tiene que estar acabado para mañana*", no es que no pueda entender a esa mujer, "que no es capaz de decir las cosas claramente", sino que está resistiéndose a reconocer su autoridad, apoyándose en la creencia (sexista) de que la(s) mujer(es) se expresa(n) mal, no tiene(n) seguridad en lo dicho o no sabe(n) lo que quiere(n).

REFLEXIONA AHORA, ANTICIPÁNDOTE A LAS PÁGINAS QUE SIGUEN: ¿Crees que si esa jefa acabase optando por formular siempre sus órdenes aproximándose al estilo "directo", estaría colaborando a reforzar el estado actual entre los géneros y otorgando mayor autoridad a las palabras y formas de expresión masculinas?

Indicación expresa de su escucha e implicación en la conversación

Muchas mujeres ponen énfasis en su entonación, para indicar su implicación con el tema y no parecer distantes y frías; sin embargo se muestran suaves y lentas si temen no ser exactas o herir con sus palabras.

Cuando les interesa el tema, las oyentes se involucran en la conversación, tomando parte activa y cooperando con risas, comentarios, exclamaciones, ruiditos "respuesta" (*mmm, ajá*), afirmando con la cabeza, "poniendo caras" que se correspondan con la intención comunicativa de la otra hablante, haciendo preguntas... Incluso si no participan directamente, señalan que están atentas a la conversación articulando ruiditos del tipo *mmm, ajá*, expresiones verbales como *claro, sí, eso, justo*, o asintiendo con la cabeza.

Suelen utilizar un timbre más agudo y un tono de voz algo más alto y dinámico del que suelen usar los hombres, con mayor inflexión tonal y cambios más acusados (mayores subidas y bajadas). Precisamente este hecho será una de las características más marcadamente no-masculinas. Los códigos androcéntricos que gobiernan la interpretación social de la entonación nos dicen que toda entonación no-(normativamente) masculina es producto de afeminamiento, falta de asertividad, exceso de emotividad, y que, por tanto, la persona no es fiable, su información no es objetiva y no debe tenerse en cuenta. La mayor alternancia tonal femenina (signo de riqueza tonal) se lee como "altibajos emocionales". Estas interpretaciones pueden tener graves consecuencias en la vida laboral. Margaret Thatcher tuvo que aprender a entonar



como varón cuando decidió presentarse como candidata a Primera Ministra por el Partido Conservador. Por su parte, muchas locutoras de radio y televisión se ven obligadas a ensayar entonaciones que se aproximan a la norma viril, mucho más apreciada en nuestro mundo masculinizado.

Búsqueda de intimidad

Las mujeres buscan intimidad en la expresión recíproca de experiencias vitales. Tienden a tratar los temas desde una perspectiva personal, partiendo de su propia vida. Les agrada abrirse al intercambio de experiencias personales y afectivas; cuando ostentan una posición superior, esta estrategia trata de esconder (no siempre satisfactoriamente) tal superioridad.

Prefieren intercambiar opiniones en grupos minúsculos que hablar en grupos numerosos. No se sienten a gusto haciendo partícipes a grandes audiencias de sus ideas.

Desarrollo de los temas de forma cooperativa

Son aficionadas a interrumpir brevemente a quien habla, no para desviar totalmente el curso de la conversación ni para cambiar de tema, sino para intercalar comentarios personales que sirvan para trazar conjuntamente el hilo conversacional y que la otra persona se sienta "escuchada". Es frecuente que cuando una mujer es interrumpida brevemente por otra para hacer un comentario relacionado con lo que la primera decía, ésta retome la palabra incorporando a su discurso las ideas, los acontecimientos o las palabras exactas aportadas por la que interrumpió. De ese modo, el discurso femenino va tomando lo que interesa de las intervenciones anteriores, que se reconocen expresamente, y va trenzando los temas entre sí, de manera que cada nuevo tema esté relacionado estrechamente con el anterior.

Las intervenciones no se espacian, sino que se suceden unas a otras con rapidez e incluso se solapan o llegan a ser casi simultáneas, sin que a las participantes parezca importarles el hecho o lleguen a sentir que no son escuchadas. Este trabajo conjunto de construcción de la conversación contribuye además a que las hablantes se sientan escuchadas y noten interés en el tema que están tratando de desarrollar.

2B. Estilo masculino

Aunque hay multitud de similitudes entre el habla femenina y masculina, el estilo que caracteriza la de la mayoría de los varones occidentales de clase media parece tener una orientación general hacia objetivos lingüísticos algo diferentes a los que guían la conversación femenina. Los rasgos que más parecen diferenciar el habla masculina son los siguientes:

- el deseo de afirmarse frente a las demás personas participantes;
- su participación se mide más por el tipo de intervención que por la demostración de atención;
- una búsqueda de objetividad y distanciamiento;
- el desarrollo de los temas de forma individualista y frecuentemente competitiva;
- una expresión aparentemente hostil de la solidaridad masculina.

Veamos a continuación cómo se manifiestan y cómo se realizan los rasgos anteriores:



El deseo de afirmarse frente a las demás personas participantes

Para los varones, el estatus está en constante proceso de negociación en la interacción verbal. Por eso tratan de destacar aquellas diferencias que puedan dar lugar a mostrar su superioridad.

No les disgusta hacer de instructores, papel que interpretan fielmente según el guión de "persona superior que sabe más o es más experta" y a partir de una relación (momentánea o no) de asimetría. Como, a su entender, un estatus alto está íntimamente relacionado con la capacidad de hacer sugerencias y dar órdenes, tienden a dar consejos, opiniones que suenan tajantes e inflexibles e incluso órdenes directas. Reciben éstas, sin embargo, de mal grado, precisamente porque para ellos recibir instrucciones es indicativo de bajo estatus. Todo ello se fundamenta en la creencia de la auto-obligación de demostrar lo que ellos creen estatus y superioridad, no en una auténtica seguridad en lo dicho o en sí mismos. De ahí que rehúsen mostrar debilidades que hurtarían ese estatus dentro de la jerarquía que constantemente deben negociar.

En su constante necesidad de autoafirmación de su masculinidad, están prestos a defenderse de ataques como los que ellos lanzan a las propuestas y aseveraciones ajenas.

En ambientes masculinizados, las alabanzas se miran con recelo porque pueden ser indicativas de cobarde o de segundas intenciones. Y es que los hombres se muestran poco aficionados al cumplido o al halago. A veces entienden ambos como una acción verbal apta para subordinados/as. En consecuencia, sospechan cuando reciben una loa por parte de sus colegas varones (les suena condescendiente, amenazador, por situarles como inferiores), pero pueden dirigirla ocasionalmente (aunque no con frecuencia) con subordinadas o mujeres colegas, a quienes sirve para situar en "su" lugar. Por su parte, cuando reciben un cumplido, los hombres tienden a aceptarlo con mayor o menor naturalidad, abundando en las cualidades de lo admirado:

- *¡Vaya cacharro te has comprado! Seguro que anda más que un burro.*
- *¡Y que lo digas! Ayer cogí los 200 sin enterarme.*
- *Vaya tío, no vives mal, ¿eh?*
- *¡No puedo quejarme!*

Estas respuestas dejan patente que para los varones el cumplido tiene fundamentalmente una función evaluativa (no solidaria), y como tal, otorgadora de estatus. En consecuencia, y como corresponde a una cultura competitiva, se usa poco con los iguales, y cuando se hace, es mediante expresiones que reducen la fuerza del halago (*anda más que un burro*, en lugar de "debe correr mucho") o a través de términos mucho menos expresivos que los femeninos (*no está mal esa cartera* sería más característico de un hombre, mientras que *qué cartera más bonita* o *me encanta esa cartera* lo serían de una mujer).

La participación masculina se mide más por el tipo de intervención que por la demostración de atención

Los hombres están acostumbrados a hablar sin que otros hombres den señales de interés, o simplemente de escucha, ni hagan preguntas (lo cual no significa que no estén pendientes de sus palabras: simplemente no lo manifiestan como hacen las mujeres). Es frecuente que una primera comentario o pregunta formuladas por un varón a otros como invitación a empezar una conversación (*¿Visteis ayer el telediario de la 2?*) vaya seguida de



una pausa de varios segundos o de silencio absoluto. Después de un breve tiempo, el primer hablante, impertérrito, procederá a exponer lo que pretendía, ajeno a lo que para las mujeres sería poca o nula acogida a sus palabras.

En lugar de las expresiones de aliento que pronuncian las mujeres, frecuentemente la intervención masculina tras las palabras de otro hombre es para intercalar expresiones de desacuerdo, incluso de lo que para las mujeres sería hostilidad: pueden poner en duda las afirmaciones del otro, negar sus palabras, anteponer otra afirmación que entre en conflicto con lo dicho por su interlocutor, criticar e incluso burlarse o insultarle por su afirmación. Y todo ello sin que las críticas y comentarios se tomen necesariamente como algo ofensivo, sino como parte de un juego de jovial toma-y-daca.

- ... *los peces son listísimos.*
- *¿Y entonces como es que siempre se dejan pescar?*
- *De eso, nada, tío; no es nada fácil coger uno, tienes que ser muy experto.*
- *¡Quizá por eso mi hija de ocho años pescó uno la primera vez que cogió una caña!*

Parece también que hay un silencio característicamente masculino. Desde el punto de vista de su significado social, el silencio puede tener varios significados. Hay un silencio que surge de la prohibición de hablar, o de restricciones al derecho a la palabra. En tal caso su origen es la desproporción de poder entre la persona que impide o prohíbe hablar a la menos poderosa y ésta, y con ello se contribuye a aumentar la disparidad de poder. Existe otro tipo de silencio, que es la falta de respuesta, y se produce cuando alguien ignora o no tiene en cuenta a otra persona. Al revés que en el caso anterior, se emplea hacia personas con menor estatus por parte de personas con mayor poder. Las investigaciones demuestran que se trata de un recurso típico de la interacción diaria masculina: el silencio por respuesta. No olvidemos que los hombres han acuñado el término del "silencio administrativo", que demuestra que en su cultura, "quien calla, no necesariamente otorga". A muchas mujeres les resulta arduo aprender a aceptar esa imposición de silencio. Los hombres escuchan, sin hacer reconocimiento explícito de las palabras ajenas; su silencio que sólo es violado para cambiar de tema o intervenir directamente, sin incluir los comentarios o aportaciones ajenas en las suyas. Este silencio hace sentir invisibles o ninguneadas a las personas educadas en la cultura del reconocimiento de las palabras ajenas (la mayoría de las mujeres).

Probablemente las mismas razones que guían los rasgos anteriormente descritos, los varones sonríen mucho menos que las mujeres. Parece que no necesitan hacer gala constante de que están prestos a la comunicación, receptivos a la escucha, con el canal de comunicación abierto a los y las demás.

Una búsqueda de objetividad y distanciamiento

Los hombres ensayan cuidadosamente una entonación fría y distante que consideran la apropiada para resolver problemas, debatir temas y hablar de "cosas". Se entrenan desde pequeños en la práctica de una entonación más plana que la femenina, con menor alternancia en el tono y mucho menos dinamismo. Con ello consiguen sonar como diestros o peritos en el tema, pero no implicados emocionalmente en él, lo que creen que puede colaborar al mantenimiento de un estatus superior.

Reclaman objetividad, probablemente «porque ser subjetivo es estar encarnado, esto es, tener cuerpo y, por tanto, ser vulnerable»³.

³ Palabras pronunciadas por la novelista Ursula Le Guin ante las alumnas del Bryn Mawr College en 1986.

Acuden a una entonación enérgica para evitar sentimentalismo si creen que sus palabras pueden tener un efecto negativo en el/la oyente, con lo que tratan de demostrar así de paso su superioridad y distanciamiento.

El desarrollo de los temas de forma individualista y frecuentemente competitiva

Más de una mujer ha sentido alguna vez que los hombres le "suelan un discurso" en cuanto pueden. Ante ello, la mujer se siente irritada o frustrada porque la situación la fuerza a convertirse en "admirada" oyente de un conferenciante, en lugar de su igual. Y es que el estilo de comunicación masculino hace que muchos hombres busquen ser el centro de atención y mostrar su superioridad; como, por otra parte, valoran especialmente la información de hechos y datos, están siempre prestos a proporcionarla. Es por ello que las mujeres tienen la impresión de que ellos adoran producir discursos, y mejor si es ante un grupo grande de personas.

Las redes sociales masculinas se trenzan alrededor del intercambio de comentarios sobre deportes, coches, informática o "señoras" (todos ello desde una perspectiva de experto o como proezas a llevar a cabo por uno mismo o por cualquier "colega").

Parte de su necesidad de dejar patente su superioridad consiste en la rapidez en el decir, que creen sinónima de certeza e inteligencia, así como en la interrupción, si creen que así demuestran que son veloces en su entendimiento. Precisamente por su preocupación por el estatus, tampoco les agrada ser interrumpidos, y no entienden ni aceptan la breve interrupción-comentario a la que las féminas son tan aficionadas.

Los temas no se trenzan, como en el caso femenino, a través de nexos de unión entre uno y otro tema de conversación. En el mundo masculino, cuando se ha terminado un tema, se pasa a otro que puede no tener nada que ver con el anterior, sin consideración alguna para con aquella o aquel hablante que planteó el primero. Tampoco suelen reconocer ni incorporar a su discurso las palabras ajenas, pero tienden en cambio a resumir o reformular lo que se ha dicho, en un intento de legitimización de su versión de lo ocurrido en la conversación, controlando ésta.

La expresión de la solidaridad masculina

Las expresiones no estándar, los tacos y las formas vulgares muy coloquiales sirven para reforzar lazos de solidaridad masculina. Frente al realce de la afinidad femenina, los cumplidos mutuos entre féminas y la ausencia de crítica abierta, los varones construyen su solidaridad mediante ritos verbales de humillación sexual (fórmulas vocativas que apelan a una supuesta –y reprobada– homosexualidad o afeminamiento: *putilla*, *joputa*, *cabroncete*, *maricón*...) o de jactancia sexual, que aunque no pretende ser literal, sí resulta tremendamente coercitiva en su alcance (o perteneces al grupo "macho hetero", o no).

Si antes decíamos que al coincidir con una colega una mañana era difícil que una mujer hiciese una frase crítica sobre su apariencia, no es raro oír expresiones del tipo: *Pero, macho, tío, ¿quién te compra a ti los jerseys?*, sin que el varón a quien se dirige la frase se sienta ofendido. Incluso puede que lo tome como un reconocimiento implícito de la osadía (o la vanguardia) del tal jersey.



3. Algunas explicaciones: ¿por qué surgen estos dos estilos de comunicación?

Se han aportado muchas y variadas razones para explicar las diferencias entre ambos estilos. Quizá niñas y niños se socializan aprendiendo unos patrones de conducta considerados "femeninos" o "masculinos"; quizá las experiencias psicológicas vividas por mujeres y hombres desde el nacimiento les lleven a desarrollar pautas distintas de comportamiento; puede que las mujeres y hombres opten por unas u otras porque de alguna forma representan sus respectivos valores, a veces contrapuestos; puede que siglos de tradición cultural nos haya hecho desarrollar y transmitir unas frente a otras... Son éstas algunas de las causas ofrecidas para dar cuenta de la diferente orientación conversacional femenina y masculina. A continuación se exponen con mayor detalle algunas de las hipótesis más aceptadas de las que pretenden llegar a comprender el origen de las diferencias comunicativas entre mujeres y hombres. Representan diferentes puntos de vista y, aunque la A y la B se parecen, existe una sutil distinción en sus respectivos planteamientos: la A considera que a las mujeres se les obliga a comportarse como "tontas", pues parte del planteamiento sexista de que el código femenino de comunicación es inferior; la B cree probado que a mujeres y hombres se les obliga a diferenciarse entre sí mediante el aprendizaje de pautas diferentes de comunicación, pero no considera por principio que uno u otro estilo sea más válido.

3A) LA INFANCIA Y EL HOGAR FAMILIAR

Algunas investigaciones aseguran que las diferencias entre mujeres y hombres se deben a la primera etapa de socialización infantil, en la que a las niñas se les alienta a adoptar comportamientos que demuestren abiertamente su feminidad, del mismo modo que se les incita a jugar con muñecas, llevar falda y pelo largo, sentarse cerrando piernas y brazos, mientras se les disuade de boxear o parecer agresivas. Simultáneamente a los niños se les enseña a desplegar tácticas de comportamiento supuestamente masculinos: luchar abiertamente por conseguir lo que quieren, mostrar hostilidad, pelear físicamente o practicar juegos competitivos. El conjunto de rasgos de conducta que la niña aprende no sería arbitrario, sino precisamente el más indicado para marcarla como "inferior": llorar —en lugar de luchar por lo que quiere—, ocupar poco espacio, hablar suavemente y sin imponerse, utilizar mecanismos mitigadores de la fuerza de sus pronunciamientos (*por favor, si fueses tan amable de cerrar esa puerta te lo agradecería, es que no puedo concentrarme en lugar de cierra esa puerta de una puñetera vez, ¿no ves que estoy trabajando?*). En cambio, los rasgos que aprende el niño serían los propios de seres superiores y poderosos, y, por tanto, mucho más respetados en nuestra sociedad. Según esta hipótesis se enseña a las niñas a ser tontas y posteriormente las mujeres no pueden sino seguir pareciéndolo en su comportamiento adulto.

En contra de lo que se pueda pensar en una primera lectura, esta explicación no se debe a recalcitrantes machistas, sino a mujeres inteligentes preocupadas por la situación femenina en el mundo laboral. Inteligentes y preocupadas... pero empañadas inconscientemente de valores androcéntricos que consideran que lo mejor y lo más valioso es el comportamiento masculino. Son mujeres que, con la mejor voluntad, re-producen los códigos más sexistas de nuestra sociedad y rechazan a las otras mujeres.

Esta hipótesis parte (insisto que de forma poco consciente) de la idea de que todos los comportamientos "femeninos" son propios de seres indefensos, sin capacidad de decisión e influencia social. Su explicación resulta simplista y poco convincente, como trataremos de explicar en los apartados 4 y 5.



El problema es que ésta es la hipótesis que más ha influido en ciertas áreas de Formación en Recursos Humanos, y proliferan los cursos que tratan de enseñar a las mujeres profesionales a "dar un salto adelante" en su vida laboral aprendiendo a hablar como hombres. Ni siquiera se explicita que sea "como hombres", sino que se abunda en la supuesta incapacidad femenina y se dice que se trata de enseñar a las mujeres a ser más asertivas, menos pasivas, menos negativamente obsequiosas y atentas, a desarrollar su auto-estima, a aprender a valorarse públicamente... en fin, se hace una lectura del estilo femenino desde el estilo masculino.

EJERCICIO

En párrafos anteriores se aludía a la tendencia femenina a suavizar la fuerza de sus pronunciamientos, ilustrándose esta afirmación con el siguiente ejemplo:

- *Por favor, si fueses tan amable de cerrar esa puerta te lo agradecería, es que no puedo concentrarme.*

en lugar de:

- *Cierra esa puerta de una vez, ¿no ves que estoy trabajando?*

PIENSA EN LAS VENTAJAS E INCONVENIENTES DE AMBAS EXPRESIONES.

COMENTARIO: La primera frase es más cortés. Muchas mujeres tienden a suavizar sus órdenes con preámbulos del tipo: *siento molestarte, no entiendo bien tu nota...* (el significado es "explícame lo que pones"); *nunca he logrado entender estas máquinas, ¿puedes arreglarla?*. Estos preámbulos responden a un aspecto típico de la cortesía, que es la preocupación por mitigar las órdenes, auto culpándose de la petición o justificando ésta en alguna supuesta incompetencia y así parecer menos tirana (en el ejemplo que nos ocupa la justificación se produce con posterioridad a la formulación del ruego-mandato: *es que no puedo concentrarme*). Con ello se logra que, incluso en una situación de mayor poder (por ejemplo, una profesora a un grupo de alumnos y alumnas en un despacho cercano al suyo), éste se difumine y el alumnado se sienta menos "invadido", menos forzado a acatar la orden. También es más cortés el revestimiento como petición de lo que en el fondo es una orden (*Por favor, si fueses tan amable de cerrar esa puerta*).

En el segundo ejemplo, la segunda persona culpa a la(s) otra(s) por no ser consciente de sus necesidades, que sitúa en primer lugar. La frase es menos cortés, por lo tanto, y presupone que esa(s) otra(s) persona(s) debería(n) ser consciente(s) de tales necesidades y atenderlas como corresponde. La frase hace explícita una relación de poder en la que una persona impone unas obligaciones a las demás. También parece mostrar irritación ante un hecho que da la impresión de no ser aislado. Quizá sólo en ese caso sería justificable desde un punto de vista de cortesía e igualitarismo.

Cada una de las frases es más apropiada para un contexto determinado (la segunda, por ejemplo, en el caso de una madre que debe terminar un informe en casa mientras sus dos hijas adolescentes oyen música a todo volumen, y a las que ha pedido varias veces que se ocupen de bajar el nivel de ruido). Pero nunca podríamos afirmar tajantemente que una de las frases es la mejor y más idónea para toda ocasión.



3B) LA OBLIGACIÓN DE SER MUJER U HOMBRE

También se han explicado las diferencias entre los estilos femenino y masculino de comunicación por la existencia de una construcción ideológico-simbólica que precede a mujeres u hombres, que constituye la propia identidad de "ser mujer" o "ser hombre", y que responde en cada cultura a las expectativas de cómo deberían comportarse mujeres y hombres. Esto significa que mujeres y hombres llegan a desarrollar los comportamientos lingüísticos antes descritos siguiendo una especie de guión prefijado por su cultura. Una prueba de ello sería que muchos y muchas transexuales y travestís aprenden, ya en su madurez, a "actuar" de acuerdo a esos guiones.

Según esta hipótesis, no sería posible un comportamiento "neutro" ligado al género. Fuese cual fuese la actividad que estuviésemos desarrollando y el contexto en que ésta se produjese, una persona habría de demostrar que es una mujer o un varón.

Si aceptamos esta explicación, nos es más fácil entender las complejidades de ser mujer en ambientes fuertemente masculinizados, como son tantos trabajos. Las negociaciones que una mujer tiene que llevar constantemente a cabo para ser mujer **y** profesional van a depender en parte de las coacciones de la propia institución en la que preste sus servicios profesionales (un ejemplo que expondremos más adelante será el de las policías) y en parte de los supuestos sociales respecto a lo que significa ser "mujer". Cuando ambas imposiciones entran en conflicto, las mujeres son medidas simultáneamente por dos raseros, a menudo incompatibles entre sí, de los que sólo algunas afortunadas salen bien paradas.

3C) LAS AMI STADES Y LOS GRUPOS DE JUEGO

Se ha sugerido también que las reglas que marcan el comportamiento informal entre iguales se desarrollan en el periodo preadolescente en el que niñas y niños juegan en grupos constituidos únicamente por uno de los sexos: o sólo niñas o sólo niños. Las normas difieren radicalmente entre ambos grupos y lo más significativo es que ambos tipos de normas –las femeninas y las masculinas– se mantienen con pocos cambios a lo largo de diferentes comunidades: Europa/ Norteamérica; personas blancas / negras; clases medias/altas. En las comunidades citadas, niñas y niños juegan durante su infancia y adolescencia, en la calle o en el colegio, en grupos formados sólo de niñas o sólo de niños; los grupos de niñas o de niños se organizan de forma diferente (los masculinos son grandes y jerarquizados, los femeninos reducidos e igualitarios), realizan actividades diferentes, se orientan hacia valores contrapuestos y, como resultado, niñas y niños se especializan preferentemente en prácticas comunicativas diferentes⁴.

En el mundo femenino infantil se suele jugar en grupos muy pequeños, frecuentemente formados por sólo dos o tres niñas de la misma edad que organizan las actividades de forma no competitiva (*¿Queréis que hagamos...?; ¿Por qué no vamos a...?; ¿Y si jugamos a...?*). Su juego se produce en ambientes privados, y, en caso contrario, las niñas hacen del sitio uno íntimo. La diferenciación entre ellas no se produce en términos de poder, sino de intimidad. Es central la idea de "mi mejor amiga", con la que se comparten confesiones, confidencias y toda una visión femenina del mundo. La amistad supone confianza, compromiso mutuo y lealtad total. Como los términos de la amistad son casi exclusivos, una nueva amiga a menudo

⁴ Esta hipótesis se debe a Daniel Maltz y Ruth Borker (1996 [1982]). En castellano, se trata además, entre otros libros, en Tannen (1991). Martín Rojo (1996) y Bengoechea (1995, 1997 y 2002) comentan la hipótesis y critican el alcance de algunos de sus presupuestos.

provoca la pérdida de la antigua, lo que crea, dado el tipo de relación entre ellas, choques emocionales profundos. Basar las relaciones en fuertes lazos de confianza entre iguales supone que en momentos de crisis no puede acudir a la superioridad de una de ellas; si una amiga no da a la otra lo que espera, que es todo, la amistad se rompe con dolor. Para que eso no llegue, las niñas deben aprender a resolver los problemas de forma indirecta, sin que parezca que se produce críticas, menos aún luchas o diferencias. Las futuras mujeres aprenden mediante la palabra fundamentalmente a crear y mantener relaciones íntimas, a criticarse de forma discreta y a interpretar con el mismo criterio de sutileza el habla de las demás.

Los niños, por su parte, juegan en grupos más numerosos organizados de forma más jerárquica. Como el liderazgo fluctúa constantemente, los niños están siempre pendientes de mejorar su posición dentro del grupo, para lo que recurren frecuentemente al lenguaje, que les sirve para mantener la independencia de cada uno y negociar su estatus. La palabra es un medio para mantener la propia superioridad, "curtirse" ante la agresividad verbal ajena, atraer y mantener la atención de los demás y autoafirmarse cuando otro tiene la palabra. Un niño debe aprender a afirmarse constantemente en el grupo: cuando cuenta una historia, debe mantener la atención de todos (chistes verdes, producir risa imitando profesores...). Los demás intentarán retar la momentánea superioridad del narrador intercalando comentarios jocosos, o cuestionando directamente las palabras ajenas (*¡No fastídiés, tío!*) y, naturalmente, pocas veces alentarán al otro a hablar mediante preguntas.

Esta hipótesis mantiene que las reglas aprendidas en la infancia se mantendrán a lo largo de toda la vida de mujeres y hombres, orientando la interacción de cada uno de los grupos, que no sería consciente de pertenecer a otra cultura y de, por tanto, estar hablando casi una lengua extranjera cuando se relaciona con personas del otro sexo. Resulta una hipótesis atractiva, porque iguala el estatus de la diferencia comunicativa –ambos estilos se desarrollan por caminos distintos, y ninguno de los estilos es *per se* inferior al otro. Pero la explicación no toma en consideración la interpretación social de la diferencia ni cómo ésta sirve para regular la estructura de géneros, algo que abordaremos en los apartados que siguen.

4. En qué consiste la comunicación y qué consecuencia laboral tiene la diferencia de estilos comunicativos entre mujeres y hombres

Se ha comprobado que en reuniones informales orientadas a realizar tareas concretas, las mujeres hablan tanto como los hombres. Pero no ocurre lo mismo en reuniones formales, rígidamente estructuradas –en las que, por cierto, se toman muchas de las decisiones–, donde los hombres casi monopolizan los turnos de palabra, o los ocupan durante más tiempo que las mujeres. También se han estudiado importantes diferencias entre mujeres y hombres en la forma de explorar y debatir ideas. Mientras ellos optan frecuentemente por un formato que podríamos denominar “combativo”, retador, de dura oposición crítica, ellas suelen preferir una negociación conjunta, y en caso contrario, llegan a sentirse abrumadas por lo que creen ambiente hostil, que toman como señal de que sus ideas son tenidas por poco valiosas, sintiéndose heridas personalmente. Estas experiencias son la punta del iceberg del desaliento que invade a muchas mujeres en su comunicación con los hombres en el mundo laboral. ¿Nos vale simplemente la explicación de que sus códigos de comunicación son diferentes? Ciertamente esta razón no resulta suficientemente explicativa.



La comunicación lleva consigo procesos ininterrumpidos de codificación y descodificación del comportamiento ajeno. Constantemente procesamos los gestos, tonos y palabras ajenas conforme a unos códigos aprendidos desde la infancia y reforzados en las instituciones de las que hemos formado parte (la escuela, el ejército, la familia, el convento, la oficina, etc.). Lo malo no es sólo que los códigos de codificación y descodificación que mujeres y hombres han desarrollado no sean idénticos. Ni que a veces mujeres y hombres apliquen las reglas aprendidas con sus iguales, asumiendo que son las mismas, y surjan los malentendidos. El problema es que los códigos masculinos de infancia se han trasladado al mundo laboral y constituido en dominantes. De ese modo, los conflictos de comunicación entre dos culturas –la femenina y la masculina– se ven agravados por la posición de poder que ocupa el género masculino, que puede imponer su estilo en los negocios, la política o la Administración. Es así como uno de los sexos puede permitirse el lujo de “no entender” o no adaptarse a las hablantes de la otra cultura.

No se trata de que un estilo sea mejor o peor que el otro. Cada rasgo conversacional al que hemos hecho alusión en el apartado 2 sólo adquiere significado en instituciones y contextos específicos, que predisponen a que tengan unos u otros efectos. Quizá sea más fácil entender esta afirmación si lo ilustramos con un ejemplo. Vamos a tomar uno de los rasgos mencionados, el silencio. El silencio en sí mismo no tiene igual valor en todas las situaciones, por lo que no puede interpretarse de manera unívoca. En una entrevista de trabajo, por ejemplo, el silencio de la persona entrevistadora simboliza su posición de poder, que le permite observar en silencio el comportamiento de la persona solicitante; por el contrario, si ésta casi no abre la boca o contesta con monosílabos puede no lograr el empleo, al haberse interpretado su silencio como producto de excesiva timidez o desconocimiento.

Igual que el silencio, cada rasgo verbal y cada expresión tienen una larga historia detrás, a través de la cual sus hablantes las han dotado de significado y han fijado sus pautas de uso. Si han sido usuarios y no usuarias, puede ocurrir que muchas mujeres se sientan incómodas ante las palabras masculinas y ajenas a la forma de expresión de los varones, a menudo sin que sepan muy bien por qué resulta tan poco gratificante una conversación con un colega o tan desanimante una reunión. No tienen conciencia de que su malestar en el trabajo se produce en parte por la obligación (impuesta por siglos de tradición masculina) de usar la conversación, los debates, el habla formal de las reuniones, la charla informal de los momentos distendidos, los diálogos amistosos en el despacho o en los pasillos... en un estilo que no es el suyo y que, por tanto, les produce insatisfacción.

Efectivamente, miles de mujeres pasan su vida laboral trabajando en una cultura cuyas tradiciones y códigos implícitos derivan de la experiencia masculina, y cuya valoración de logros y méritos se realiza desde una perspectiva masculina. Es decir, el estilo masculino de comunicación e interpretación se ha constituido en hegemónico en el mundo laboral: se ha institucionalizado dentro del espacio laboral hasta llegar a interpretarse, no como el mejor, sino como el único posible (más adelante ilustraremos esto con el ejemplo de las policías de Pittsburgh). De esta forma se legitima el (injusto) poder masculino y se da autoridad a los hombres, mientras se le niega a las mujeres.

Decimos que unas prácticas comunicativas (o unos rasgos de un estilo de comunicación) son **hegemónicas** en un determinado contexto e institución cuando son más valoradas que otras dentro de esa institución, merecen mayor reconocimiento y se las asocia con mayor autoridad. Las llamamos hegemónicas o dominantes porque no sólo quienes las dominan y utilizan como parte de su repertorio comunicativo las creen más merecedoras de mérito, valor, respeto o credibilidad, sino que incluso aquellas personas que no saben manejarlas participan de tal creencia, llegando incluso a despreciar y denigrar las formas que ellas mismas conocen y usan diariamente. «El grave problema es que los códigos de valoración masculinos se imponen hasta acabar siendo los dominantes incluso entre las



mujeres», afirman Martín Rojo y Garí (2002). Y gracias a que las formas comunicativas tienen un valor simbólico escondido, quienes poseen las formas comunicativas hegemónicas definen la realidad social, imponiendo su visión del mundo (en nuestro caso, del mundo laboral).

Ahora podemos entender algo mejor el desaliento femenino en la interacción con sus colegas, jefes y subordinados. La hegemonía masculina se mantiene, entre otros mecanismos, gracias a operación de prácticas masculinistas **impersonales** que se han convertido en normativas. Pero también a través de redes fraternales que trascienden los límites del discurso institucional. Las experiencias compartidas por los hombres les reafirman la expectativa de que su forma de decir y entender es la única posible. Sólo otorgan mérito a quienes se expresan en el código que ellos comparten y dominan, y que desarrollan en sus reuniones fraternales, las de "todo tíos", en el bar, el fútbol o el golf, donde las "chicas" están de facto excluidas, entre otras cosas por la continua recurrencia a la exposición de la masculinidad y la sexualidad masculina a través de chistes y bromas sexistas o de tacos. De esta forma, pueden pretender ignorar o menospreciar el estilo femenino de comunicación.

La desazón femenina está plenamente fundada. La mayor parte del ejercicio de un trabajo público consiste en comunicarse con otras personas, dentro o fuera de la propia empresa o institución. Al teléfono o cara a cara; en reuniones, salas de juntas, despachos, pasillos, almacenes o tiendas; entre dos o en grupos, el trabajo se realiza hablando. Informamos, explicamos, comentamos, reñimos, damos instrucciones, atendemos, dirigimos, planificamos, aprendemos, reconocemos autoridad, nos mofamos, debatimos, argumentamos, nos disculpamos, afirmamos y nos afirmamos. Pero por encima de todo, a través de una serie de prácticas comunicativas creamos y re-producimos la estructura que rige nuestra institución.

En ésta, los hombres tienden a ignorar las pautas femeninas de comunicación; si eventualmente llegan a reconocer su existencia, las experimentan como deficientes. Gracias a la hegemonía del código masculino, el comportamiento comunicativo de las mujeres en los ambientes laborales se juzga como señal de la incompetencia, lentitud, timidez, doblez o capacidad de manipulación de las mujeres. Se minimizan las posibles virtudes femeninas. Si hacen preguntas, se cree que dudan y carecen de criterio propio; si no alardean de sus éxitos, no se considera que reúnen méritos para un ascenso; si en una posición de poder dan rodeos al dar una orden o al realizar una crítica, carecen de autoridad.

Y la imposición del estilo masculino en el mundo laboral indefectiblemente redundará en beneficio de los hombres frente a las mujeres, como trataremos de explicar recurriendo a un rasgo comunicativo: la sonrisa. Al igual que en el caso del silencio, su ausencia o su presencia en determinados contextos puede tener distinto significado para unas y otros. Pero los efectos de los códigos de interpretación y sus consecuencias son bien distintos para ellas que para ellos, como se expone a continuación.

La sonrisa forma parte del lenguaje corporal, que es también distinto en mujeres y en hombres. Cuando las personas nos comunicamos, además de transmitir información, definimos cuál es la naturaleza de nuestra relación. Porque nuestros roles no son necesariamente fijos y permanentes, sino que se crean, modifican o perpetúan en la interacción (es decir, al hablar). Cuando hablamos, no nos importan, por tanto, sólo las ideas que deseamos expresar, sino el efecto que nuestras palabras tendrán en nuestras/os interlocutoras/es. Un cambio de tono, de energía o de énfasis, un elevamiento de voz, una aceleración del habla transmite a las otras personas si estamos de broma o con enfado, si tenemos convencimiento de lo que decimos o si dudamos, si nos gusta alguien o no. Así pues, las palabras no son el único componente de la comunicación. El tono de voz y el lenguaje corporal comunican mucho más sentido que las propias palabras.



Pero el lenguaje corporal (y la sonrisa es sólo una de sus manifestaciones) varía en cada cultura. Ya hemos dicho que las mujeres dedican más sonrisas a sus interlocutores/as y las esperan de ellos y ellas. Los varones, sin embargo, no son propensos a manifestar su interés ni su atención mediante la sonrisa, sino con la mirada fija. Los códigos masculinos hacen que los hombres tiendan a malinterpretar algunos de los mensajes corporales femeninos: una sonrisa abierta suele leerse en términos de coqueteo, una sonrisa velada como vergüenza o inseguridad. También las mujeres tienden a interpretar equivocadamente que no son escuchadas o atendidas si un interlocutor les mira fijamente sin sonreír, no hace comentarios que muestren "acogida" y cambia de tema al acabar de hablar. Pero las consecuencias del desacierto para unos y otras no son equiparables. El error masculino de apreciación no afectará significativamente a la posición del varón, sino a la de la mujer, quien se verá juzgada negativamente en su trabajo (las posibles interpretaciones masculinas – coqueteo, inseguridad– llevan a la conclusión de su poca profesionalidad). El varón, por su parte no se sentirá descorazonado ni disminuido, al revés, la sonrisa femenina es signo inequívoco de que se ha reconocido y apreciado su presencia. Por el contrario, el error femenino (creer que no es atendida como merece) puede desalentar a la mujer, y, por tanto, rebajar su posición, mientras concede al varón el control de la situación. Por otra parte, el juicio negativo de ella para con él tendrá pocas repercusiones laborales para el varón, incluso si es ella la jefa, puesto que no pone necesariamente en duda sus cualidades profesionales (recordemos que la impersonalidad suele ser un rasgo de comunicación hegemónico en muchos trabajos).

Por todo lo anterior, podemos afirmar que en la comunicación entre mujeres y hombres lo más grave no es la incomodidad femenina, por muy molesta que resulte. Normalmente entramos a trabajar en instituciones ordenadas jerárquicamente, en las que los varones tienen una larga historia en los puestos más altos, y en las que han convertido sus prácticas comunicativas en las hegemónicas. En esas instituciones y bajo esas condiciones las mujeres están sometidas a evaluaciones externas e internas de su labor que llevan consigo informes, ascensos, mejoras salariales, asignación de tareas, cargos y responsabilidades. Por unas prácticas comunicativas y no otras, se contrata, se hace participar, se recompensa, se rechaza, se promociona a unas personas frente a otras. A unas se les otorga autoridad, a otras se les niega.

EJERCICIO

A la luz de lo leído hasta ahora, ¿cómo podrías explicar la frustración que estas mujeres te manifiestan?

- ?? Una compañera colega dice que siente que ellos son incapaces de intercambiar vivencias personales. Es como si dejaran su vida personal y familiar fuera del curro.
- ?? Una amiga que trabaja en otra empresa te dice que tiene la impresión de que no recibe la atención y respeto que ella otorga a las palabras ajenas, que eso le hace sentirse desilusionada y acaba creyéndose menos capacitada para participar en la creación de la "realidad" laboral, sobre todo, de las decisiones.
- ?? Tu compañera de despacho vuelve de una reunión quejándose de que, cuando ellos hablan de forma lenta y pausada, midiendo las palabras, ella les escucha con paciencia. Pero cuando es ella quien es lenta, se la interrumpe y; si para evitarlo habla veloz y articuladamente se la considera agresiva o sabihonda.



5. Las instituciones y las empresas también tienen género

Vivimos en una sociedad sujeta al "régimen del género" (Connell 1987), es decir una sociedad en la que las relaciones de poder entre mujeres y hombres están institucionalizadas, de forma que el género no sólo rige la constitución de las y los individuos, sino que es el principio estructural que organiza casi todas nuestras instituciones: la familia, la política, el gobierno, el estado, la administración, la escuela, el sistema judicial y, naturalmente, el trabajo. Tanto la forma en que se constituyen los empleos y carreras, como las prácticas (materiales⁵ y discursivas⁶) de organización empresarial y administrativa se edifican alrededor de la noción de género.

¿Qué queremos decir con que ciertos espacios, esferas, escenarios, entornos están regidos por el género? Que se conceptualizan como primordialmente masculinos o primordialmente femeninos. Del mismo modo que la gente tenemos expectativas y guiones sexuados de comportamientos respecto a las personas, que incluyen un apropiado o inapropiado tipo de ropa, uso del lenguaje y presentación del propio ser como miembro sexuado en la jerarquía de la empresa o de la institución, así tenemos la creencia de que algunos espacios (la mayoría de los laborales) son masculinos. Ya hemos explicado que hay una razón histórica para ello: los mundos de la empresa, de la política y de la Administración han sido tradicionalmente masculinos. La cultura masculina ha impregnado y moldeado su funcionamiento: las tácticas, estrategias y perspectivas que dominan su actividad material y simbólica son viriles. De ese modo, a lo largo del tiempo se han desarrollado formas de hacer, creencias y valores que se consideran masculinos, que se han erigido en hegemónicos, y que ahora los nuevos (o las nuevas) miembros deben incorporar (o no) a su repertorio de prácticas.

Esto significa que las prácticas comunicativas que circulan en los ambientes laborales de la clase media son las que los varones de las clases medias⁷, y que por tanto las normas que rigen el discurso de los hombres de clase media (así como su comportamiento y hasta sus esparcimientos) se han convertido en las normas "profesionales" bajo las que las mujeres son juzgadas y evaluadas, con el resultado de que su comportamiento (no idéntico al del varón) sirve de refuerzo a la hegemonía masculina en esas profesiones, al salir las mujeres malparadas por la aplicación de patrones masculinos de comportamiento.

Cuando afirmamos que no sólo tienen género las personas, estamos diciendo que también las instituciones lo tienen, y existen unas reglas no escritas pero implícitas que rigen si mujeres u hombres pueden tener participación en ellas y en qué términos pueden participar. Es decir, los trabajos tienen género tanto por el número de personas de cada género que predomina en ellos, como por la serie de presuposiciones sobre el tipo de trabajo a llevar a cabo que hace que "veamos" a personas de uno u otro sexo realizándolo. También por el estilo de comunicación que se asocia a la profesión. Un ejemplo es la policía, una institución regida por criterios y prácticas masculinas en la que durante tiempo ha sido difícil no sólo el propio acceso, sino el "imaginar" a mujeres desempeñando esa tarea. Una mujer que ingresa en el cuerpo debe contrastar sus prácticas comunicativas con las predominantes (y hegemónicas) en la institución y adecuar (o no) su comportamiento a la misma. Este es, adoptar sus normas institucionales y adaptarse. La mayoría de las mujeres tratan de "copiar" las prácticas

⁵ Lo que se hace, cómo se hace, el horario, el reparto del espacio...

⁶ Cómo se habla y de qué se habla.

⁷ En el andamio o la obra predominarían las de los varones de las clases bajas, por poner otro ejemplo.

institucionales hegemónicas. Por ejemplo, una investigación en EE.UU. llevada a cabo por Bonnie McElhinny en los años 90 llegó a la conclusión, confirmada por las propias policías de Pittsburgh, que éstas sonríen menos y son más bruscas e intransigentes que en la vida civil. Las policías entrevistadas explican su comportamiento apelando a las expectativas públicas sobre cómo debe ser un(a) policía (esto es, a la visión hegemónica sobre la policía) y alegando que su labor exige distancia emocional e imparcialidad, por lo que una conducta que no siguiese el patrón podría ser tachada de incompetencia o falta de profesionalidad. En este caso observamos que las oficiales de policía de Pittsburgh han adoptado unas pautas de conducta con la esperanza de integrarse en una institución "masculina". Que esto se logre o no es otra cosa. Y de hecho, la presencia femenina en la policía de Pittsburgh se debe sobre todo a unas leyes de acción positiva que obligan en esa ciudad a que el 25% de sus fuerzas públicas estén constituidas por mujeres, y no a que la Administración reconozca su comportamiento institucional "idóneo".

Hay un punto de esperanza para las mujeres. La investigación llevada a cabo sobre el comportamiento de las policías de Pittsburgh reveló también algo fundamental: cómo las oficiales de policía habían adaptado otras normas masculinas a su situación, transformándolas. Así, en lugar de hacer gala de un comportamiento agresivo emocional o físico (más en la línea de policías miembros de las clases bajas), se mostraban racionales, eficaces y profesionales, produciendo una imagen más de policía profesional educada de clase media. Es decir, las mujeres también son capaces de acabar institucionalizando unas normas no hegemónicas hasta entonces, más femeninas, y dotarlas de nuevo contenido. Ahora la ciudadanía de Pittsburgh espera de su policía (mujeres u hombres) un comportamiento más cortés, con menor exhibición de agresividad, tal como vienen desplegando las oficiales que han entrado recientemente en el cuerpo. Esto quiere decir que las mujeres pueden quizá también acabar modificando las normas institucionales y adaptarlas a sus valores y a su sentido de la vida.

Pero esto no siempre es fácil. Lo contrario es más recurrente. Las mujeres en puestos de poder, empapadas a menudo de los códigos masculinos hegemónicos de valoración, y deseosas de adaptarse a la institución en la que prestan sus servicios, utilizan a veces estrategias de comunicación de autoridad más masculinas. El problema es que, al ser enunciadas desde un cuerpo de mujer, no se reconoce su autoridad. Investigaciones llevadas a cabo sobre cómo se evalúa a mujeres que expresan sus mensajes de forma demasiado directa y asertiva prueban que a la gente (tanto a mujeres como a hombres) no les gustan, calificándolas de poco femeninas. Por otra parte su influencia es casi nula con los hombres, quienes se resisten a la autoridad de las mujeres. Pero si, por el contrario, ocupando una posición de poder, una mujer utiliza las estrategias comunicativas consideradas "femeninas", al ser tales tácticas diferentes de las de los hombres en la misma posición, puede llegar a percibirse a la mujer como ser manipulador y falso

A comentar este hecho vamos a dedicar el próximo apartado..

6. Los códigos femeninos, los códigos masculinos y la imposición de ser mujer

Cuando se empezaron a investigar las diferencias comunicativas entre mujeres y hombres y se estudiaron con detenimiento las tácticas comunicativas de cada sexo, se llegó a una primera conclusión tentativa: ni unas ni otras tácticas eran "buenas" en sí mismas, pero quizá las estrategias comunicativas que usan las mujeres fuesen óptimas para mantener viva la



conversación, para proporcionar bienestar a oyentes y para incluir a mayor número de hablantes. Las pautas masculinas podían ser idóneas para proporcionar información factual.

Se pensó entonces en recomendar a unas y otros los patrones del otro sexo para mejorar sus habilidades lingüísticas. Más específicamente, se pensó, por una parte, que los varones podían sacar provecho de las tácticas verbales femeninas en el mundo de la empresa y la organización. Por otra parte, creyeron que la empresa podía explotar la diferencia femenina ("managing diversity"), basándose en la idea de que las empresas se auto limitan si emplean sólo a gente cortada por el mismo patrón y que las mujeres pueden aportar nueva savia y aumentar la competitividad, entre otras razones, porque quizá entenderán mejor las necesidades de posibles clientas. Eso llevaría a "valorar" la "diferencia" femenina. Este enfoque, basado en una "gestión de recursos humanos basada en la diversidad", acentúa unas veces el papel del logro individual y de la importancia PARA CIERTAS TAREAS de cualidades de las mujeres, y otras veces incluso llega a alabar un nuevo estilo "más femenino" de gestión.

La gestión de la diversidad supuestamente lleva aplicándose ya años, pero no ha conducido necesariamente a más mujeres a puestos directivos, sino que (en teoría) ha empezado a valorar más positivamente unas cualidades, antes desestimadas, en los varones. Sin embargo, un estudio reciente ha llegado a la conclusión de que no existe conexión entre la revalorización de tácticas femeninas de gestión y ascensión de las mujeres a los puestos de gestión. Simplemente algunos hombres han añadido a su repertorio de comportamiento masculino ciertas estrategias "femeninas". Podríamos decir que actuar según un estilo femenino significa algo totalmente diferente para ellas y ellos. Para los hombres, no se "naturaliza" como parte de su ser, es un mero recurso profesional cuyo uso puede tener su recompensa. Es una nueva cualidad a añadir a las que ya creen tener por ser hombres. Mientras tanto, las mujeres, se siguen viendo como poseedoras únicamente de cualidades femeninas (Wajcman 1998: 77). El descubrimiento del valor de algunos códigos femeninos ha significado simplemente que algunos hombres han ampliado su repertorio mediante algunas tácticas supuestamente femeninas, pero no han sido capaces de reconocer el valor de tales cualidades cuando forman parte del repertorio femenino. Lo que los últimos estudios de mujeres y hombres en los sitios de trabajo parecen indicar es que las prácticas laborales "naturalizan" las pautas femeninas: se convierten en "ventajas naturales", "armas de mujer", que no son recompensadas ni reconocidas en la empresa o institución y que ciertamente no sirven de promoción. Al contrario, a las mujeres se le suponen esas cualidades y se les critica si desaparecen. Mientras, la adopción de algunas pautas femeninas, además de las propias, por parte de varones funciona como valor añadido a su hombría, y como tal, se celebra y recompensa.

Pese a que se habla de "gestionar la diversidad" e incorporar al mundo de la empresa y de la organización ALGUNAS cualidades femeninas, las cualidades supuestamente masculinas nunca dejan de ocupar un lugar central en las instituciones. Es cierto que se recomienda "de boquilla" a los varones que sean más corteses o tengan más en cuenta a las otras personas en su discurso, pero nunca se cuestionan las tácticas viriles. En ese sentido, y comparativamente, las mujeres son infinitamente más incentivadas, aconsejadas y alentadas, a adoptar comportamientos masculinos. Por ejemplo, en esos libros que llenan nuestras librerías con la pretensión de mejorar la realidad laboral femenina. Ya nos hemos referido a ellos en páginas anteriores. Son numerosos los títulos con recomendaciones e instancias a ellas para que cambien radicalmente su estilo comunicativo... y muy poco efectivos.

Tanto Linda McDowell(1997) como Martín Rojo y Garí (2000) demuestran la dificultad de muchas mujeres de coger prestados/abrazar comportamientos masculinos, de "actuar" en varón: sus consecuencias son negativas y contraproductivas, al rechazar sus colegas (mujeres y varones) esta adopción de conducta varonil. Y el comportamiento de mujeres que alternan entre versiones masculinas y femeninas de ejercicio del poder se percibe como "fingimiento" de



una relación informal e igualitaria en un contexto en el que tal relación no existe. La conducta típicamente femenina puede ser juzgada, si va acompañada de una posición de poder, como falsa, paternalista, incluso como manipulación o intromisión, minando la credibilidad de la mujer que así se comporta. Es decir, las mujeres que hablan como hombres son absolutamente rechazadas por sus colegas de ambos sexos.

Precisamente porque vivimos en una sociedad sujeta a las leyes del género, lo que ocurre es que las expectativas de cómo son las mujeres y los hombres permea nuestras relaciones con las personas con quienes nos relacionamos en el trabajo, tanto con superiores, colegas, subalternos y subalternas. Los estereotipos sexistas de cómo deben ser mujeres y hombres y la evaluación estereotípica de la actuación femenina en la esfera pública (laboral) tienen como resultado que cuando una mujer irrumpe en el mundo laboral —especialmente cuando compite con varones por un puesto—su sexo está de inmediato sujeto a escrutinio: tanto su propio comportamiento como el comportamiento ajeno con ella. El proceso velado de las relaciones de género se pone en marcha: la construcción de las mujeres como distintas a los varones será uno de los mecanismos mediante los cuales se mantiene el dominio masculino; el otro, la naturalización de la idea de que los varones están “naturalmente” nacidos para el mando, la gestión, la técnica, el control, la agresión o la ambición. Y de esta forma, mientras que se excluye a las mujeres aún del dominio público, una vez entran en él, se las juzga en términos que no son relevantes en la vida laboral (desde comentarios como, *esa foca, vaya dientes, es antiestética, parece un pajarito...*, hasta el acoso sexual) y que logran minar su autoridad. Acaban ocupando un papel subordinado en la empresa o en instituciones, reproduciendo así la jerarquía de géneros.

La clave de la cuestión no es si las mujeres o los hombres tienen inherentemente mayor sensibilidad, agresividad, empatía o racionalidad, sino cómo se expresan, perciben e interpretan tales emociones dentro de empresas, corporaciones e instituciones (Wajcman 1998: 61). Porque parece probado que comportamientos idénticos obtienen diferentes interpretaciones. Que el tacto parezca concesión o la firmeza precipitación parece depender no del hecho en sí sino de si se trata de un hombre o una mujer. Una acción concreta puede ser considerada firme o resuelta si es un hombre quien la efectúa, o autoritaria e histérica si es una mujer. Y una mujer ejerciendo un liderazgo más democrático puede parecer débil o indecisa. Parecería que todavía hoy sigue siendo cierto que el cuerpo de un hombre da credibilidad a sus palabras, mientras que el cuerpo de una mujer se las quita.

Tanto la idea de que las mujeres pueden comunicarse de forma idéntica a los hombres como la idea de que se debe reconocer (y explotar) la diferencia femenina sitúan el problema en las mujeres y aceptan implícitamente la experiencia masculina como la norma ineludible. Hay una tremenda resistencia a admitir la existencia de una estructura de género en la propia conceptualización del trabajo y de la empresa. La “igualdad” siempre se juzga tomando por medida un patrón masculino de conducta.

Lo importante es que la “gestión de la diversidad” no ha supuesto el reconocimiento de nuevas formas de autoridad femenina, y de nuevas formas de valoración de la experiencia, la habilidad y los diversos recursos profesionales que las mujeres pueden aportar. Y es que el poder no es sólo lo que dicen las reglas escritas, sino que está incrustado en prácticas rutinarias, implícitas, que nunca se cuestionan. Entre ellas están las que conceden autoridad a los hombres (procedimientos, requisitos, estimación de méritos “saturados” de presuposiciones de género). Las propias mujeres han internalizado la jerarquía de géneros y creen (normalmente de forma inconsciente) más “natural” que sean ellos quienes ostenten mayor poder o gocen de mayor estatus. Es probablemente por eso que las mujeres con poder provocan a veces en otras mujeres una ambivalencia y una ansiedad de difícil explicación.



EJERCICIO

(Diálogo en un ayuntamiento entre dos miembros, **A** y **B**, de una misma comisión)

A: *¿Cómo crees que estamos funcionando en esta Comisión?*

Respuesta 1: **B:** *No sé, aún es pronto para decirlo, a ver si empezamos a tomar decisiones de verdad. Por una parte... llevamos poco tiempo, ... pero a mí me gustaría que la gente no diera tantas vueltas sobre lo mismo y no se escuchase tanto a sí misma. Avanzaríamos más rápidamente. Pero claro, ... por otra parte, tenemos que saber la opinión de todo el mundo. No sé qué decir, la verdad.*

Respuesta 2: **B:** *La gente se escucha demasiado a sí misma. Aunque es fundamental que todo el mundo exprese su punto de vista, deberían dejar de hablar y empezar a tomar decisiones.*

PIENSA: Interpreta ambas respuestas a la luz de lo leído hasta ahora. ¿Tiene la estructura de género algo que ver con tu interpretación?

COMENTARIO: La diferencia entre 1 y 2 no es de contenido –ambas expresan la misma idea–, ni de seguridad en lo dicho, sino de mayor “acolchamiento” o “topaje” de las afirmaciones por parte de 1 para que no suenen excesivamente críticas y dejando claro que es sólo su opinión, pero no una verdad irrefutable. No es que a 1 le dé miedo responder con claridad, ni que no tenga su opinión formada.

Fíjate que 1 responde usando expresiones de primera persona, verbos en 1ª persona del singular y plural (*no sé, tenemos, empezamos*), relativizando de ese modo su opinión (no tiene por qué extrañarnos: a fin de cuentas es lo que se le ha pedido) y respondiendo de forma subjetiva (*a mí me parece*), aunque apoyándose en datos objetivos. La respuesta 2, sin embargo, pretende ser objetiva, como pronunciada desde el “exterior” de la Comisión (cuando de hecho **A** y **B** son miembros de la misma), mediante el uso de verbos en tercera persona que parecen afirmar “verdades” irrefutables e indudables.

Por la actual estructura de géneros, los hombres (y algunas mujeres) tienden a considerar la respuesta 1 de persona insegura cuando es una mujer, y de persona educada, prudente y poco avasalladora si es hombre. La respuesta 2 se lee como agresiva (si es una mujer la que habla), mientras se considera bien articulada y como expresión de certeza y seguridad en sí mismo (si el un varón quien lo profiere).

7. Escapar de la trampa del lenguaje

Es un error explicar simple y únicamente que mujeres y hombres aprenden unas tácticas comunicativas a través del proceso por el que se convierten en mujeres y hombres y que gracias, entre otras cosas, a tales estrategias conversacionales, se mantiene la supremacía masculina. En primer lugar, porque está demostrado empíricamente que en



cualquier sociedad las tácticas verbales más valoradas son siempre las de los grupos que ostentan el poder: es decir, no son ciudadanas de segunda por hablar así, sino que existe una forma de habla que los hombres han adoptado como propia y luego han ritualizado, legitimado y dado credencial de superior, como vehículo de jerarquización entre los sexos. Si las mujeres les imitan acríticamente, además de auto obligarse a realizar un esfuerzo considerable con pocos visos de éxito (nunca sonarán bastante "dominantes" o sonarán "excesivamente mandonas"), están reforzando esa supuesta superioridad del comportamiento masculino. Ello conllevaría la legitimación del sexismo social que otorga mayor valor, autoridad y credibilidad a uno de los sexos.

Judy Wajcman (1998) aboga por un cuestionamiento radical de las normas del patrón laboral masculino como única salida para propuestas reales de políticas de igualdad de oportunidades. Únicamente aquellas políticas que se centren en el desmantelamiento del patrón masculino podrán ayudar a las mujeres a largo plazo. Luego, para cambiar la actual situación de desautorización profesional femenina, no tienen las mujeres que adoptar necesariamente el estilo y los hábitos que los hombres han consagrado, sino aprender a explotar las habilidades y actitudes que las mujeres han desarrollado en su experiencia como tales.

No se trata, pues, de que las mujeres se avergüencen de cómo han sido educadas, sino que aprendan simultáneamente a explotar su propio estilo y a controlar y romper el estilo masculino "desde dentro", anticipándose a él, revelando sus tácticas, dejando al descubierto su falsa seguridad, su buscado distanciamiento, su pretendida autoridad, sin dejarse avasallar. Uno de los objetivos es hacer que este curso desarrolle en las alumnas la capacidad de 1) reflexionar sobre la lengua; 2) apreciar y estimar (en el sentido de valorar) las posibilidades que el estilo cortés femenino aporta (por ej.: sonar poco impositiva, sonreír, preguntar las opiniones ajenas, disculparse por deber tomar decisiones que pueden ser desagradables...); y 3) conocer perfectamente (quizá como una conoce una lengua extranjera, que no necesariamente se reconoce como propia) el estilo masculino para poder desconstruirlo y usarlo como arma arrojada siempre que sea necesario.

Es decir, en los cursos de formación se debe tender a poner de manifiesto entre las participantes la existencia de lazos comunes y el reconocimiento de las experiencias compartidas de opresión en las empresas y organizaciones, sustentando así una pequeña "comunidad femenina" en la que se produzcan las condiciones para desarrollar una identidad opuesta a la que te trata de imponer la cultura en la que hemos nacido. Además, debe dotarse a las mujeres participantes de estrategias de resistencia y supervivencia que les permitan anticiparse a los retos verbales que deberán afrontar en su cotidianeidad laboral. Sin alentar la victimización a la que puedan estar sujetas, pero dotándolas de "conocimiento" –que, como se sabe, es capacidad de obrar y maniobrar. Si el poder, la jactancia y la agresión se han considerado positivamente unidas a profesiones como la abogacía, la dirección de empresa, la política, las ventas y la profesionalidad en general, se trata de disociarlas de la competencia, eficacia y autoridad y dejarlas al desnudo.

Implementar las políticas de igualdad de oportunidades supone unas prácticas de contratación más justas, que abran las puertas a mayor número de mujeres; cursos de formación y capacitación para mujeres; y revisión de los procedimientos de valoración y promoción para que la competencia y la autoridad femeninas reciban mayor reconocimiento. Ahora ya sabemos que lo que se entiende por "mérito" o "capacidad" no es inmutable, sino que depende del grado de poder del grupo que define en qué consisten esos conceptos. Cuando se especifican los requisitos que requiere un puesto de trabajo se acuden a criterios subjetivos respecto a las habilidades necesarias o a prácticas laborales que no quedan justificadas sino por el hecho de que el género ha permeado la decisión a tomar. No se puede permitir que las



estrategias comunicativas masculinas sean el patrón que rige la contratación y promoción femeninas.

En la dura vida diaria laboral, las mujeres deben ser conscientes de que hay quizá otras maneras posibles de decir lo que desean expresar y pueden tratar de reformular su expresión si creen que no son entendidas en sus términos. Pero no deben permitir que las callen por cómo se expresan. Deben hacerse entender desde sus premisas. Deben defender su forma de decir, pero manteniéndose en estado de alerta ante la expresión masculina: decodificando las palabras de ellos antes de reaccionar.

Ocupar el espacio laboral implica ocupar el espacio de decir, cambiar las tácticas de decir y divulgar las formas femeninas de decir, hacerlas visibles, aceptadas, otras formas más a tener en cuenta. La forma de decir femenina es la forma de situarse las mujeres ante la vida, de estar en el mundo. Es bueno que se entrenen en decirse, pero no que se nieguen. Deben habitar el espacio laboral desde su estilo comunicativo. Que el duro aprendizaje de la vida laboral no las enmudezca, no las reste valor y atrevimiento. Y, si así lo desean, que aprendan los códigos ajenos para poder transgredirlos (o seguirlos).

Hablar en público, tomar la palabra en el mundo laboral supone ocupar (y alterar) durante un momento un espacio de poder al que a las mujeres se les había negado el acceso durante tiempo. Está bien que lo ocupen, con su forma de decir, entender y actuar. Si no es así, se les sigue negando el acceso.



Bibliografía

- Bengoechea, Mercedes. 1995. "Mujeres/hombres: el conflicto entre dos culturas". *Revista de Occidente* 170-171 (julio-agosto). 120-136.
- Bengoechea, Mercedes. 1997. "Lenguaje público y voz femenina". *Revista de Occidente* 190 (marzo). 31-44.
- Bengoechea, Mercedes. 2002. "Ni sumisas ni asertivas: reflexiones sobre el estilo femenino de comunicación". Proyecto KELTIC (*Know European Languages To Increase Communication*) <<http://www.educastur.princast.es/keltic/principal.htm>> ("Encuentro de lenguas y culturas" – "Conferencias de lenguas comunes").
- Connell, Robert W. 1987. *Gender and Power* (Cambridge: Polity Press)
- Holmes, Janet. 1995. *Women, Men, and Politeness*. London: Longman.
- Maltz, Daniel N. y Ruth A. Borker. 1996 (1982). "Los problemas comunicativos entre hombres y mujeres desde una perspectiva cultural". *Signos. Teoría y Práctica de la Educación* 16: 18-31.
- Martín Rojo, Luisa. 1996. "Lenguaje y género: Descripción y explicación de la diferencia". *Signos. Teoría y práctica de la educación* 16: 6-17.
- Martín Rojo, Luisa y Aitana Garí. 2002. "El obstáculo de ser mujer. Prácticas comunicativas en el trabajo". J. Santaemilia, B.Gallardo y J. Sanmartín (eds), *Sexe i Llenguatge: la construcció lingüística de les identitats de gènere*. Valencia: Universidad de València. 129-43.
- McDowell, Linda. 1997. *Capital Culture: Gender at Work in the City*. Oxford: Blackwell.
- McElhinny, Bonnie S. 1992. "I don't smile much anymore: Affect, gender and the discourse of Pittsburgh police officers". *Locating Power: Proceedings of the 2nd Berkeley Women and Language Conference*. Berkeley, Ca.: University of California, volume 2: 386-403.
- Pilkington, Jane. 1998. "Don't try and make out that I'm nice: The Different Strategies Women and Men Use when Gossiping". Jennifer Coates (ed.), *Language and Gender: A Reader*. Oxford: Blackwell. 254-269.
- Tannen, Deborah. 1991. *Tú no me entiendes*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor y Barcelona: Círculo de Lectores.
- Wajcman, Judy. 1998. *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Philadelphia: The Pennsylvania State University Press.



48 LA VANGUARDIA - CLASIFICADOS

GRAN OPORTUNIDAD
Por expansión, empresa líder del sector

SELECCIONARA
Personal de 25 a 40 años,
con gran vocación comercial, tenga o no experiencia.
Para visitar cartera de clientes en Cataluña.

Pedimos: • Dedicación completa de lunes a viernes.
• Incorporación inmediata. • Don de gentes. • Buena presencia • Cultura media. • Se valorará vehículo propio.

Ofrecemos: • Formación "Práctico - Técnica" por personal de la empresa

Ingresos sobre 2.400 € / mes.

Llamar EXCLUSIVAMENTE Lunes y Martes
Tel. 93 230 31 32 para concertar entrevista, Sr. Pérez.
Nota: Abstenerse personas que estén trabajando o que no tengan permiso de trabajo.

maba



TALLER DE ARQUITECTURA, precisa:
ADMINISTRATIVA

SE REQUIERE: * Dominio Contaplus y conocimientos de informática a nivel de usuario. * Espíritu de colaboración.
* Disponibilidad inmediata. * Catalán hablado y escrito.
* Se valorará experiencia en el sector.

Enviar CV manuscrito, con foto reciente, a la Ref. 516 de MABA Publicidad, Pza. Dr. I. Barraquer, 7, 08029 BCN.

MULTINACIONAL líder en el sector, necesita:

3 ASESORES COMERCIALES

Zonas a trabajar:
- PENEDES - ANOIA - GARRAF

SE REQUIERE:	SE OFRECE:
→ Experiencia en ventas.	→ Incorporación inmediata.
→ Disponibilidad total.	→ Altos ingresos (garantizado + comisión + rappel + incentivos).
→ Vehículo propio.	→ Visitas concertadas. C.A.
→ Capacidad de trabajo.	

Interesados llamar lunes y martes de 10 a 15 horas al Tel. 93 814 51 07. Preguntar por la Srta. Silvia.

maba

EMPRESA DE SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES PRECISA:

1 Calculista Proyectista 1 Jefe de Obra

FUNCIONES:

- REDACCION DE PROYECTOS / EJECUCION DE OBRAS.
- Incorporación inmediata.
- Se requiere experiencia de 2 años en el sector de construcción.
- Retribución según valía.

Interesados llamar al T. 93 409 03 47

maba

Empresa Hotelera precisa:

**Chico/a para
RECEPCIÓN**

Con conocimientos administrativos e informáticos. Jornada completa de L. a V. Buena presencia. Se valorará disponer de carné de conducir. Salario a convenir.

www.quittrabajo.com

Enviar CV con foto a:
HOTELES & GESTION, S.A.
C/. Lleó XIII, 23-08022 Barcelona
Indicar: Ref. Recepcionista

**PRODUCTORA SPOTS PUBLICITARIOS
PRECISA:**

ADMINISTRATIVO/O

- Facturas, pago a proveedores.
- Gestiones bancos, archivos...
- Excel, Word.
- Conocimientos de inglés.
- Horario de 9.30 a 14 h. y de 16 a 19.30 h.
- Salario 12.000 € brutos anuales.
- 5 semanas de vacaciones + puentes.

**Interesados escribir C.V. + foto a: Montse Roca,
Avda. Diagonal 590, 5º 1º 08021 Barcelona.**

CHICAS PARA STANDS
Jornada completa o Tardes

Si tienes:
Entre 18 y 28 años y vocación comercial.

Te ofrecemos:
Trabajo estable en centros comerciales de Barcelona y área metropolitana.
Incorporación inmediata.
Contrato Agencia.
Ingresos aprox. 1.500 €
Extranjeras imprescindible permiso trabajo.

ente

Interesadas concertar entrevista de 9 a 14 h. y de 15 a 18 h. al tel. 93 217 95 66 - Srta. Carla



GRUPO MANPOWER



Participa en el proceso de selección de Manpower. Esta a formar parte de una Compañía Multinacional cuyo objetivo es conseguir ser el mejor proveedor de soluciones relacionadas con los Recursos Humanos de gran calidad. Nuestros productos y servicios, más de 3.300 oficinas distribuidas en todo el mundo y nuestros valores de Grupo avalan esta información. Compare con nosotros nuestros valores como herramientas claves para el desarrollo de nuestro negocio. Personas, Conocimiento, Innovación identifican claramente nuestra filosofía empresarial y cultural, garantizando marca de crecimiento y éxito. Manpower para su plan de diversificación y especialización en todo el territorio nacional desea incorporar personas dinámicas con clara orientación al servicio, y a trabajar por objetivos, que valoren el trabajo en equipo y sean capaces de aceptar responsabilidades, manifestando gran capacidad de gestión, organización, innovación y motivación.



REPRESENTANTES DE SERVICIOS (REF: REP)

Valoraremos formación universitaria orientada a RRHH (Psicología, RPLL, Derecho, etc), manejo de MS Office, vocación comercial y vehículo propio. Se responsabilizará de la selección y contratación de trabajadores puestos a disposición en empresas clientes, así como de apoyo en la captación y mantenimiento de clientes.



SALES MANAGER (REF: SM)

Imprescindible experiencia comercial en prospección, captación y mantenimiento de clientes preferiblemente sector servicios. Se dedicará exclusivamente a la labor comercial en una zona determinada.

DIRECTORES DE OFICINA (REF: DO)

Imprescindible experiencia comercial contrastada en servicios. Se responsabilizará de la captación y mantenimiento de clientes en una zona asignada, aumentando además la coordinación, motivación y supervisión de un equipo humano, facilitando la consecución de objetivos, de acuerdo con la política comercial de la Compañía.

DIRECTORES DE GRANDES CUENTAS (REF: GGCC)

Buscamos profesionales de diferentes sectores con experiencia comercial contrastada mínima de dos años preferiblemente en sector servicios, acostumbrada a negociaciones de alto nivel y elevada capacidad de negociación. Se responsabilizará de la captación y mantenimiento de Grandes Cuentas incrementando el volumen de negocio en una zona asignada, facilitando la consecución de objetivos mercados de acuerdo con la política comercial de la Compañía.

Para todos los puestos se valorará muy positivamente conocimientos y experiencia contrastada en empresas de servicios, así como la dotación de vehículo propio imprescindible en todos los puestos.

Las personas interesadas deberán remitir su C.V. y fotografía adjunta al apartado de correos 3473 * 28080 Madrid, o a la siguiente dirección de e-mail: rrhh.seleccion@manpower.es, indicando la referencia correspondiente. Se garantiza absoluta confidencialidad durante todo el proceso de selección.

personas
conocimiento
innovación

MANPOWER

Empresa catalana de ámbito nacional selecciona:

5 SEÑORAS/SEÑORITAS

- Mayores de 30 años • Cultas • Activas y con afán de superación
- Residir en area BCN más de 5 años • Horario Mañana o Tarde
- Oficinas atención/promoción cliente centro ciudad • CM • Periodo de formación retribuido.

ENTREVISTAS TEL. 935 820 923 lunes de 10 a 13 y 17 a 19 h.



Empresa Multinacional del Sector Automoción proveedora de piezas de alto nivel situada en la provincia de Barcelona selecciona:

Técnicos de Mantenimiento

Zona Vilafranca +/- 24.000 €

Dependiendo del Responsable de Turno se ocupará de:

- ◆ Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas.
- ◆ Estudiar y determinar las necesidades conforme a la política de mantenimiento preventivo de la empresa.
- ◆ Estudiar la viabilidad de las solicitudes de mejoras técnicas en las máquinas e instalaciones.

El candidato deberá aportar como mínimo 2 años de experiencia en mantenimiento eléctrico y/o mecánico. Acostumbrado a trabajar con PLC's, programación de CNC, sistemas hidráulicos, gas y matricería. Se requiere el dominio de herramientas informáticas industriales. Será una persona autosuficiente, resolutiva y con capacidad de trabajo en equipo.

Posibilidades reales de progresión profesional dentro de la empresa.
Planta con instalaciones nuevas y totalmente automatizadas.

Rogamos envíe su candidatura por e-mail (formato Word) a:
ingenieros@michaelpage.es indicando la referencia
IJUP117567 a la atención de **Joaquín Utrera**.

Michael Page
INGENIEROS
www.michaelpage.es