



## LIDERAZGO FEMENINO: ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS Y PROYECCIÓN DE IMAGEN (US-1263310)

### INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación “Liderazgo femenino: estrategias comunicativas y proyección de imagen”, Proyecto FEDER-US. US-1263310, se ha desarrollado durante el periodo 01/02/2020- 30/04/2022. Este proyecto ha estado codirigido por la Dra. Fuentes Rodríguez (US) y la Dra. Brenes Peña (UCO), y en él han participado investigadores de la Universidad de Sevilla (Dra. González Sanz, Dra. Padilla Herrada, Dr. Moreno Benítez, don José García Pérez y doña Isamary Aldama Pando), la Universidad de Córdoba (Dr. Pérez Béjar, Dr. Perea Siller) y la Universidad de Palermo (Dra. Prestigiacomo).

El **objetivo principal** del proyecto ha sido determinar, partiendo del análisis de textos reales, cómo utilizan el discurso aquellas mujeres que han conseguido alcanzar un puesto de reconocimiento social y profesional en distintos ámbitos para proyectar su imagen social y crear una identidad propia, tanto individual como grupal.

En la sociedad actual, los cambios históricos, políticos y sociales acaecidos durante el último siglo han favorecido la incorporación de la mujer a distintos ámbitos laborales que, hasta este momento, habían estado copados tradicionalmente por hombres, de modo que el comportamiento lingüístico esperado era, precisamente, el prototípicamente masculino. Nos referimos, concretamente, al terreno empresarial, político, mediático, institucional y académico. En ellos, ha prevalecido el empleo de estrategias de imposición y aserción tajante por parte de los directivos o personas que ejercen el liderazgo, estrategias calificadas como propias del hombre, frente a la cortesía, indirección y empatía, asociada a la mujer, aplicado estereotipos que pocas veces se han documentado. Este proyecto pretende revisar estos presupuestos o hipótesis de partida.

En consecuencia, hemos querido comprobar si, en estos contextos comunicativos, la mujer recurre a la imposición y opta por elaborar un discurso en el que se pone de relieve la asimetría funcional existente con el receptor, por lo que adopta un estilo comunicativo similar al empleado tradicionalmente por el hombre en estas situaciones. O si, por el contrario, elige estrategias argumentativas donde los rasgos considerados como femeninos se utilizan estratégicamente creándose una imagen social colaborativa y mostrando empatía con el receptor para alcanzar sus fines interlocutivos.

Desde una perspectiva más amplia, el trabajo diseñado nos ha permitido comprobar si los estereotipos tradicionalmente asociados al habla femenina son verdaderos, así como elaborar una teoría sobre el discurso profesional en general, diseñar una teoría de la imagen y/o identidad femenina para estos ámbitos discursivos y obtener una pragmática

de género en la que se definan el conjunto de estrategias argumentativas en virtud del rol, el campo al que se aplica y el sexo del comunicador.

Para el análisis, hemos seguido la **metodología** de Lingüística pragmática en la formulación de Fuentes Rodríguez (2017 [2000]), que ya hemos aplicado al discurso político (Fuentes Rodríguez-Álvarez Benito eds. 2016) o mediático (Fuentes Rodríguez 2013 a, d), y que se ha revelado como el modo más adecuado de acercarse al estudio de la lengua en las situaciones comunicativas en que se produce. A ello sumamos la teoría de la cortesía verbal y de la imagen social (Goffman 1967, Bravo 1999, 2001, 2003, 2004, Fuentes Rodríguez 2013b, 2013c, 2016), dado que nos enfrentamos a discursos públicos. En ellos es necesario crearse una identidad propia que diferencie a la mujer frente a los hombres y mujeres que desempeñan la misma profesión. En estas situaciones existe, además, una asimetría funcional que implica que las posiciones tengan que renegociarse y juega un papel esencial la vertiente pública de la imagen social, esto es, las necesidades de imagen que poseen los interlocutores cuando desempeñan su rol profesional ante la audiencia.

Se trata, por tanto, de un proyecto multidisciplinar que contribuye a la consecución de uno de los retos de la sociedad andaluza propuestos por la Junta de la Andalucía (sociedades inclusivas, innovadoras y reflexivas): intenta describir el lenguaje profesional, visibilizar a la mujer, reivindicar la igualdad analizando los discursos reales sin partir de ningún estereotipo y, en última instancia, avanzar en el campo de la igualdad.

## DESARROLLO

El objetivo principal de este proyecto de investigación ha sido la identificación y el análisis de las estrategias comunicativas empleadas por las mujeres que ocupan una posición directiva para proyectar su imagen social y hacer uso de su rol de poder. En concreto, hemos analizado el discurso de aquellas mujeres que ejercen un liderazgo en los siguientes terrenos:

- En el **ámbito empresarial**: hemos celebrado distintas mesas redondas en las que han participado mujeres directivas de diferentes empresas (entre ellas, Ayesa Air Control, Clínicas Martín del Yerro, o la presidenta de “Mujeres sobresalientes”, asociación de mujeres emprendedoras). Estas actividades, junto con las investigaciones realizadas sobre el discurso de otras mujeres (Ana Botín, Fuencisla Clemares, María Carceller o María Dolores Dancausa, entre otras), nos han permitido identificar y describir las estrategias de proyección de imagen empleadas por estas mujeres para el ejercicio de un liderazgo efectivo, así como los mecanismos verbales utilizados en su formulación. Asimismo, hemos comprobado si separan su imagen personal de la social, o si, por el contrario, gestionan estratégicamente las alusiones personales para reforzar su posición, para

conseguir su fin argumentativo o el rol que desempeñan; y hemos analizado cómo manejan el juego entre imagen social individual y grupal.

- En el **ámbito institucional**: hemos organizado distintas mesas redondas que nos han permitido conocer la opinión de mujeres referentes en el ámbito institucional sobre la influencia del sexo en el ejercicio del liderazgo en este terreno, así como las estrategias comunicativas empleadas. En ellas han participado, concretamente:
  - M<sup>a</sup> del Carmen Gallardo Cruz, Vicerrectora de Estudiantes de la Universidad de Sevilla.
  - Araceli López Serena, directora de la Editorial de la Universidad de Sevilla.
  - María Rosal Nadales, directora de la Cátedra de Estudio de las Mujeres Leonor de Guzmán.
  - Carmen Galán Rodríguez, catedrática de la Universidad de Extremadura
  - Rosa Casado Mejía, directora de la Unidad para la Igualdad de la Universidad de Sevilla.
  - Ana González Pinto, coordinadora del Instituto Andaluz de la Mujer de Sevilla.

A ello se suman las investigaciones realizadas sobre el discurso institucional de otras mujeres relevantes como la reina Letizia o las rectoras de las universidades españolas. Hemos comparado también el empleo de mecanismos persuasivos que han realizado hombres (presidente del gobierno) y mujeres (vicepresidentas) en el ejercicio de su función institucional durante el Estado de Alarma, contraponiéndolo al uso realizado en un contexto parlamentario (función política).

Los resultados obtenidos en todos estos estudios nos han permitido conocer las estrategias y recursos verbales utilizados estratégicamente para la gestión de su imagen institucional, campo menos desarrollado en los estudios del discurso.

- En el **ámbito mediático**: hemos conocido de primera mano la opinión de profesionales de este sector como:
  - Teresa López Pavón, delegada del periódico El Mundo en Andalucía.
  - Rosa Morel, publicista y empresaria dedicada al *copywriting*.
  - Susana Guerrero Salazar, catedrática de la Universidad de Málaga y especialista en discurso y prensa (directora de grupo y proyectos de investigación sobre el tema).

La interacción mantenida con ellas en las mesas redondas celebradas, así como las investigaciones realizadas sobre el discurso de otras mujeres columnistas de opinión, la prensa falangista (revista *Y*) y antifascista (Mujeres antifascistas españolas) (perspectiva histórica e ideológica), entrevistadoras y entrevistadas en

televisión y radio (Susana Griso, Ana Pastor, Mamen Mendizábal, Mónica López, Mara Torres, Thais Villas, entre otras), actrices en series de televisión y cine, protagonistas de Disney, *youtubers*, *gamers* e *influencers*, nos ha permitido describir pormenorizadamente cómo se construye la imagen de la mujer líder en estos ámbitos. Hemos identificado las estrategias argumentativas y de gestión de la imagen social empleadas, los recursos verbales utilizados y cómo se alternan estratégicamente los roles desempeñados. En ocasiones se atiende a estrategias que atentan contra lo esperado o lo políticamente correcto.

En todas ellas hemos detectado una conciencia activa de la importancia de la labor de construcción de la identidad para su desarrollo profesional.

Queremos resaltar la diversidad de campos en los que hemos trabajado, incluyendo el cine, las series de televisión de éxito internacional (como La casa de papel) y el mundo cada vez más extenso de la comunicación digital (YouTube, Facebook, Instagram, Twitter, Twitch, Tinder...).

- En el **ámbito político**: hemos analizado pormenorizadamente el discurso empleado por representantes políticas (entre ellas, ministras del actual Gobierno, como Yolanda Díaz o María Jesús Montero). Las conclusiones obtenidas, difundidas en distintas publicaciones, nos han mostrado cómo la mujer construye su imagen en un terreno en el que van ganando representatividad, y en el que destacan su rol más profesional o personal en función de la finalidad perseguida. Además, hemos podido comprobar si la ideología influye en la construcción de su identidad y cómo se gestiona según los acontecimientos históricos.

Hemos trabajado, asimismo, en el discurso de dirigentes políticas como Inés Arrimadas o Ana Pontón, que utilizan diferentes estrategias de imagen en redes sociales. También hemos comparado sus estrategias de gestión de imagen cuando son entrevistadas en relación con un tema candente, como el de los indultos a políticos presos, en discursos de confrontación o en debates y mítines electorales.

Nos hemos acercado a otras etapas de nuestra historia, analizando a políticas como Margarita Nelken, ampliando el análisis a un contexto sociohistórico muy diferente al actual. Todos estos estudios nos permiten llegar a conclusiones sobre el uso de estrategias compartidas, solo diferenciadas en ocasiones por el grado de fuerza argumentativa.

- En el **ámbito deportivo**: en las distintas actividades científicas celebradas, hemos invitado a mujeres destacadas en el terreno deportivo, como María Pry, exjugadora y actual entrenadora del Madrid CFF, o María Teixidor Jufresa, primera mujer que formó parte de la Junta Directiva del Barcelona CF.

Las conversaciones mantenidas con ellas sobre las estrategias comunicativas empleadas para crear referentes femeninos en este terreno, así como las

investigaciones realizadas sobre el discurso de deportistas y entrenadoras, nos han mostrado los mecanismos empleados para la conformación de su imagen de líder en terrenos que han estado tradicionalmente dominados por el hombre, como puede ser el fútbol. Hemos podido identificar y describir las estrategias argumentativas y los mecanismos verbales utilizados para tal fin por estas mujeres, que reflejan el influjo que ejerce el sexo en la verbalización de nuestros enunciados.

## CONCLUSIONES

El objetivo era comprobar si el discurso femenino se diferencia del masculino y si las hipótesis de falta de fuerza, búsqueda de la cortesía e inseguridad se reflejan en él. Para ello abordamos el estudio de los recursos argumentativos que emplean las mujeres. Estos abarcan todos los ámbitos lingüísticos y discursivos:

- Lenguaje no verbal
- Recursos fónicos
- Recursos léxicos
- Mecanismos de Intensificación argumentativa
- Mecanismos de atenuación estratégica
- El decir: el uso de las citas de autoridades o fuentes legitimadoras, o, por el contrario, usar las palabras del otro para refutarlo. Apoyo de lo dicho, refuerzo de la aserción y evidencialidad.
- La modalidad y otras referencias a la subjetividad del que habla
- Gestión de la interacción con el oyente.
- Focalización argumentativa.
- Grado de planificación o improvisación del discurso.

Todos ellos son utilizados de manera estratégica por la mujer (en sus diferentes roles y situaciones comunicativas) para conseguir proyectar una imagen que le permita conseguir los objetivos que se ha planteado. La mujer es muy consciente, sobre todo en los ámbitos de liderazgo que hemos tratado, de la necesidad de constitución de una imagen propia definida y relevante. Por ello, recurre a estrategias para diferenciarse de los estereotipos y ser brillante en su discurso. Lo vemos, por ejemplo, en el caso de periodistas o presentadoras de televisión, que pueden recurrir a la ironía, al humor, al acercamiento a otro a través de la utilización de recursos como la dramatización o la empatía con grupos socialmente menos visibilizados.

En el caso de ámbitos considerados más tradicionalmente masculinos, como el empresarial, optan en ocasiones de manera consciente por un liderazgo inclusivo, transformacional, que permita la creación de un grupo por encima de la unipersonalidad impositiva. Esto no implica en ningún caso irrelevancia ni inseguridad, sino conciencia de labor de grupo, y refuerzo de la identidad colectiva.

En el caso de la mujer en política y en las instituciones, han optado por un discurso profesional en el que el género no es relevante, sino el tipo discursivo caracterizado por el refuerzo del endogrupo y la oposición al contrario. En el discurso institucional, lo desempeñen hombres o mujeres, la identidad colectiva predomina sobre la individual.

La conclusión más relevante de todo el estudio es la conciencia de liderazgo de la mujer en todos estos ámbitos, unida a la dificultad por conseguirlo y a las presiones que recibe por ajustarse a los estereotipos, tanto ahora como antes en la etapa republicana o franquista. También la autorreflexión sobre la necesidad de construir ella la imagen que quiere mostrar como representante o profesional en el ámbito en el que se mueve. Predomina en ella la conciencia del grupo, y el poder que este puede tener. La mujer es líder, pero forma equipo y lo visibiliza. Es consciente del poder estratégico de la palabra y realiza su labor de manera reflexiva, sin dejarse llevar por los estereotipos transmitidos muchas veces sin investigación que lo apoye.

## RESULTADOS:

Las conclusiones obtenidas se han difundido por medio de monográficos publicados por editoriales de reconocido prestigio en el área de Humanidades. Entre ellos, destacamos:

- Fuentes Rodríguez, C. y Brenes Peña, E. (eds.) (2023). *Comunicación estratégica para el ejercicio del liderazgo femenino*, Londres: Routledge.
- Brenes Peña, E. Fuentes Rodríguez, C. y Prestigiacomio, C. (eds) (2023). *Liderazgo Femenino: Estrategias Comunicativas y Proyección de Imagen*, Palermo: Palermo University Press
- Fuentes Rodríguez, C. y Brenes Peña, E. (e.p.). *El discurso de la mujer en el ámbito profesional y social*, Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla.
- Brenes Peña, E., De Cesare, F., Fuentes Rodríguez, C. (eds.), *El discurso femenino y su representación, Annali-Sezione romanza. Dipartimento di Studi Letterari, Linguistici e Comparati*, Nápoles, Università degli studi di Napoli "L'orientale".

También organizamos varios eventos científicos que sirvieron como plataforma de debate e intercambio de ideas en torno a los temas tratados:

- Jornadas Internacionales "Discurso femenino y poder: miradas multidisciplinares". Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Córdoba, 17 y 18 de noviembre de 2020.
- Jornadas "El discurso para la igualdad de género: estrategias y visualización". Facultad de Filología, Universidad de Sevilla, 23 y 24 de noviembre de 2020.
- "Congreso Internacional: Mujer y discurso: liderazgo, imagen y sociedad". Facultad de Filología, Universidad de Sevilla, 25 al 17 de octubre de 2021.

- Jornadas internacionales “Estrategias comunicativas, proyección de imagen y género”, Palermo, 20-21 de abril de 2022.

Además, debe tenerse en cuenta que nuestra investigación ha tenido un **mercado carácter internacional**. Nos ha permitido colaborar con equipos de investigación italianos, belgas, portugueses y eslovenos, así como chilenos.

## IMPACTO SOCIAL Y CIENTÍFICO-TÉCNICO

La realización de este proyecto de investigación nos ha permitido obtener conclusiones de gran relevancia. Desde una perspectiva más general, hemos podido identificar y describir los distintos estilos de liderazgo existentes (el denominado liderazgo transformacional vs. el tradicional liderazgo egocéntrico y autoritario), así como constatar mediante qué estrategias comunicativas y recursos verbales se cristalizan en el discurso. Estas conclusiones han sido obtenidas de ámbitos distintos (empresarial, académico, mediático, político, institucional), de modo que hemos podido obtener una descripción minuciosa y fundamentada del discurso de la mujer líder.

En este sentido, hemos podido comprobar cómo las diferencias de estilos comunicativos generadas por el sexo del interlocutor constituyen una barrera para la promoción laboral de la mujer. La tendencia de la mujer a la atenuación, afiliación y cortesía con su interlocutor pueden ser malinterpretadas como signo de debilidad o falta de preparación profesional. Tomar conciencia de estas divergencias resulta esencial para evitar la creación de estereotipos y facilitar la consecución de una igualdad real entre hombres y mujeres.

Asimismo, hemos descrito las estrategias y recursos mediante los cuales la mujer se crea una imagen diferenciada de sus homólogos masculinos, y cómo esta puede ser utilizada con fines persuasivos. Además, hemos identificado las nuevas identidades femeninas existentes actualmente en todos los terrenos analizados, y, especialmente, en el discurso mediático y de los nuevos medios de comunicación digitales.

Por último, destacamos también las conclusiones obtenidas en relación con los mecanismos y las estrategias susceptibles de ser utilizados para crear referentes femeninos en terrenos tradicionalmente copados por el hombre, como puede ser la ciencia o determinados deportes como el fútbol; así como aquellos trabajos que nos han abierto perspectivas de futuro sobre la necesidad de ampliar los estudios de comunicación y género para integrar en ellos realidades que no se sienten representadas como la trans.

Como una aportación al ámbito científico del Análisis del discurso y la comunicación en general, este estudio documentado en corpus diversos nos ratifica en la necesidad de conocer el carácter estratégico del discurso y su aplicación a los diferentes ámbitos de nuestra actividad profesional y social. Abre, asimismo, un campo de investigación y transferencia de enorme interés.

En este sentido, en el terreno científico, el desarrollo del proyecto ha supuesto un notable avance del conocimiento sobre el discurso femenino y la gestión comunicativa y de imagen, necesarias para proyectar la identidad de la mujer líder adecuada a cada contexto comunicativo.

La evidente conexión del tema tratado con uno de los grandes objetivos de la sociedad actual (la consecución de una igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres) posibilita la alta capacidad de transferencia que poseen los resultados obtenidos en nuestros diferentes trabajos.

- En el terreno académico, hemos abierto nuevas vías de investigación, difundidas en los cursos de formación de doctorado organizados, que pueden servir de germen para la realización de futuras tesis doctorales.

- En el terreno mediático, político, empresarial o institucional, las conclusiones alcanzadas pueden servir como base para la elaboración de recomendaciones comunicativas para ejercer un liderazgo más eficaz. Esta ha sido, además, una de las demandas que nos han realizado los especialistas de estos sectores que han participado en las mesas redondas celebradas, y a ello queremos dedicarnos en los próximos meses.

- En el terreno empresarial, nuestros resultados pueden contribuir a mermar aquellos malentendidos comunicativos generados por la variante sexo y que dificultan la promoción laboral de la mujer.

- Desde una perspectiva más general, consideramos que nuestros trabajos pueden ser divulgados a un público lego en la materia con la finalidad de que toda la sociedad tome conciencia de las diferencias existentes entre los estilos comunicativos de hombres y mujeres, de modo que se atenúen los problemas derivados de ello, se evite la generación de estereotipos descalificativos y discriminatorios y nos aproximemos, así, a la tan ansiada igualdad entre sexos.

- Este conocimiento también puede ser aplicado al marketing de las empresas de comunicación (periódicos, plataformas digitales, etc.), así como en la asesoría política y en el ámbito judicial.

- Por último, consideramos que debe llevarse a la escuela y a la Academia en sentido amplio. La comunicación estratégica desde la perspectiva de género debe ser incorporada en la enseñanza para capacitar a todos los ciudadanos para ejercer su acción profesional con garantías de éxito. Ello permitirá una igualdad efectiva.