

## **Las estrategias comunicativas de las mujeres y hombres empleados/as iraníes**

### ***The communication strategies of Iranian female and male employees***

**Marjan Khosravi Jafari**

**Universitat Autònoma de Barcelona - marjan.khosravi@campus.uab.es**

Este trabajo se ha diseñado con el objetivo de averiguar las estrategias comunicativas de las mujeres y los hombres en las organizaciones, las estrategias que pueden ser nada mas y nada menos que la llave del éxito de la mujer en el ambiente laboral.

Hay muchos autores como Tannen (1994) que restan importancia a un posible "Techo de vidrio" existente en las organizaciones, y creen que la mujer a través de sus interacciones y comunicaciones puede atravesar este techo.

Y esta investigación fue diseñada con el fin de comparar las estrategias comunicativas de los hombres y las mujeres en las siguientes cinco condiciones:

1. En condiciones generales
2. En condiciones de colaboración
3. En condiciones imaginadas de conflicto
4. En condiciones imaginadas de conflicto y en una posición imaginada de poder
5. Con su propio sexo y con el sexo opuesto

Para lograr las respuestas de dichas preguntas, se ha intentado empezar desde un nivel muy básico, desde la "Epistemología", y luego se ha intentado profundizar en las teorías de la comunicación, y definir una teoría aceptable de Comunicación a nivel general y a un nivel específico en las organizaciones.

La epistemología que se ha intentado utilizar en esta investigación fue el modelo Hidráulico Pragmático de Epistemología, lo cual fue elaborado, utilizando los puntos ventajosos de las teorías de la Complejidad, Realismo Crítico y Construcionismo; y un tanto enriquecido con el existencialismo.

En este modelo de epistemología, se ha utilizado la analogía de un río para referirse al corriente de conocimiento dominante de la sociedad, en el cual todos estamos sumergidos. Cada investigador también tiene su propia corriente y línea existencial, objetivos y valores personales, a base de los cuales avanza en la corriente dominante de conocimiento. Y en el medio de todas estas fuerzas intenta conocer los objetivos de su estudio.

Para llevar a cabo el estudio, se debía de profundizar en diferentes planes, uno de estos planes es el plan de las Teorías de Comunicación, y definición de una teoría de comunicación que me ayudara a profundizar en las estrategias comunicativas de los hombres y las mujeres.

Y en resumen puedo aclarar la definición de la comunicación enfocada en este trabajo de la siguiente manera:

"La comunicación es como una interacción entre uno o varios sistemas. Este intercambio e interacción se realiza con la finalidad de satisfacer las necesidades de múltiples dimensiones de los sistemas (Sean éstas necesidades biológicas o construidas por los sujetos)".

A pesar de todos planteamientos teóricos de este trabajo, he podido experimentar empíricamente la importancia de los siguientes puntos, en la comunicación:

Los valores y los objetivos: Los valores y objetivos de los sujetos presentan sus necesidades. La investigación demuestra que las respuestas de las mujeres que tienen intensas motivaciones relacionadas con la familia o contribución a los demás se inclinan hacia un espíritu protector, en la mayoría de las ocasiones.

O por ejemplo las estrategias de los hombres que muestran una tendencia hacia la familia o la contribución a los demás, y éstas figuran como una de sus objetivos personales, se diferencian de los hombres que claramente, tienen motivaciones personales dirigidas hacia el trabajo, poder y control (vocaciones completamente masculinas) y se acercan más a las estrategias femeninas.

También podemos observar que las mujeres que tienen cierta motivación de logro (es necesario mencionar que estos son logros académicos personales y tecnológicos, y en la mayoría de los casos no incluyen poder y control de los demás), se asemejan mucho a los hombres en sus respuestas y se alejan de las mujeres típicamente femeninas.

El posicionamiento del sujeto en la organización. El posicionamiento del sujeto en la organización en combinación con las necesidades del sujeto demuestra el tipo de estrategia que posiblemente el sujeto utiliza para llegar a sus objetivos. El posicionamiento de los sujetos en la organización, su cercanía o lejanía a las redes jerárquicas o horizontales afecta bastante sus comunicaciones. Este posicionamiento debe ser tomado en cuenta conjuntamente con los valores y objetivos del sujeto.

La cultura del ambiente donde el sujeto se desenvuelve, la cultura de la organización demuestra la importancia de los valores que son transmitidos desde el ambiente hacia el sujeto, por ejemplo se veía que las mujeres empleadas en la fábrica se diferenciaba en sus estrategias de las mujeres que trabajaban en la organización sin fines de lucro. Pudimos ver que las mujeres de la fábrica electrónica se asemejaban a los hombres en su manera de responder a las preguntas en comparación con las mujeres de la organización sin fines de lucro.

Definitivamente el contexto cultural de la organización no es el único contexto en la que la mujer está sumergida, la organización a su vez está sumergida en un contexto social y cultural de vasta cobertura. El contexto social y cultural de la mujer en Irán es un contexto islámico donde enfatiza por un lado la importancia de la familia y la importancia del papel maternal de la mujer

y la tutela de hombre para con ella, y por otro limita las interacciones de los hombres y las mujeres que no son miembros consanguíneos. Los valores sociales de la sociedad exigen que una mujer y un hombre respeten ciertos límites, y las interacciones entre los dos géneros sean distantes y lejos de la provocación.

Sin embargo es necesario mencionar que el grado de libertad de las interacciones de hombres y mujeres depende en buena medida del grado de su religiosidad, su interpretación de las normas islámicas, su entorno cultural donde se desenvuelven, y la duración de tiempo de su amistad y relación laboral.

Es importante mencionar que a pesar de que dos mujeres o dos hombres pueden utilizar palabras y discursos cargados de afectos entre sí, sin embargo esta manera de comunicación no es permitida entre dos sexos opuestos.

Antes de empezar exponer los hallazgos de este trabajo debo decir que la diferencia de la manera de comunicación de los hombres y las mujeres no proviene de la estructura de nuestro idioma (tal como plantea Lakoff, 1975) ya que Persa siendo el idioma oficial de Irán, es muy neutral, por ejemplo no diferencia entre el pronombre masculino y femenino (los dos son "U", y es neutro).

En cuanto los resultados debemos plantear que en una descripción general podemos decir que cuando a las mujeres se les pregunta: Que le recuerda la palabra comunicación, hablan de las relaciones afectivas intensas, amistades, familia. Los valores y objetivos personales de ellas se relacionan en buena medida con la "Familia" y "Contribución y protección al otro en los tratos interpersonales". Y sus valores en la comunicación ideal gira alrededor de la consideración del otro en la comunicación, hasta incluso a veces en detrimento propio.

En cuanto los hombres podemos decir que reaccionaron en un primer instante frente el concepto de la comunicación, despierta recuerdos relacionados con temas laborales y relaciones con el sexo opuesto. Sus valores individuales se inclinan hacia los valores que eran funcionales o útiles para la vida personal. También se puede decir que en una completa armonía, sus valores en la comunicación ideal se inclinan hacia valores funcionales y valores que protegían a ambas partes involucradas en la interacción comunicativa.

Debemos resaltar que además de la "Familia", las mujeres también se inclinaron hacia otros objetivos como "logros profesionales y académicos", "artísticas", "tecnológicas", y sin lugar a duda la mujer igual que el hombre busca logros, pero hay una diferencia: Los logros de las mujeres son "logros profesionales" y no implican necesariamente poder económico o laboral, sin embargo los objetivos de los hombres reflejan en gran medida cierto poder económico o laboral en la mayoría de los casos.

Según los resultados una mujer disfruta de la colaboración cuando existe un ambiente amistoso y unido, donde se le respeta, y se le reconocen sus valores. Y parece que respeto y reconocimiento, afecta más aquellas mujeres que tienen una motivación de logro para objetivos profesionales. Las estrategias de las mujeres en la colaboración se centran en buena medida en una diplomacia tierna y amistosa y parcialmente en la flexibilidad y tolerancia a beneficio del otro. Esto es cierto especialmente en las mujeres que la familia figura entre sus objetivos y valores personales.

Y los hombres se sienten bien en el trabajo cuando su territorio y sus intereses se garantizan sin imposición alguna y falta de respeto hacia su persona. Sus estrategias en la comunicación gira alrededor del eje del poder (eje: Obediencia o adulación o cualquier estrategia que afecte la percepción del otro, o estrategias que estén basados en cierta firmeza o fuerza), lo cual indica su atención a las redes jerárquicas.

Tanto los hombres como las mujeres valoran más positivamente las estrategias de las mujeres en la colaboración o situaciones generales. Esto posiblemente se deba a la actitud facilitadora y amistosa de las mujeres, ya que las relaciones amistosas facilitan tanto las relaciones interpersonales, como el logro de los objetivos concretos a los cuales los hombres aspiran.

En cuanto los conflictos podemos decir que el conflicto más común de las mujeres se relaciona con los tratos interpersonales y la importancia de su imagen para ellas en estos tratos.

Ellas en comparación con los hombres en sus conflictos "Exteriorizan sus sentimientos", o utilizan "comportamientos no verbales" o "comportamientos que evitan el enfrentamiento directo" dentro de los cuales también podemos mencionar "hablar entre sí vía intermediaria". Estas estrategias parecen tener una armonía con sus conflictos, ya que les permite evitar las fricciones interpersonales que agravan sus problemas.

Sin embargo los hombres son diferentes. Los conflictos de los hombres se relaciona con sus intereses en el trabajo y la organización. Sus estrategias comunicativas tienden a integrarlos en los conflictos, en la defensa de sus intereses. Ellos directamente y claramente tratan el problema utilizando estrategias como "dialogo" directo.

En condiciones de conflicto un administrador o ente de poder, parece ser más estratégicos, sin negar la posibilidad de ser despóticos por un lado, o justos y moralista por otro lado.

Sin embargo una mujer en poder y en condiciones de conflicto parece tener una actitud poco estratégica con las mujeres, no obstante fuertes y firmes con los hombres. Aunque hay una tendencia evidente en ellas hacia una actitud auxiliadora o educadora.

A pesar del comportamiento protector de las mujeres, las estrategias de los hombres en poder y en condiciones de conflicto son más positivamente valoradas tanto desde el punto de vista de los hombres, como el de las mujeres.

Sobre el trato con el sexo opuesto y el propio sexo, podemos concluir que en la mayoría de las respuestas; una mujer con otra mujer utiliza la amistad para lograr su deseo y objetivo, sin embargo ella en relación con un hombre es cautelosa y distante y se enfrenta más vía poderes legales.

Los hombres prestan poca importancia al género de su interlocutor, no obstante también hay otro grupo que en una igual proporción menciona que a las mujeres hay que tratar las con suavidad para conseguir lo deseado de ellas.

Estos resultado están bastante armoniosos con la mayoría de los resultados hallados en la sección de la bibliografía, es decir: Las mujeres se inclinan mas a las relaciones interpersonales, cuidador, apoyador y están menos inclinadas hacia la defensa de sus propios

intereses y territorios. Sin embargo los hombres son más competitivos, y autoritario, y buscan la defensa de sus ideas.

En general podemos decir que la idea de "Estatus" y "Vinculación" planteada por Tannen, y redes jerárquicos y horizontales planteados Gilligan (1982), se observa también en este trabajo, las mujeres en comparación con los hombres se inclinan hacia las relaciones interpersonales, no obstante los hombres son diferentes y tienen relaciones confrontales, jerárquicas y del poder y defienden su territorio.

En este punto me gustaría profundizar en algunos temas interesantes, como los siguientes:

En este estudio la descripción de las mujeres en condiciones generales de colaboración se asemeja a lo hallado por casi la totalidad de los investigadores ( Holmes 1995, Tannen 1994, Pearson, Turner & Todd-Mancillas 1991, etc.), sin embargo sus comportamientos en los conflictos debe ser sometido a una discusión profunda.

En este trabajo podemos observar que las estrategias de estos dos géneros difieren en los conflictos (Mientras ellas expresan sus emociones y evitan el enfrentamiento directo, los hombres directamente se integran en los conflictos y defienden sus intereses), y lo más interesante es que tanto las mujeres como los hombres prefieren las estrategias de los hombres en los conflictos, y en conflicto y en el posicionamiento del poder, vale la pena preguntar, ¿Por qué?

El trabajo en él último capítulo estudia diferentes explicaciones por dicha preferencia y las argumenta.

Al finalizar me gustaría indicar que el "Techo de Vidrio", como barreras invisibles de progreso para la mujer, parece ser mucho más frágil de lo que quizás pensamos.

Si la mujer desea, elige y crea valores personales diferentes, y intente dirigir y trabajar basándose en objetivos laborales concretos y comprenda la lucha de intereses existentes en la organización mejorará en buena medida la calidad de sus interacciones comunicativas para atravesar el techo de vidrio en la organización. Sin lugar a duda no podemos negar la importancia de la cultura general de la organización. Definitivamente algunas culturas son más facilitadoras que otras (como la cultura de un ambiente industrial, donde la mayoría de los trabajadores son hombres).

Sin embargo creo que la mujer debe asumir y aceptar profundamente sus objetivos y las consecuencias de sus estrategias comunicativas directas (en el caso de que estas sean necesarias en los conflictos) para que no haya contradicción interna y estorbadora entre sus sentimientos femeninos y sensibles, y la reacción que estas estrategias directas puedan producir en los conflictos.

## **Referencias**

---

Gilligan (1982), *In a different Voice: Psychological Theory and Woman's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Holmes J. (1995) *Women, Men and Politeness*. Longman London and New York.

Lakoff (1975), *Language and Woman's Place*. New York: Harper and Row.

Pearson, Judy C., y Paul E. Nelson. «The Basic Speech Communication Course: An Examination of Instructor Sex, Student Sex, and Type of Course on Grading.» Texto presentado en la convención de la *Speech Communication Association*, Anaheim, California, noviembre de 1981.

Tannen (1994) La comunicación entre hombre y mujer a la hora de trabajo. Javier Vergara Editor S.A. (1996), Buenos Aires.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons](#).

Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las siguientes condiciones:

**Reconocimiento:** Debe reconocer y citar al autor original.

**No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

**Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar, o generar una obra derivada a partir de esta obra.

[Resumen de licencia](#)

[Texto completo de la licencia](#)