

LOS GRITOS DEL SILENCIO: VISIBILIDAD Y DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Martes, 9.00 de la mañana. Tu equipo se ha reunido, de manera semi-presencial. Es decir, parte de sus integrantes están en una sala, mientras que el resto se ha conectado por *Skype*. Entre los asistentes se encuentran representadas diversas nacionalidades y un amplio rango de edades, con presencia de ambos sexos. Dos o tres personas llevan la voz cantante, mientras que el resto permanece en silencio. Como responsable de esa reunión, ¿qué pensarías acerca de la competencia y conocimientos de esas personas que permanecen la mayor parte del tiempo calladas?

- a) ¿dirías que han contribuido?
- b) ¿pensarías que no han hecho su trabajo?
- c) ¿te contentarías con preguntar si alguien tiene algo que decir?
- d) ¿atribuirías su silencio a la distancia virtual entre los asistentes?

Nos gusta pensar en nuestras organizaciones como meritocracias perfectas (o casi). Pero la realidad, con frecuencia, nos muestra algo muy diferente. La investigadora Deborah Tannen ha estudiado los **patrones lingüísticos en las organizaciones**, y ha concluido que existen importantes diferencias entre hombres y mujeres, culturas nacionales y minorías, en relación a sus estilos lingüísticos. Cómo escuchamos y cómo somos escuchados, cómo nos atribuimos los méritos y cómo los reconocemos en otros no son banalidades, sino aspectos clave del trabajo diario. De ahí que, si el estilo dominante evita por ejemplo reconocer los errores propios, utiliza un estilo verbal agresivo y protagoniza las interacciones, aquellas otras que adopten un patrón de comunicación más modesto, que utilicen el “nosotros” en lugar del “yo”, o que eviten la confrontación verbal estarán en clara desventaja y correrán el riesgo de ser injustamente ignorados o, peor aún, malinterpretados (ambas opciones nada beneficiosas para el avance de sus carreras).

Gran parte del discurso reciente en las organizaciones con respecto al lenguaje se ha limitado a sus aspectos más superficiales (el famoso “ellos y ellas”). Pero la discusión real debería centrarse en lo que el lenguaje revela, cual punta de iceberg, en tanto en cuanto constituye un reflejo de nuestro esquema mental, de nuestros patrones culturales y de los valores predominantes en nuestra organización. Es necesario, por tanto, ir más allá y valorar el efecto que los **diferentes patrones de lenguaje y estilos de comunicación** tienen en la valoración del talento y de la competencia.

El perfil de éxito en las organizaciones: patrones culturales

En enero de 1982, un avión de la compañía Air Florida se estrelló, poco después de despegar, contra un puente sobre el río Potomac, en Washington DC. Murieron 69 personas. La investigación posterior desveló que el piloto tenía escasa experiencia en vuelos sobre superficies heladas (como era el caso de aquel aeropuerto). Lo inquietante es que el copiloto *sí tenía* experiencia, y de hecho trató de avisar al capitán en varias ocasiones, tal y como quedó atestiguado en las grabaciones de la caja negra. Lo que sucedió es que sus advertencias utilizaron un **estilo indirecto**, escasamente asertivo. Ello no hubiera sido un problema si ambos pilotos hubieran compartido códigos de comunicación similares en relación a lo que denominamos “leer entre líneas”, es decir, esas pistas sutiles que ofrecen la información de contexto necesaria para interpretar correctamente un mensaje.

El problema es que todos tendemos a reconocer y recompensar aquellos **estilos de comunicación** que más se parecen al nuestro. De ahí la importancia de tomar conciencia de esta realidad para todas aquellas personas con responsabilidades de equipo, y en general, por parte de cualquier profesional que trabaja en entornos diversos. Por ejemplo, pensemos en un ejecutivo que tiene que participar en

una reunión de trabajo en la oficina central de su empresa, donde el idioma de trabajo es el inglés. Aunque es capaz de hablarlo y hacerse entender correctamente, debe aprender a dominar estos otros **patrones culturales** en las interacciones para no dar la impresión de poseer un menor grado de competencia que sus compañeros de la matriz (por ejemplo no permaneciendo en silencio cuando la expectativa es que intervenga de manera activa).

En efecto, en algunas culturas (nacionales o corporativas), el proceso de socialización anima a que las personas reconozcan y transmitan sus logros al resto. En otras, la discreción respecto a los méritos propios es una forma de resaltar la importancia del grupo frente al individuo. Lo anterior sucede también con hombres y mujeres: por lo general, el comportamiento asertivo y competitivo se asocia con el **estereotipo** masculino, mientras que las mujeres reciben instrucciones, más o menos sutiles, de mantener la cohesión y la armonía grupal, aunque ello implique permanecer en un segundo plano. Por ese motivo, aquellos hombres que no responden al estereotipo reciben por lo general peores valoraciones. En definitiva, vemos aquello que esperamos ver.

Hace años trabajé con un expatriado cuya frustración con su nuevo trabajo en España era manifiesta. “Yo creo en el trabajo en equipo” me decía “pero, cuando convoco una reunión para tomar una decisión, la gente apenas participa. Todos son profesionales muy competentes, pero no sé cómo interpretar su silencio”. Efectivamente, en su país de procedencia, las decisiones se tomaban durante las reuniones. Ignoraba que en España, frecuentemente esas decisiones ya están tomadas cuando se convoca la reunión.

Imagina que trabajas para una empresa multinacional y estás tomando parte en un proyecto conjunto con tu casa matriz, situada en un país centroeuropeo. Cada quince días recibes una plantilla vacía, solicitando que envíes información detallada de tus avances. “¡Qué pérdida de tiempo!” piensas, “no puedo pararme a contestarles porque precisamente estoy trabajando duro para sacar adelante el proyecto ¿es que no lo pueden entender?”. En este caso, tanto ignorarles como negarnos a lo que podemos interpretar como una fiscalización de nuestro trabajo son soluciones poco sostenibles en el tiempo, amén de ineficaces. Trabajar en entornos diversos implica asumir la necesidad de comunicar más frecuentemente y de detallar aquello que nos resulta “obvio”. Al fin y al cabo, **la cultura es como el agua para un pez:** invisible, salvo para quienes están fuera.

Tampoco es para tanto: microinequidades laborales

“No gracias. No fumo”. Aparentemente, una respuesta inocente, probablemente sincera, ante una invitación. El problema es cuando la pregunta viene de tu jefe, y otro de tus compañeros acepta encantado. Mientras observas cómo salen a diario a compartir esos cigarrillos, te planteas: “¿me estaré perdiendo algo? ¿seguro que sólo hablan de nimiedades durante esos 10 minutos?”. Al cabo de los días, te das cuenta de que determinadas decisiones ya están tomadas cuando tú las solicitas, pese a ser tú y sólo tú el encargado de ese tema. ¿Qué está pasando? Muy sencillo: estás viviendo lo que los expertos denominan “**inequidades sutiles**” o sencillamente, “microinequidades”.

Algunos ejemplos:

- Vas al despacho de tu jefe. Preguntas por su fin de semana y te responde de manera lacónica. A continuación, entra tu compañero de mesa y les oyes comentar entre risas el partido del día anterior.
- Estás presentando a dos miembros de tu equipo a un nuevo cliente. Con una de esas personas juegas al *paddle* los fines de semana, mientras que con la otra apenas has tenido trato

personal, pese a haberse unido al equipo hace ya un año. Dices: *“Permítame que le presente a Rosa, una de nuestras más destacadas analistas. Y ella es Natalia, que lleva con nosotros desde enero”*.

- Te acaban de nombrar supervisor de una plataforma de atención al cliente. Cuando entras por la mañana, como no tienes tiempo de saludar a las 50 personas de tu equipo, te centras en aquellas que levantan la cabeza cuando tú pasas.
- Llegas a una reunión conjunta con personas de otro departamento y te aseguras de que tus colegas más cercanos (afines) se sienten a tu lado.
- En tu equipo hay una persona del Reino Unido. Salís a comer juntos y dices jocosamente: *“esto sí que es comer y no lo que hacéis en tu tierra, ¿eh?”*.

La clonación: hito científico, desastre organizativo

Normalmente no generamos diferencias de trato de manera consciente. Cuando un jefe de equipo despacha rápidamente a una persona y en cambio dedica unos minutos de conversación informal a otra, probablemente no lo hace con intención de ofender ni de discriminar. Lo que los investigadores nos recuerdan es que **cuanto mayor la afinidad** -real o percibida- entre jefe y empleado, **mejor es la percepción** de éste último. Si, como decía Oscar Wilde, *“quererse a uno mismo es el comienzo de un amor para toda la vida”*, no es de extrañar que a casi todos nos guste estar rodeados de personas como nosotros.

Scott Page, politólogo y economista de la Universidad de Michigan (EEUU), desarrolló un **modelo matemático** para averiguar si la diversidad de perfiles era positiva para las organizaciones. Sus resultados ponen de relevancia que la **diversidad cognitiva o heurística** (es decir, de puntos de vista) está directamente correlacionada con la capacidad de resolver problemas complejos por parte de un grupo (para tareas sencillas, por el contrario, no existen diferencias apreciables entre grupos homogéneos y heterogéneos según Page).

El problema, por tanto, es que esa tendencia **tan natural** de querer clonarnos es precisamente lo que impide que los beneficios de la diversidad (mayor creatividad, innovación, etc.) lleguen a materializarse. A menos, claro está, que seamos conscientes de estas dinámicas, y estemos dispuestos a cambiar la manera habitual de proceder. Por ejemplo, asegurándonos de que todas las contribuciones individuales sean escuchadas y tenidas en cuenta, buscándolas proactivamente si fuera necesario.

¿Qué hacer? Herramientas organizativas y personales

En mi trabajo con personas y las organizaciones que desean convertirse en entornos verdaderamente inclusivos me encuentro frecuentemente con la siguiente paradoja: el aumento del grado de conciencia sobre el potencial de la diferencia viene acompañado de ciertas dudas acerca de nuestras propias capacidades para gestionarla. Es decir, que una vez que hemos *“visto la luz”*, tendemos a quedarnos ahí. Pero **las diferencias no son una excusa**. Nuestro trabajo como profesionales líderes es precisamente acercar posturas y encontrar soluciones creativas a los problemas. La buena noticia es que ese trabajo de **poner en valor la diferencia** nunca podrá realizarlo una máquina o un ordenador, así que no hay riesgo de quedar obsoletos, al menos por el momento.

En conclusión: la mera conciencia o sensibilización hacia las diferencias no es suficiente. Debemos aprender a manejarlas, a resolver dilemas culturales, a anticiparnos a posibles malentendidos y, sobre todo, a trabajar para que los estilos de trabajo y liderazgo estén **al servicio de los objetivos y de las**

estrategias, más allá de nuestras preferencias o hábitos personales. Ese esfuerzo tiene un **doble componente: organizativo y personal**.

Algunas cosas que podemos hacer desde el punto de vista de la **organización**:

- En las reuniones, designa un moderador -mejor si es una persona distinta de quien la convoca- cuyo trabajo será asegurarse de que todo el mundo contribuye de manera relevante, controlando a los más habladores y minimizando las interrupciones.
- Todas las adaptaciones al cambio tienen un componente organizativo: revisa tus procesos, políticas formales y prácticas habituales desde la perspectiva del otro. Piensa que el objetivo no es la mera convivencia en la empresa, sino aprender constantemente unos de otros para mantener nuestra ventaja competitiva.
- Comunica el sentido y la importancia de los procesos formales para el desarrollo profesional. Recuerda que el mejor predictor del grado de compromiso de un empleado, sea cual sea su lugar en la jerarquía, es la relación con su jefe directo. Asegúrate de dotar a éste último de la formación y las herramientas que necesita para hacer crecer a su equipo.

Como **profesionales y directivos**:

- Analiza tus posibles sesgos y “puntos gatillo”. Todos tenemos alguno: el autoengaño no conduce al crecimiento. La diferencia entre los mejores y el resto está precisamente en conocerlos y trabajarlos. Sólo así conseguiremos que nuestras decisiones estén basadas en hechos y no en percepciones.
- Pensar “*la culpa de todo es de la empresa*” o “*que empiece por hacerlo mi jefe*” es poco práctico y un desastre como elemento motivador. Si realmente quieres que las cosas cambien, empieza por hacerlo tú (*leading by example*).
- Sal de tu zona de confort. Desenvolverse en un mercado global implica aprender a convivir con la incertidumbre, la ambigüedad e incluso la “bestia negra” de muchos españoles: el sentido del ridículo.

El núcleo de nuestro trabajo como profesionales y directivos se lleva a cabo **en conversación** con otras personas. Conocer y dominar los valores culturales y los patrones de comunicación de nuestros compañeros, los miembros de nuestro equipo y –por supuesto- nuestros jefes y clientes será una de las claves que determinen nuestro éxito profesional. Y, por ende, la efectividad de la organización en la que trabajamos.

Bibliografía

PAGE, S.E. (2007): *The Difference. How the Power of DIVERSITY Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.

TANNEN, D. (1995): *The Power of Talk: Who Gets Heard and Why*. Harvard Business n° 73.

© Sonsoles Morales

© Know Square S.L.