

# El poder de la conversación:

## Quién es escuchado y por qué<sup>1</sup>

Debora Tannen

El jefe de división de una corporación multinacional estaba llevando a cabo una reunión dedicada a la evaluación del desempeño. Cada gerente superior se puso de pie, revisó quienes estaban en su grupo y los evaluó para su promoción. Aunque había mujeres en cada grupo, ninguna fue promovida. Uno tras otro, cada gerente declaró, en efecto, que cada una de las mujeres en su grupo aún no tenía la autoconfianza necesaria para ser promovida. El jefe de división comenzó a dudar de lo que escuchaba. ¿Cómo podría ser que todas las mujeres con talento en la división sufrieran falta de confianza en sí mismas?

Lo más probable es que eso no sea así. Considere, por ejemplo, a las mujeres que han dejado grandes corporaciones para comenzar sus propios negocios. Obviamente eso revela suficiente confianza en ellas mismas para tener éxito. Lo que sucede es que los juicios que hacemos sobre la confianza suelen inferirse de la forma en que las personas se presentan y, en buena medida, esa presentación tiene la forma de conversación.

El CEO de una importante corporación me dijo que a menudo tiene que tomar decisiones en cinco minutos sobre asuntos en los que otros pueden haber trabajado cinco meses. Dijo que usa esta regla: *Si la persona que hace la propuesta muestra confianza, el CEO la aprueba. Si no, él dice que no.* Esto puede parecer un enfoque razonable. Pero mi campo de investigación, la sociolingüística, sugiere lo contrario. El CEO obviamente cree que sabe cómo suena una persona segura de sí misma. Pero su juicio, que puede ser muy bueno en algunos casos, puede ser muy malo en otros.

**La comunicación no es tan simple como “decir lo que quieres decir”. La manera en que dices lo que quieres decir es crucial y difiere de una persona a otra**, porque usar el lenguaje es un comportamiento social aprendido: la forma en que hablamos y escuchamos está profundamente influenciada por la experiencia cultural. Aunque

<sup>1</sup> Tomado del libro *Harvard Business Review's Must Reads on Communication*, publicado en 2013 por Harvard Business School Publishing Corporation. La selección de fragmentos, subrayados y traducción fueron llevados a cabo por BValue Consulting, S.C.

podríamos pensar que nuestras formas de decir lo que queremos decir son naturales, podemos tener problemas si interpretamos y evaluamos a los demás como si necesariamente se sintieran de la misma manera que nosotros en su lugar.

Desde 1974, he estado investigando la influencia del estilo lingüístico en las conversaciones y las relaciones humanas. En los últimos cuatro años, he extendido esa investigación al lugar de trabajo, donde he observado cómo las formas de hablar aprendidas en la infancia afectan los juicios de competencia y confianza, así como quién es escuchado, quién recibe crédito y qué se hace.

El jefe de división que se quedó estupefacto al escuchar que todas las mujeres talentosas en su organización carecían de confianza probablemente tenía razón al ser escéptico. Los gerentes estaban juzgando a las mujeres en sus grupos según sus propias normas lingüísticas, pero las mujeres, así como también las personas que han crecido en una cultura diferente, a menudo han aprendido diferentes estilos de hablar que los hombres; en ocasiones, eso hace que parezcan menos competentes y autónomas de lo que en realidad son.

### **¿Qué es el estilo lingüístico?**

Todo lo que se dice debe decirse de cierta manera, con un cierto tono de voz, a una cierta velocidad y con un cierto grado de volumen. Mientras que a menudo consideramos conscientemente qué decir antes de hablar, rara vez pensamos en cómo decirlo, a menos que la situación esté obviamente cargada, por ejemplo, una entrevista de trabajo o una revisión de desempeño complicada. El estilo lingüístico se refiere al patrón de habla característico de una persona. Incluye características tales como la comunicación franca o indirecta, el ritmo y la pausa, la elección de palabras y el uso de elementos tales como bromas, discursos, historias, preguntas y disculpas. En otras palabras, el estilo lingüístico es un conjunto de señales aprendidas culturalmente por las cuales no sólo comunicamos lo que queremos decir, sino que también interpretamos el significado de los demás y nos evaluamos como personas.

[...]

Cada enunciado funciona en dos niveles. Todos estamos familiarizados con el primero: el lenguaje comunica ideas. El segundo nivel es en su mayoría invisible para nosotros, pero juega un papel poderoso en la comunicación. Como forma de comportamiento

social, el lenguaje también negocia relaciones. A través de las formas de hablar, señalizamos (y creamos) el estado relativo de los hablantes y su nivel de relación.

Si dices: "¡Siéntate!" estás indicando que tienes un estatus más alto que la persona a la que te diriges, o que tu nivel de cercanía es tanto que puedes hacer a un lado todo tipo de diplomacia, o puedes mostrar que estás enojado. Si dices: "Me sentiría honrado si se sentara", estás expresando un gran respeto o un gran sarcasmo, dependiendo del tono de voz, la situación y lo que ambos saben sobre su grado de cercanía interpersonal. Si dices: "Debes estar tan cansado, ¿por qué no te sientas?", estás comunicando cercanía, preocupación o condescendencia. Cada una de estas formas de decir lo mismo; en este caso pedirle a una persona que se siente, puede tener un significado muy diferente.

En cada comunidad conocida por los lingüistas, los patrones que constituyen el estilo lingüístico son relativamente diferentes para hombres y mujeres. Lo que es "natural" para la mayoría de los hombres que hablan un idioma determinado es, en algunos casos, diferente de lo que es "natural" para la mayoría de las mujeres. Esto se debe a las formas de hablar que aprendemos en la niñez. En Estados Unidos, la investigación de sociólogos, antropólogos y psicólogos ha mostrado que, aunque tanto las niñas como los niños encuentran formas de crear una buena relación y negociar, las niñas tienden a aprender **rituales de conversación** que se centran en el *rappor*<sup>2</sup> de las relaciones, mientras que los niños tienden a aprender rituales que se centran en el estatus. [...] Esto no quiere decir que todos los niños y niñas crezcan de esta manera o se sientan cómodos en estos grupos o tengan el mismo éxito en la negociación dentro de estas normas. Pero, en su mayor parte, estos grupos de juegos infantiles son donde niños y niñas aprenden sus estilos de conversación. En este sentido, crecen en mundos diferentes. El resultado es que las mujeres y los hombres tienden a tener diferentes formas habituales de comunicarse y las conversaciones entre ellos pueden ser como una **comunicación intercultural**: no se puede suponer que la otra persona quiere decir exactamente lo que uno habría querido decir en su lugar.

2 N. del T.: Este término de origen francófono se refiere al fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en "sintonía" psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí.

Mi investigación en empresas de los Estados Unidos muestra que las lecciones aprendidas en la infancia se trasladan al lugar de trabajo. Considere el siguiente ejemplo: se organizó una investigación en una importante empresa multinacional para evaluar una política de horario flexible recientemente implementada. Los participantes se sentaron en círculo y discutieron el nuevo sistema. El grupo concluyó que era excelente, pero también acordaron formas de mejorarlo. La reunión fue buena y todos la consideraron un éxito, según mis propias observaciones y los comentarios de todos. Pero al día siguiente, me esperaba una sorpresa.

Había salido de la reunión con la impresión de que Phil había sido responsable de la mayoría de las sugerencias adoptadas por el grupo. Pero mientras escribía mis notas, noté que Cheryl había hecho casi todas esas sugerencias. Pensé que las ideas clave provenían de Phil porque él había captado los puntos de Cheryl y los había respaldado, abundando más que ella al plantearlos.

Lo fácil sería suponer que Phil había robado las ideas de Cheryl. Pero eso sería inexacto. Phil nunca se apropió de las ideas. La misma Cheryl me dijo más tarde que salió de la reunión con la confianza de haber contribuido de manera significativa y agradeció el apoyo de Phil. Sonriente dijo: "No fue una de esas situaciones en las que una mujer dice algo y se ignora, luego lo dice un hombre y entonces sí se toma en cuenta". En otras palabras, Cheryl y Phil trabajaron bien como equipo, el grupo cumplió su cometido y la compañía obtuvo lo que necesitaba. Entonces, ¿cuál fue el problema?

Regresé y pregunté a todos los participantes quién creían que había sido el miembro del grupo más influyente. El patrón de respuestas fue revelador. Las otras dos mujeres en el grupo dijeron que Cheryl. Dos de los tres hombres indicaron que Phil. De los hombres, solo Phil señaló que Cheryl. En otras palabras, en este caso, las mujeres evaluaron la contribución de otra mujer con mayor precisión que los hombres.

Reuniones como esta ocurren diariamente en empresas de todo el país. Así que a menos que los gerentes sean inusualmente buenos escuchando atentamente cómo las personas dicen lo que quieren decir, los talentos de alguien como Cheryl podrían estar siendo infravalorados y sub-utilizados.

[...]

## ¿Qué hacer?

A menudo me preguntan: ¿Cuál es la mejor manera de criticar? o ¿Cuál es la mejor manera de dar órdenes? En otras palabras, ¿Cuál es la mejor manera de comunicarse? La respuesta es que no hay una mejor manera. Los resultados de una forma de hablar dada variarán dependiendo de la situación, la cultura de la empresa, el rango relativo de hablantes, sus estilos lingüísticos y cómo esos estilos interactúan entre sí. Debido a todas esas influencias, cualquier forma de hablar podría ser perfecta para comunicarse con una persona en una situación y desastrosa con otra persona en otra. La habilidad crítica para los gerentes es tomar conciencia del funcionamiento y el poder del estilo lingüístico, para asegurarse de que las personas con algo valioso para contribuir sean escuchadas.

Puede parecer, por ejemplo, que organizar una reunión de manera no estructurada brinda la misma oportunidad a todos. Pero la conciencia de las diferencias en el estilo de conversación hace que sea fácil ver que no es así. Aquellos que se sienten cómodos hablando en grupos, que necesitan poco o nada de silencio antes de levantar la mano, o que hablan fácilmente sin esperar a ser reconocidos, son mucho más propensos a ser escuchados en las reuniones. Aquellos que se abstienen de hablar hasta que quede claro que el orador anterior ha terminado, que esperan ser reconocidos y que tienden a vincular sus comentarios con los de los demás, funcionarán bien en una reunión donde todos los demás sigan las mismas reglas pero les resultará difícil hacerse escuchar en una reunión con personas cuyos estilos se parecen más al primero. Dada la socialización típica de niños y niñas, es más probable que los hombres hayan aprendido el primer estilo y las mujeres el segundo; lo que hace que las reuniones sean más agradables para los hombres que para las mujeres. Es común observar a las mujeres que participan activamente en discusiones individuales o en grupos exclusivamente femeninos, pero que rara vez se escuchan en reuniones con una gran proporción de hombres. Por otro lado, hay mujeres que comparten el estilo más común entre los hombres y corren un riesgo diferente: ser vistas como demasiado agresivas.

Un gerente consciente de esas dinámicas podría idear distintas formas de garantizar que las ideas de todos sean escuchadas y consideradas. Aunque no existe una solución única que se ajuste a todos los contextos, los gerentes que entienden la dinámica del estilo lingüístico pueden desarrollar enfoques más adaptables y flexibles para realizar o participar en reuniones, orientar o ayudar a otros para avanzar en sus carreras, evaluar

su desempeño, etc. La conversación es el elemento vital del trabajo gerencial. Así que comprender que diferentes personas tienen diferentes formas de decir lo que quieren decir permitirá aprovechar los talentos de las personas con una amplia gama de estilos lingüísticos. A medida que el lugar de trabajo se vuelve más diverso culturalmente y los negocios se vuelven más globales, los gerentes necesitarán ser aún mejores en la **lectura de interacciones** y más flexibles para ajustar sus propios estilos a las personas con quienes interactúan.