

Mujeres directivas: estrategias argumentativas y actividades de gestión de la imagen social

Ester Brenes Peña¹

Recibido: 2 de febrero de 2021/ Aceptado: 6 de abril de 2021

Resumen. En las últimas décadas, la incorporación de la mujer a puestos directivos ha conllevado el nacimiento de un nuevo estilo de liderazgo, caracterizado por su promoción del trabajo en equipo, el refuerzo de la afiliación y el establecimiento de relaciones de poder horizontales. Con el objetivo de determinar si dicho estilo de liderazgo condiciona las estrategias argumentativas y de creación de la imagen empleadas por las directivas españolas, se han analizado 25 entrevistas difundidas por diversos medios de comunicación. Los resultados muestran cómo el sexo de las interlocutoras condiciona tanto el uso estratégico de las actividades de imagen y de los roles desempeñados como las tácticas argumentativas empleadas. El fin último de sus palabras consiste en realzar la imagen corporativa y persuadir a los futuros consumidores o posibles accionistas. Se pone de manifiesto, pues, la relación de bifuncionalidad existente entre las estrategias argumentativas y la creación de la imagen social.

Palabras clave: discurso femenino, liderazgo transformacional, imagen social, argumentación.

[en] Executive women: argumentative strategies and facework

Abstract. In recent times, the incorporation of women into managerial positions has led to the creation of a new style of leadership, characterized by its promotion of teamwork, the strengthening of affiliation and the establishment of horizontal power relations. In order to determine whether this leadership style conditions the argumentative and facework activities used by Spanish managers, we have analyzed 25 interviews conducted by the media. The results show how the sex of the interlocutors conditions both the strategic use of facework activities and the roles performed and the argumentative tactics used. The ultimate goal of the executive women is to enhance the corporate image and persuade future consumers or potential shareholders. Consequently, the existence of a bifunctional relationship between the argumentative strategies and facework is verified.

Keywords: female discourse, transformational leadership, face, argumentation.

How to cite: Brenes Peña, Ester (2021) Mujeres directivas: estrategias argumentativas y actividades de gestión de la imagen social. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación* 86, 93-110, <https://dx.doi.org/10.5209/clac.74077>.

Índice. 1. Introducción. 2. Imagen social, (des)cortesía y *facework*. 3. Discurso femenino y poder: el liderazgo transformacional. 4. El discurso de las mujeres directivas. Entrevistas analizadas. 5. Actividades de creación y gestión de la imagen social. 5.1. Actividades de imagen relacionadas con el rol de género. 5.2. Actividades de imagen relacionadas con el rol de directiva. 5.3. Actividades de imagen relacionadas con su rol como representante de la imagen corporativa. 6. Estrategias y recursos argumentativos. 6.1. Empleo estratégico del registro coloquial. 6.2. Afiliación. 7. Conclusiones. Bibliografía.

1. Introducción

El dominio de la oratoria es un conocimiento esencial para cualquier profesional de la sociedad actual y, sobre todo, para aquellos que ejercen un cargo directivo o empresarial de especial relevancia. El realce de la imagen corporativa no descansa solo en los anuncios publicitarios. Las declaraciones de los directores generales y ejecutivos contribuyen también a potenciar la visión de la propia empresa y a situarla por encima de sus competidores en el sector. En este sentido, el discurso pronunciado en los medios de comunicación cobra especial importancia. Gracias a él, se consigue llegar a todos los potenciales consumidores y futuros accionistas, o, en otras palabras, al origen de los beneficios.

Partiendo de estas premisas, nos interesa determinar qué actividades de imagen y estrategias argumentativas se emplean con este fin por parte de las mujeres directivas. Enfocamos nuestra investigación en estas emisoras debido al doble condicionamiento que poseen, pues a su rol profesional se suma otro factor altamente interesante: su sexo. Dejando a un lado la reflexión sobre las dificultades a las que se enfrentan las mujeres para su promoción laboral, en la bibliografía especializada se afirma que aquellas mujeres que han alcanzado un puesto directivo de relevancia

¹ Universidad de Córdoba. Correo electrónico: mbrenes@uco.es

desarrollan un estilo de liderazgo notablemente distinto al masculino. Es el denominado liderazgo transformacional (Rosener 1990, Bass 1998, Barberá Heredia, Sarrió Catalá y Ramos López 2000, Ramos López 2005, Escapa y Martínez 2010, Rodríguez-Díaz, Jiménez-Cortés y Rebollo Catalán 2016), caracterizado, en líneas generales, por el empleo de un estilo comunicativo más cooperativo y orientado hacia la afiliación y empatía con el equipo. En consecuencia, nos preguntamos si este nuevo estilo de liderazgo posee algún reflejo en las estrategias argumentativas y de gestión de imagen desplegadas para realzar la imagen social de la empresa a la que representan.

Para contestar a estos interrogantes, analizaremos cualitativamente 25 entrevistas concedidas por las 5 mujeres directivas españolas más influyentes, según la clasificación realizada en marzo de 2020 por el periódico *Expansión*. La metodología empleada se corresponde con la Lingüística pragmática (Fuentes Rodríguez, [2000] 2018), modelo de análisis que nos permite dar cuenta de todos los factores que influyen en la configuración del mensaje persuasivo. Nos enfrentamos al estudio de textos reales, emitidos en un medio de comunicación con una finalidad muy concreta: realzar la imagen de la empresa representada a los ojos de todos los posibles receptores. El sistema modular expuesto por Fuentes Rodríguez ([2000] 2018) posibilita que nuestro estudio atienda a cómo se verbaliza el mensaje en virtud de todos estos condicionamientos: imagen social que se desea potenciar, género discursivo, contexto sociocultural y fines interlocutivos perseguidos.

El trabajo se estructura en siete apartados. Tras la introducción, en el segundo de ellos explicamos el concepto de imagen social, así como su relación con el rol desempeñado, y nos detenemos en la definición de los fenómenos de la (des)cortesía verbal y las actividades de imagen. En el tercero se aborda el discurso femenino: exponemos cómo se ha caracterizado en la bibliografía existente y nos centramos en el terreno empresarial, describiendo los rasgos asociados al liderazgo femenino o transformacional. El corpus analizado se describe pormenorizadamente en 4, identificándose los rasgos del género discursivo de la entrevista. En el apartado 5 se expone cómo gestionan su imagen social y los diferentes roles desempeñados por las directivas analizadas. El apartado 6 se dedica al estudio de las estrategias y recursos argumentativos empleados. En el epígrafe final se sintetizan las principales conclusiones obtenidas y se demuestra la relación de bifuncionalidad existente entre la gestión de la imagen social y las tácticas argumentativas empleadas. Como cierre, se enumeran las referencias bibliográficas citadas.

2. Imagen social, (des)cortesía y *facework*

El concepto de imagen social parte de la teoría sobre la interacción realizada por el sociólogo E. Goffman (1967, 1971). Según este autor, la imagen social se define como la autoimagen que toda persona desea proyectar ante el resto de participantes en una interacción. No se trata de un concepto que tenga que coincidir forzosamente con nuestra personalidad real. La imagen social alude a cómo quiero que me vean, en este intercambio comunicativo concreto, los receptores de mi mensaje. Este *alter ego* que el emisor desea mostrar será notablemente distinto en función del carácter público o privado de la interacción, en virtud de la relación existente con los participantes en el intercambio comunicativo y, sobre todo, dependiendo de las metas interlocutivas que el emisor se haya fijado. Se trata, pues, de una creación discursiva, que está influenciada por todos los factores que configuran la situación comunicativa, y cuyos caracteres pueden ir modificándose en virtud de la progresión del proceso de interacción. De ahí, por ejemplo, que la imagen social que deseemos configurar y mostrar en una reunión laboral con representantes de otras empresas o directivos que ocupan un puesto más elevado que nosotros en la escala empresarial sea notablemente distinta a la imagen que proyectamos en el entorno familiar más íntimo.

Ahora bien, que el emisor desee proyectarse de una forma determinada no implica que el receptor necesariamente lo conciba como tal, pues este puede interpretar y, por tanto, crear, una imagen totalmente distinta. Es decir, en la construcción de la imagen social influyen los dos polos del sistema de comunicación: el emisor y el receptor. Por ello, en ocasiones, puede suceder que el emisor intente presentarse como una persona educada e inteligente y que, sin embargo, el receptor, debido a diferentes motivos, lo considere como una persona distante e incluso descortés. Fuentes Rodríguez (2010) diferencia, en este sentido, entre una imagen social activa, creada por el emisor, y una imagen social pasiva, identificada con la recepción o interpretación llevada a cabo por el receptor o destinatario. Esta teoría nos permite explicar la falta de coincidencia indicada.

Asimismo, en la configuración de la imagen juegan también un papel importante los conceptos de imagen de grupo y de imagen de rol (Zimmermann 1998, Bravo 2002, 2003, 2004, Hernández Flores 2006, Bernal 2007). La imagen de grupo se concibe como la imagen del colectivo en el que se integra o al que pertenece el emisor (Bravo 2002, 2004). Este concepto justifica, por ejemplo, que un ataque a alguna de las personas del grupo resulte ofensivo para todos los demás miembros, o que el comportamiento no apropiado de alguno de los integrantes perjudique al colectivo en general (Bravo, 2004).

Los roles aluden a la multiplicidad de papeles que los hablantes van desempeñando cotidianamente (Zimmermann 1998, Bravo 2002, 2003, 2004, Hernández Flores 2006, Bernal 2007). Dichos “papeles” condicionan las expectativas, rasgos y necesidades de imágenes de los interlocutores, de forma que, por ejemplo, “el componente de autoridad en una posición relativa jerárquicamente asimétrica (jefa-empleado), puede ser anulado en una actividad donde la misma persona participe en otra relación de roles (médico-paciente)” (Bravo, 2004:29).

Zimmermann (1998) diferencia tres tipos de roles: roles permanentes o estables, como el sexo, la edad, la profesión y la relación interpersonal de carácter sentimental existente entre los participantes en la interacción, roles situa-

cionales, que dependen de la situación comunicativa concreta, y roles discursivos, que van alternando continuamente a lo largo de una interacción y cambian en cada turno, como sucede, por ejemplo, con el rol referido a la persona que emite una pregunta y el relativo a la persona que responde a ella. Estos diferentes subtipos de roles no son excluyentes, sino que se superponen y van focalizándose o actualizándose dependiendo de las metas perseguidas por los hablantes. En el caso concreto de nuestro corpus, las interlocutoras desempeñan el rol de directiva, de representante de una determinada empresa y aquellos asociados a su sexo (mujer, madre, esposa); diversos roles a los que aluden de manera estratégica en función de la visión de sí mismas que deseen potenciar.

Por otro lado, en el material que constituye nuestro objeto de estudio posee también un lugar destacado la imagen corporativa, esto es, la imagen social de la empresa para la que trabajan las directivas seleccionadas. A juicio de Capriotti (2013:23), la imagen corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.” En consecuencia, en la configuración de esta imagen influye tanto la publicidad creada para tal fin como las declaraciones realizadas por las personas que trabajan en ella y, en especial, por los directivos de mayor nivel.

Desde esta perspectiva, la imagen social puede considerarse como un universal comunicativo, un factor que está presente en todas nuestras interacciones, si bien sus caracteres concretos están sujetos a la variabilidad cultural y situacional. Las pretensiones de universalidad contenidas en la teoría de Brown y Levinson ([1978] 1987) sobre el concepto de cortesía verbal y la noción de imagen social han sido ampliamente rebatidas por numerosos trabajos posteriores que han demostrado cómo la configuración de estos conceptos “varían sensiblemente de una sociedad a otra” (Kerbrat-Orecchioni, 2004:39-40). Estudios realizados en comunidades lingüísticas tanto orientales (Matsumoto 1988, Gu 1990, Mao 1994) como occidentales (Placencia 1992, 1996, 1998, Boretti, 1996, 2001, D. Bravo, 1998, 1999, 2001, 2003) han demostrado que los conceptos de imagen social negativa, concebido como el deseo de libertad de acción del emisor, e imagen social positiva, entendida como el anhelo de aprobación, estima y aprecio por parte de los otros, no son operativos en ellas. Es decir, la imagen social está definida por características que reflejan valores socioculturales de la comunidad a la que pertenece el individuo, lo que implica que su estudio deba realizarse desde una aproximación variacionista, una aproximación que tome en consideración todos aquellos factores que inciden en su configuración (Brenes Peña 2011, Alcaide Lara 2011, Albelda y Barros 2013, Fuentes Rodríguez 2013, Blas Arroyo 2014, Fernández García 2016).

En este sentido, Bravo (2004) propuso emplear en el análisis de la imagen social los conceptos de autonomía y afiliación. La novedad de su planteamiento radica en la consideración de ambos conceptos como categorías metodológicas vacías que pueden ir adaptándose o configurándose de forma precisa en cada comunidad sociocultural. La autonomía alberga aquellos comportamientos comunicativos mediante los cuales un interlocutor adquiere un “contorno propio” dentro de un grupo. (Bravo, 2004:30). La afiliación “se plasma en comportamientos tendentes a resaltar los aspectos que hacen a una persona identificarse con las cualidades del grupo” (Bravo 2004:30). La carga sociocultural concreta de cada una de estas vertientes de la imagen social varía en función de la comunidad sociocultural en la que se apliquen. Así, por ejemplo, en el caso de la comunidad española peninsular, las investigaciones realizadas han constatado cómo los ideomas que destacan en la imagen social de autonomía son la autoafirmación y la autoestima, mientras que en la imagen social de afiliación sobresale la confianza (Hernández Flores 1999, 2002, 2003, Albelda 2007).

Teniendo en cuenta esta variabilidad cultural en la configuración de la imagen social, todo aquel comportamiento comunicativo que sostiene, repara o altera en sentido positivo o negativo esta autorrepresentación que supone la imagen social, en combinación con el rol desempeñado y la imagen de grupo, se entiende como una actividad de imagen o *facework* (Goffman 1967, Bravo 2002, Bargiela Chappini 2003, Hernández Flores 2006, 2011). Un subtipo de estas actividades de imagen son la cortesía y descortesía verbal. Así, para Bravo (2005:33-34), la cortesía puede definirse como aquella actividad comunicativa dirigida a “quedar bien con el otro y que responde a normas y a códigos sociales que se suponen en conocimiento de los hablantes”, de modo que “considera el beneficio del interlocutor” y genera un efecto “interpersonalmente positivo”, en el sentido de que el emisor queda también presentado como una persona respetuosa y amable. En el polo contrario, la descortesía se entiende como aquella “[...] actividad comunicativa a la que se le atribuye la finalidad de dañar la imagen del otro y que responde a códigos sociales supuestamente compartidos por los hablantes” (Bernal 2007:86). En este caso, consideramos que el efecto generado no ha de ser siempre interpersonalmente negativo, tal como indica Bernal (2007), ya que existen ocasiones, como los debates electorales o las tertulias televisivas políticas o de crónica social, en las que el comportamiento comunicativo esperado es, justamente, el descortés, y este se emplea para crear una imagen social apropiada al contexto, como, por ejemplo, la imagen de un profesional agresivo y seguro (Fernández García 2000, 2009, Blas Arroyo 2001, 2003, 2011, Brenes Peña 2007, 2011, Alcaide Lara, 2007, 2008).

Junto a la (des)cortesía verbal, las operaciones de gestión de la imagen social o *facework* albergan también las actividades de autoimagen (Chen 2001, Bravo 2002, Bargiela Chappini 2003, Hernández Flores 2006, 2011). Cuando el centro de nuestras palabras no es la imagen del receptor, sino la del propio emisor, nos encontramos ante una operación de autoimagen (Chen 2001, Bravo 2002, Bargiela Chappini 2003, Hernández Flores 2006, 2011). Una ilustración de ello es la estrategia argumentativa conocida como *captatio benevolentiae*: denigramos nuestra propia imagen social, afirmando que no tenemos la capacidad intelectual necesaria para llevar a cabo una acción, en aras de ganarnos el favor de la audiencia.

En las actividades de autoimagen, pues, la única imagen social afectada es la del emisor. La imagen social del receptor no resulta alterada en ningún sentido. Como veremos, en el material analizado las directivas emplean, fundamentalmente, actividades de autoimagen dirigidas a realzar su propia figura y, sobre todo, la imagen corporativa de su empresa. Esta prominencia se debe, en parte, al género discursivo analizado: el verdadero receptor de las palabras de las entrevistadas no es el periodista, sino la audiencia, con quien no cabe la posibilidad de interlocución. En otras palabras, las entrevistadas no pueden atender a la imagen social de la audiencia. Solo se centran en su propia imagen social y en la imagen de la empresa a la que representan.

3. Discurso femenino y poder: el liderazgo transformacional

La variación es un elemento consustancial a nuestro sistema lingüístico. Formulamos nuestros enunciados de manera distinta en función de la situación comunicativa en la que nos encontremos, según el nivel cultural o educativo que poseamos, y, también, por supuesto, dependiendo de nuestro sexo. En este sentido, las disimilitudes entre el habla masculina y femenina han sido abordadas desde diferentes perspectivas. En la Sociolingüística hispánica, Aleza Izquierdo (1994) cita los trabajos de Gregorio Salvador (1952), Manuel Alvar (1956) y Guillermo Guitarte (1955) como los pioneros en tomar en consideración dicha variante, aunque no será hasta la publicación de los trabajos de Labov (1970) cuando el sexo del interlocutor ocupe un lugar destacado en esta línea de investigación.

Según indica Serrano (2008), uno de los principales objetivos de estas investigaciones consiste en identificar si las divergencias entre el discurso masculino y femenino están generadas por factores biológicos o educacionales. Los estudios de Jespersen (1922) y Lakoff (1973, 1975) originan la denominada Teoría de la dominación, según la cual la tendencia de la mujer hacia la atenuación, indirección, subjetividad y cortesía verbal son reflejo de la sumisión social y lingüística propia de este sexo con respecto a hombre. En la década de los 90, investigaciones como las de Coates (1986), Tannen (1990), Lozano Domingo (1995) o García Mouton (1999) dan forma a la Teoría de la diferencia, que apuesta por defender la asociación de dichas disimilitudes a las divergencias existentes en el proceso de socialización y las instrucciones educativas recibidas por ambos sexos desde su infancia. Se generan, así, dos subculturas diferentes, reflejadas en el estilo informativo típicamente masculino (caracterizado por la asertividad y la imposición del estatus), frente al estilo relacional o cooperativo propio del sexo femenino, orientado hacia la afiliación y la solidaridad con el receptor (Tannen, 1990).

Sin embargo, ya sea debida a la inferioridad de la mujer con respecto al hombre, o al proceso de socialización recibido, lo cierto es que estos trabajos siguen caracterizando al habla femenina por su tendencia hacia el deseo de “preservar el funcionamiento fluido de la conversación y mantener el tono amistoso” (Lozano Domingo 1995:203), hecho que, como afirma Montolío Durán (2007:141), puede dificultar que las mujeres actúen “comunicativamente de forma empoderada en los espacios públicos”. En el terreno político, se ha demostrado que la mujer adopta su estilo comunicativo al exigido en cada situación comunicativa. Es decir, entre los factores que influyen en la selección de estrategias y verbalización del mensaje por parte de nuestros representantes políticos, no ocupa un lugar destacado el sexo del hablante, sino que depende, más bien, del rol desempeñado (gobierno vs. oposición), o del género discursivo en el que se encuentren inmersos (debate electoral, pregunta oral parlamentaria, etc.) (Fuentes Rodríguez y Álvarez Benito, 2016). De hecho, se ha demostrado que, en el ámbito parlamentario, las mujeres pueden llegar a utilizar un discurso más descortés y agresivo que sus homólogos masculinos (Brenes Peña, 2012).

Teniendo en cuenta estos precedentes, nos interesa determinar qué sucede en el ámbito laboral. En concreto, pretendemos analizar si las características asociadas al habla femenina determinan o no el estilo discursivo empleado por estas mujeres. No podemos obviar que, en este caso, la mujer también está accediendo a un contexto tradicionalmente masculino, cuyos caracteres, por ende, han sido diseñados por el hombre. De hecho, según apunta Ramos López (2005), ya en 1987 Loden advertía las diferencias existentes entre el estilo de dirección y, por tanto, de comunicación, empleado por hombres y mujeres. Y, desde entonces, han sido numerosos los trabajos que resaltan estos aspectos discordantes entre el modo de dirección femenino y masculino (Rosener 1990, Bass, 1998, Barberá Heredia, Sarrió Catalá y Ramos López 2000, Ramos López 2005, Escapa y Martínez 2010, Rodríguez-Díaz, Jiménez-Cortés y Rebollo Catalán, 2016).

El estilo de dirección masculino destaca, generalmente, por incidir en las diferencias jerárquicas de poder, la autoridad, la actitud objetiva y la orientación del trabajo hacia la competitividad interna. Se trata, en síntesis, de un perfil autocrático (Barberá Heredia, Sarrió Catalá y Ramos López, 2000). El estilo de dirección femenino, en cambio, se aproxima al perfil sociocrático: destaca por fomentar el trabajo en equipo, desarrollar la motivación y participación de todos los trabajadores y enfatizar la horizontalidad en las relaciones de poder (Barberá Heredia, Sarrió Catalá y Ramos López, 2000). Es el estilo comunicativo propio del denominado liderazgo transformacional, un liderazgo “centrado en la mayor atención a problemas o asuntos clave de la organización y en el establecimiento de una mayor confianza en los miembros del equipo” y caracterizado “por fomentar la participación, compartir poder e información y motivar al equipo. Se trata de un estilo asociado a las características del estereotipo femenino” (Rodríguez-Díaz, Jiménez-Cortés y Rebollo Catalán, 2016: 333). En palabras de Escapa y Martínez (2010:50):

“[...] es un tipo de liderazgo más democrático, dialogante, mediador, con una actitud más receptiva y participativa, que busca el consenso. Este estilo de liderazgo puede ser descrito como multidireccional y multidimen-

sional, más firme y constante, más creativo, generador de una mayor cohesión en los equipos y con una mayor incorporación de la inteligencia emocional, lo cual genera enfoques consultivos y cooperativos” (R. Escapa y L. Martínez, 2010: 50)

Este estilo de liderazgo condicionará notablemente las estrategias argumentativas y de gestión de imagen social empleadas.

4. El discurso de las mujeres directivas. Entrevistas analizadas

Tal como hemos apuntado, las investigaciones previas expuestas en los apartados anteriores nos conducen a plantearnos cómo emplean las estrategias argumentativas y de gestión de la imagen social las mujeres directivas españolas. Nos centramos en el análisis cualitativo de 25 entrevistas, realizadas a las cinco mujeres directivas españolas más influyentes, según el listado publicado por el periódico Expansión en marzo de 2020 (<https://www.expansion.com/directivos/2020/03/08/5e64f8f6468aeb6b108b4615.html>). Nos referimos a Ana Botín, presidenta del banco Santander, María Carceller, directora ejecutiva del grupo Rodilla, Fuencisla Clemares, directora general de Google para España y Portugal, María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter, y Sabina y Gloria Fluxá, vicepresidentas y CEO del Grupo Iberostar.

Las entrevistas objeto de estudio se han difundido por diversos medios de comunicación, tanto en formato impreso como audiovisual. En el caso de los textos orales, hemos seguido las convenciones de transcripción propuestas por el grupo Val.Es.Co (2003). En concreto, las entrevistas analizadas son las siguientes:

Entrevistas realizadas a Ana Botín:

- Entrevista publicada en *El País*, 17/05/2020
- Entrevista publicada en *Inversión*, 12/12/2019
- Entrevista publicada en *La Vanguardia*, 26/05/2019
- Entrevista realizada por la Fundación CYD, 11/03/2019
- Entrevista realizada en el programa “Hoy por hoy” de la Cadena Ser, 21/05/2018

Entrevistas realizadas a María Carceller:

- Entrevista realizada por *El Español*, 07/04/2018
- Entrevista publicada por *El País Semanal*, 17/01/2017
- Entrevista publicada por *Emprendedores*, 24/05/2016
- Entrevista publicada en *Cinco Días. El País Economía*, 29/03/2014
- Entrevista realizada por *Eastwindmagazine*, 28/03/2014

Entrevistas realizadas a Fuencisla Clemares:

- Entrevista realizada en *El Periódico*, 04/03/2020
- Entrevista realizada en *ISDI Women In Tech*, 28/07/2019
- Entrevista realizada en *We Are Marketing*, 08/03/2018
- Entrevista publicada en la revista *Glamour*, 08/03/2017
- Entrevista realizada en *El Español*, 02/07/2017

Entrevistas realizadas a María Dolores Dancausa

- Entrevista publicada por *Mujer Hoy*, 21/03/2020
- Entrevistada publicada en *La información*, 08/03/2019
- Entrevista incluida en el espacio “Mujeres inspiradoras”, 11/12/2019
- Entrevista realizada por Bankinter, 16/03/2015
- Entrevista incluida en el programa “Los desayunos de TVE”, 01/06/2012

Entrevistas realizadas a Sabina Fluxá y/o Gloria Fluxá

- Entrevista realizada por *ABC*, 20/01/2020
- Entrevista realizada en Canal CEO, 29/05/2020
- Entrevista publicada en *Hostelsur*, 10/02/2019
- Entrevista realizada en “Última Hora”, 03/05/2019
- Entrevista publicada en revista *Savia*, 06/2012

La entrevista es un género discursivo en el que intervienen dos roles (entrevistador y entrevistado) con un fin esencialmente informativo (Cebrián Herreros 1992, Martínez Vallvey 1995, Arfuch 1995, Haverkate 1998, Fernández García 2000, Brenes Peña 2009, 2013, 2014). Su desarrollo se basa en el par adyacente pregunta-respuesta: el entrevistador plantea aquellos interrogantes que, a su juicio, representan los intereses de la ciudadanía; la principal

obligación del entrevistado consiste en responder a ellos de forma sincera. La diferencia funcional existente entre ambos roles configura una interacción asimétrica, en la que el entrevistador ocupa una posición superior en la jerarquía enunciativa (Cortés Rodríguez y Bañón Hernández 1997). Además, dado su carácter público, debe tenerse en cuenta que el verdadero receptor de las palabras del entrevistado no es el periodista, sino la audiencia o lectores de esta publicación.

La selección de este género discursivo como base de nuestro análisis se debe a que se trata de un tipo de texto clave para la elaboración de la mencionada imagen corporativa y a través del cual la profesional se dirige a un público lego en la materia al que, en última instancia, intenta persuadir de los beneficios y cualidades que posee la empresa a la que representa. Otro aspecto que apoya la idoneidad de este género para el estudio de la construcción de la imagen social propia y las estrategias argumentativas empleadas es el hecho de que las entrevistas en los medios de comunicación permiten, “más que otros tipos de discurso oral, controlar y dominar la imagen” y fomentan un clima comunicativo que posibilita “que el entrevistado destaque los aspectos de su yo personal que más le interesan” (Albelda, 2007:93).

5. Actividades de creación y gestión de la imagen social

Las mujeres participantes en las entrevistas analizadas conforman su imagen discursiva a partir de tres roles distintos que van activando en función de sus intereses: un rol permanente, como es su sexo y/o condición familiar (mujer, madre, esposa), un rol de carácter también estable, identificado con la profesión escogida (directiva), y un rol menos fijo o duradero, como es el de representante de una determinada empresa. Esta superposición de roles es especialmente evidente en la autodefinición que proporcionan de ellas mismas:

(1) “Soy mujer, madre de tres hijos y una profesional de éxito que hace ocho meses ha asumido la dirección general de Google en España”. (Fuencisla Clemares. *El Español*, 02/07/2017)

Para la construcción discursiva de cada uno de ellos, las emisoras emplean actividades de imagen acordes a las premisas socioculturales integrantes de la imagen social de autonomía y afiliación vigentes en la comunidad sociocultural española. El fin de estos discursos es, como hemos señalado, claramente estratégico: ganarse el favor de los destinatarios, susceptibles consumidores del producto ofertado por sus empresas. La imagen creada se relaciona, además, con la vertiente pública, pues se trata de un discurso difundido en medios de comunicación.

5.1. Actividades de imagen relacionadas con el rol de género

Si comenzamos analizando la incidencia del rol de género, el primer aspecto llamativo de las entrevistas es, precisamente, la focalización de este papel discursivo. Según hemos explicado, el objetivo de las entrevistas tomadas como material empírico es la transmisión de información a los destinatarios. Las entrevistadas hablan como líderes y expertas en un sector (financiero, empresarial), para responder a los interrogantes que les transmite el entrevistador, concebido como representante de la ciudadanía (Arfuch 1995, Fernández García 2000). Así, las preguntas planteadas se relacionan con el mundo de la banca, de internet, de la hostelería o de la gestión hotelera:

(2) Entrevistador: En 2012 se hace responsable de Grupo Rodilla, en números rojos. ¿Cómo diseña el plan estratégico para reflotarlo? (María Carceller. *Emprendedores*, 24/05/2016)

(3) Entrevistador: ¿Está a favor de una renta mínima? (Ana Botín. *El País*, 17/05/2020)

(4) Entrevistador: ¿Qué iniciativas ha impulsado el comité de dirección de su compañía para garantizar una transformación digital plena que no sólo se quede en una capa tecnológica, sino que suponga un cambio en el pensamiento, procesos y actitud de todos los miembros de su organización? (Sabina Fluxá. Canal CEO, 29/05/2020)

A pesar de ello, el 60 % de las entrevistas analizadas incluyen preguntas relacionadas con su rol como mujer, madre o esposa que no tendrían cabida en una entrevista a un directivo, como pueden ser las siguientes:

(5) Entrevistador: En tu perfil @AnaBotin te presentas como “entusiasta de la gente, presidenta ejecutiva del Santander, madre y esposa”. También confiesas ser “apasionada por la educación y el planeta” y que practicas yoga, “aunque no tan a menudo como me gustaría”. ¿Cómo hacen para convivir todas tus facetas de madre, esposa y presidenta ejecutiva con tus pasiones personales? (Ana Botín. Fundación CYD, 11/03/2019)

(6) Entrevistador: ¿Dijo no a alguna oportunidad laboral por ser mujer? (Fuencisla Clemares. *El Periódico*, 04/03/2020)

(7) ¿Ser mujer ha sido una dificultad añadida? (Fuencisla Clemares. *El Español*, 02/07/2017)

Evidentemente, el fin de estas interpelaciones no es otro que contribuir a la consecución de la igualdad en el terreno laboral, dotando de visibilidad a estos referentes, pero no por ello deja de ser sorprendente la relevancia que se le otorga a dicho rol de género. Ante estas cuestiones, las entrevistadas optan por emplear en sus respuestas actividades

de autoimagen relacionadas con los conceptos de autoafirmación y autoestima que conforman la imagen de autonomía española peninsular: las interlocutoras, conscientes de sus cualidades y de la idoneidad de su currículo para el cargo, destacan la solidez de su formación y preparación académica, así como su interés por seguir aprendiendo y ascendiendo en la pirámide empresarial:

(8) Entrevistador: Camino hacia el sector tech

Fuencisla Clemares: Yo arranqué mi carrera profesional estudiandooooo empresariales↓/ y empecé eeeeh→/ a trabajar en el mundooo de la distribución↓// Lo que marcó para mí la diferencia fue↓/ que en el año 98 decidí hacer un máster↓/ un MBA↓/ y para mí realmente hay un antes y un después↓/ ¿no?↑/ porque a partir de ahí conocí el mundo de la consultoría estratégica↓/ que fue a donde me incorporé después de mi máster en el IESE↓/ y en el mundo de la consultoría tuve la oportunidad de trabajar con muchas empresas distintas↑/ entornos culturales distintos↑/ y el conocer muchísimas industrias distintas↑/ y sobre todo tener accesos a esos comités de dirección y trabajar de la mano con/ consejeros delegados y presidentes [...] (Fuencisla Clemares. *ISDI Women In Tech*, 28/07/2019)

(9) Entrevistador: Miedos o preocupaciones como profesional

Fuencisla Clemares: A ver↓/ en general no soy una persona que haya tenido miedo↓/ y el miedo me parece una palabra demasiado- demasiado negativa↓// Sí que lógicamente yo te diría que soy una persona que siempre ha buscado seguir creciendo↓/ seguir aprendiendo↓/ y seguir desarrollándome↓/ y por lo tanto salir siempre de mi zona de confort↓/ y tener retos que podía afrontar y que- y que me permitieran seguir creciendo// Y para mí realmente más que miedo era...→/ era mucho interés↓/ mucha curiosidad por aprender cosas nuevas. [...] (Fuencisla Clemares. *ISDI Women In Tech*, 28/07/2019)

(10) Entrevistadora: claro↓/ desde luego↓/ también asumir retos↓/ ¿no?↑/ de alguna manera↓/ porque yo antes comentaba que cuando María Dolores asumió eeeeh la consejería delegada de Bankinter/ era el año 2010↓/ y nos situamos en el 2010↓/ pues, estábamos en mitad de la crisis↓/ ¿no?↑/ ¿cómo te atreves?↑/ De verdad↓/ tengo esa curiosidad↓/ ¿cómo te embarcas tú en esto sabiendo que/ que estábamos con este tema/ con la crisis financiera?↑/ [claro]

María Dolores Dancausa: [sí es] verdad que/ vamos a ver↓/ el momento pues fue uno de los peores momentos/ yo creo que en la historia de [la economía]

Entrevistadora: [dice mucho] esto de ti [esto es maravilloso]

María Dolores Dancausa: [bueno↓/ valiente siempre] he sido↓/ un poco/ quizás un poco osada↓/no digo imprudente↓/ pero sí he sido valiente↓// Bueno↓/ y además/, siempre he pensado que las oportunidades no llaman a la puerta↓/ y que hay que saber aprovecharlas↓/ y para mí era una oportunidad enorme [...] (María Dolores Dancausa, “Mujeres inspiradoras”, 11/12/2019)

En relación con este rol de género, es importante también destacar la denuncia realizada por las directivas de aquellos obstáculos detectados en su desarrollo y promoción laboral por su condición femenina. En este sentido, reconocen que hay momentos en los que se sienten excluidas y que existen actitudes claramente sexistas como, por ejemplo, la apropiación masculina de ideas expuestas por mujeres. Además, también son conscientes de que, en su caso, la conciliación con la vida familiar posee una mayor importancia:

(11) Entrevistador: ¿Convive con los micromachismos?

Fuencisla Clemares: A ver↓/ yo/ MICROMACHISMOS en mi día a día no me encuentro tantos↓/ lo que me encuentro tanto↑/ lo que me encuentro en muchas situaciones en las que realmente me veo en un entorno↑/ en el que me veo muy excluida↓// Cuando estás en una reunión rodeada de hombres y se pasan veinte minutos hablando de fútbol↑/ y tú te quedas que dices/ bueno↓/ ¿yo aquí qué pinto?↑/ o estás en un entorno cenando y muy de copas↑/ y venga/ las copas se alargan y aquello parece que eso no tiene fin↓/ ¿no?↑/ pues son entornos donde yo no me siento ni cómoda ni incluida↓/ ¿no?↑/ y eso sí me pasa a menudo↓ (Fuencisla Clemares. *El Periódico*, 04/03/2020)

(12) Entrevistador: ¿Ve situaciones de ‘mansplaining’?

Fuencisla Clemares: Lo que veo mucho↓/ cuando tienes en una reunión mujeres a las que les cuesta más hablar↓/ que les cuesta más hacerse oír↓/ que expresan una idea↓/ parece que nadie les hace caso↓/ y de repente hay un hombre en la sala que se apropia de su idea↓/ ¿no?↑/ Y esto yo lo veo a menudo↓/ y lo que/ el rol que yo intento jugar ahí es/ es pararlo↓/ ¿no?↑/ y decir “oye↓/ ¿te has dado cuenta que ha pasado/ que ha pasado esto?”↑ (Fuencisla Clemares. *El Periódico*, 04/03/2020)

(13) Entrevistador: ¿Dijo no a alguna oportunidad laboral por ser mujer?

Fuencisla Clemares: valoro MUCHO↓/ y muchísimo más que un hombre↓/ qué impacto va a tener en mi vida personal↓/ qué esfuerzo me va a requerir↓/ cuánto voy a tener que viajar↓/ qué impacto va a tener en mi día a día↓/ y si estoy dispuesta a hacer el esfuerzo o no↓// Y yo estoy convencida de que un hombre↑/ NO le pone el mismo peso a esta dimensión/ a la hora de decidir si se cambia de trabajo o no↓/ como haría una mujer. (Entrevista a Fuencisla Clemares. *El Periódico*. 04/03/2020)

No obstante, la característica más llamativa en relación con el rol de género es su supeditación a la estrategia de realce de la imagen corporativa. Es decir, se cita a la propia empresa como ejemplo de compañía comprometida con la igualdad de género y la promoción laboral de la mujer. De esta forma, se consigue atribuir a la compañía represen-

tada una cualidad que la sociedad actual evalúa como positiva. Esto demuestra que el fin último de estas entrevistas es aumentar el número de ganancias de las empresas para las que trabajan por medio de la adhesión de los posibles receptores.

(14) Ana Botín: [...] Santander ha sido nombrada recientemente la empresa número 1 en el ranking de Bloomberg de Igualdad de género. Pero no bajaremos la guardia; soy consciente de que nos queda camino por recorrer. (Ana Botín. *La Vanguardia*, 26/05/2019)

(15) María Dolores Dancausa: [...] pero/ como digo↓/ esto lo vivo de una manera muy normal↓/ y en Bankinter↓/ el banco donde soy consejera delegada↓/ pues yo creo que está absolutamente asumido e interiorizado/ que cualquier mujer puede llegar a cualquier puesto de responsabilidad si se lo propone. (María Dolores Dancausa. “Mujeres inspiradoras”, 11/12/2019)

5.2. Actividades de imagen relacionadas con el rol de directiva

El segundo de los roles desempeñados y empleados en las entrevistas se relaciona con la profesión ejercida que, en este caso, es el de alta directiva. Este rol se modela en función de los caracteres del denominado liderazgo transformacional: el fomento del trabajo en equipo, la apuesta por el consenso frente a la imposición y el empleo de estrategias de afiliación con los subordinados. Ellas mismas enumeran las características distintivas de su estilo de dirección:

(16) Fuencisla Clemares: Destacaría que las mujeres tenemos un estilo de liderazgo más orientado a las personas y más integrador, buscando siempre el consenso y la opinión de todo el mundo, la participación constante en la toma de decisiones. Cuando consigues llegar a decisiones de esta manera la implementación es mucho más fácil. [...] (Fuencisla Clemares. *We are marketing*. 08/03/2018)

Asimismo, son conscientes de la discordancia de sus características con respecto al estilo de dirección más autoritario y horizontal, y de cómo estas divergencias no siempre se juzgan positivamente por sus colegas masculinos. En este sentido, afirman que su “búsqueda del consenso, a veces, se interpreta erróneamente como falta de decisión” (Fuencisla Clemares. *El Español*, 02/07/2017), lo que puede obstaculizar su promoción laboral.

En consecuencia, como reflejo discursivo de este liderazgo transformacional, encontramos en sus discursos actividades de cortesía y refuerzo de la imagen social de sus equipos de trabajo, así como actividades de autoimagen que inciden en la disminución de su agentividad en los logros alcanzados. Véase, por ejemplo, el fragmento 19, en el que la entrevistadora debe insistir para que la directiva reconozca su responsabilidad en la consecución de un logro de especial relevancia:

(17) Fuencisla Clemares: [...] Todo lo que he conseguido, no lo he conseguido sola. Lo he logrado gracias a tener debajo de mí a grandísimos profesionales y equipos. Y ese es parte del éxito. (Fuencisla Clemares. *El Español*, 02/07/2017)

(18) Ana Botín: [...] Y es algo en lo que estamos trabajando mucho↓/ y tengo que decir/ que estoy muy orgullosa de mi equipo↓/ porque/ realmente/ cada día hacen un esfuerzo importante para conseguirlo. (Ana Botín. “Hoy por Hoy”, 21/05/2018)

(19) Entrevistadora: [...] eh/ visionarios↓/ tú de algún modo lo fuiste↓/ cuando en 1994 dijiste↑/ “me voy a lanzar/ me voy a poner a lanzar Línea Directa”↓/ que entonces↑/ se hablaba muy poco de- de este tipo de negocios↓/ y ahí te pusiste al frente↓/ y hoy es la quinta aseguradora/ de automóviles/ de España↓// La pusiste en marcha TÚ↓/ que/ pocas personas realmente lo saben

María Dolores Dancausa: bueno↓/ pero esto/ vamos a ver↓/ no/ no fue/ claro↓/ esto no fue solamente una cosa mía↓/ ¿no?↑/ Esto era un proyecto CONJUNTO que Bankinter quiso poner en marcha con el Royal Bank of Scotland↓/ con la compañía de seguros que tenía en el Reino Unido↓/ que había sido una compañía muy exitosa↓// Y entonces quiso trasladar a España ese tipo de negocios↓/ y por supuesto no fui yo [sino que fuimos un equipo]

Entrevistadora: [pero aceptaste] ese reto↓/ [que era un reto↓/ eso- eso]

María Dolores Dancausa: [sí↓/ sí↓/ acepté] el reto↓/ pero fuimos un equipo de cinco personas↓/ a mí siempre me gusta decirlo↓/ y realmente para mí fue/ fue/ bueno/ pues una ocasión excepcional↓/ porque yo siempre digo↓/ salvo que seas un empresario o un emprendedor [...] (María Dolores Dancausa. “Mujeres inspiradoras”, 11/12/2019)

Estas actividades de autoimagen que rebajan la responsabilidad propia en los logros alcanzados a favor del trabajo del equipo se vinculan estrechamente con la denominada autodisminución ritual. Como indica Bengoechea (2003:4), “[l]a jactancia es cuidadosamente evitada” por parte de las mujeres directivas, de modo que “se habla poco de los logros personales y a veces se recurre a la modestia para minimizar diferencias con otras personas”, tal como refleja el siguiente ejemplo:

(20) Entrevistadora: Yo siempre digo que hacemos este/ espacio/ para/ DAR VISIBILIDAD a mujeres que/ que tenéis que ser referentes↓/ desde luego tú lo eres↓/ y con/ ese/ impulso↑/ creo que se pueden acortar/ también/

estas distancias que puede haber↓/ y sobre todo con carreras como la tuya↓/ porque tú eres una mujer/ que /te has hecho a ti misma/ a base de trabajar/ trabajar/ trabajar/ ahora vamos a repasar algunas de estas cosas// pero eres meritocracia total

María Dolores Dancausa: bueno↓/ yo siempre digo que me considero una mujer absolutamente normal/ ¿no?↑/ una mujer profesional↓/ de mi tiempo↓/ que/ que/ eso sí↓/ ¿no?↑/ que se ha preparado a conciencia/ para ocupar/ puestos de responsabilidades en las empresas↓/ pero/ dicho lo cual↓/ pues/ soy de una generación de mujeres libres↓/ independientes↓/ con opinión↓/ estoy encantada de pertenecer a ella↓/ pero/ como digo↓/ esto lo vivo de una manera muy normal [...] (María Dolores Dancausa. “Mujeres inspiradoras”, 11/12/2019)

Según Montolío Durán (2007:140) en “el manual de instrucciones comunicativas de actuación esperables en una mujer se incluye la no exhibición de los logros propios”. En las entrevistas analizadas observamos cómo ellas rechazan verse como un referente para otras personas (ejemplo 21), o cómo reconocen que las preguntas que les resultan más incómodas son las que se centran en sus propias cualidades (ejemplo 22):

(21) Mujer Hoy: ¿Se considera un referente para las mujeres? ¿Qué recomendaría a las que están iniciando su carrera en el sector financiero?

M. D. Dancausa Me da cierto vértigo verme como un referente, y menos aún para un colectivo tan amplio y variado. Si mi cometido sirve de ejemplo para alguien, bienvenido sea [...]. (María Dolores Dancausa. *Mujer Hoy*, 21/03/2020)

(22) Glamour: ¿Y cuál es la pregunta más difícil que ha tenido que contestar a lo largo de su carrera profesional?

Fuencisla Clemares: No recuerdo una pregunta particular, eso sí las que más me cuesta responder son aquellas en las que me tengo que “poner por las nubes” o criticar en exceso. Hablar de mí misma es lo que me resulta más complicado. (Fuencisla Clemares. *Glamour*, 08/03/2017)

El peligro de estas actividades de imagen propias del estilo de liderazgo femenino es su malinterpretación por parte de sus homólogos masculinos. Si estas actividades de imagen se evalúan tomando como referencia los valores propios de un liderazgo orientado hacia el autoritarismo, la asertividad y la incidencia en la desigualdades de poder, estas interlocutoras pueden ser vistas como personas inseguras, poco formadas y, por tanto, no adecuadas para un puesto directivo. Se produciría, entonces, una discordancia entre la imagen activa, aquella que pretende crear la emisora de estas palabras, y la imagen social pasiva o descodificada por el receptor, según se ha explicado en el apartado 2:

“La utilización de esta táctica de modestia es útil y adecuada cuando todas las personas que juegan conocen y comparten las mismas reglas del juego, es decir, cuando todos los y las interactuantes interpretan que tales secuencias de modestia son estrictamente rituales. De este modo, cuando la conversación es entre féminas, suele interpretarse de manera transparente el valor protocolario, ritual, de estos mecanismos de humildad retórica. El peligro aparece, y esto es lo que las mujeres han de tener en cuenta, cuando algunos coparticipantes del evento o conocen las pautas del “patrón de modestia ritual”, y en consecuencia, interpretan las palabras de manera literal, esto es, como expresión de inseguridad por parte de quien las enuncia, como evidencia de que no domina lo que dice, lo que claramente socava la credibilidad profesional de quien está utilizando tales mecanismos.” (Montolío Durán, 2007:138)

Por otra parte, las alabanzas a su equipo, como parte de este liderazgo transformacional, muestra también cómo este rol se supedita al realce de la imagen corporativa de la empresa. Una ilustración de ello es el ejemplo 23, en el que María Dolores Dancausa responde a una pregunta sobre su estilo de dirección fomentando la imagen de su equipo de trabajo:

(23) Entrevistador: ¿Tiene usted referentes a la hora de dirigir?

María Dolores Dancausa: Cuando yo me formé no había tantas mujeres que fueran referencia en el mundo empresarial. En mi caso, lo que más me ha enriquecido es el día a día con mis equipos, tanto hombres, como mujeres, sin distinción. Tengo como colaboradores a profesionales de altísima cualificación, lo que me lleva a elevar mi autoexigencia de forma constante. Y eso es positivo. (María Dolores Dancausa, *La información*, 08/03/2019)

5.3. Actividades de imagen relacionadas con su rol como representante de la imagen corporativa

Por último, el tercer rol desplegado en estas entrevistas se relaciona no ya con su profesión considerada desde un punto de vista general, sino con su trabajo actual como representante de una determinada empresa. El desempeño de este papel exige que las interlocutoras asocien a sus empresas con cualidades socialmente aceptadas y políticamente correctas, además de contrarrestar las críticas recibidas por su compañía. Son todas actividades que buscan potenciar la imagen corporativa de la empresa.

En relación con la primera estrategia de imagen, ya hemos mencionado cómo las interlocutoras se afanan por situar a la compañía representada como baluarte de la lucha contra la desigualdad de género. Otras cualidades que gozan de

prestigio en la sociedad actual y que aparecen en los discursos de las directivas asociadas a sus empresas son la ecología, el compromiso con la educación, el fomento de la comida saludable o el interés por el bienestar de sus empleados:

(24) Sabina Fluxá: En nuestra compañía la sostenibilidad es algo que hemos incorporado en el centro de la estrategia. Está absolutamente embebido y forma parte de nuestra identidad de marca. «Wave of Change» es el catalizador. Añadir que la palabra «movimiento» nos gusta más que la de «proyecto» porque parece que tiene una fecha de fin y no es así. Por ejemplo, a nivel global, hemos eliminado los plásticos en Iberostar en nuestras 36.000 habitaciones durante 2019. Esto ha supuesto un trabajo arduo. (Sabina Fluxá. *ABC*. 20/01/2020)

(25) Ana Botín: Yo creo que cada uno tenemos un papel que jugar↓/ cada uno a nuestro nivel↓// Y el Santander↓/ y yo misma↓/ creemos que la educación es algo tan importante/ que es a lo que más tiempo dedicamos↓/ o dedicamos muchos recursos↓// Somos la empresa privada EN EL MUNDO/ que MÁS recursos dedica a la educación↓// Solo a título de ejemplo/ el año pasado dimos 45.000 becas↓/ invertimos 182 millones↓/ de los cuales/ en iniciativas sociales/ de los que CIENTO TREINTA fueron a educación↓// Yo creo que cada uno tenemos que aportar nuestra parte↓/ ¿no? (Ana Botín. “Hoy por Hoy”, 21/05/2018)

(26) Esta semana empezamos una campaña que es 100% contigo, 100% Rodilla. Es un compromiso con la sociedad y el consumidor. (María Carceller. *El Español*. 07/04/2018)

(27) Ana Botín: [...] Para mí/ los beneficios son UNA CONSECUENCIA de hacer las cosas bien PARA NUESTROS EMPLEADOS↓/ por cierto/ incluyendo la mujer↓/ la diversidad es fundamental↓/ para nuestros clientes↓/ porque un empleado motivado va a hacer un mejor trabajo para el cliente. [...] (Ana Botín. “Hoy por Hoy”, 21/05/2018)

El contraataque de las críticas recibidas descansa, principalmente, en el intento de diferenciación con respecto al resto de las compañías que forman parte del mismo sector. Es decir, se intenta demostrar, con datos e informes concretos, que los defectos o actuaciones negativas identificadas por la sociedad como propias del sector de la banca, de las tecnológicas o de las empresas de alimentación y servicios no tienen lugar en la compañía representada por la interlocutora en cuestión:

(28) Ana Pastor: [¿cuál?] ¿cuál es la realidad ahora mismo? / ¿hay muchos contagiados?

Dancausa: la realidad es que la banca está MUCHÍSIMO MEJOR/ de lo que se dice↓// la realidad es que aquí se iguala a todos↓/ a los bancos buenos y a los bancos malos [la realidad es que]

Ana Pastor: [¿y cuáles son los] malos?

Dancausa: el problema es que después de haber pasado 4 años↓/ la situación nos empuja a todos a la corriente↓/ a la misma corriente↓/ pero/ vamos↓/ yo le pongo el caso de Bankinter↓// Bankinter es un caso de banco sano↓/ solvente↓/ que ha cumplido las/ el año pasado crecimos en beneficio un 20%↓/ este año los resultados del primer trimestre han sido un 1,8% superior/ habiendo provisionado todo lo que se nos exigía/ en el primer real decreto ley↓/ este es el caso de Bankinter↓/ pero ahora nos exige un segundo real decreto/ que cumpliremos por supuesto [...] (María Dolores Dancausa. “Los desayunos de TVE”, 01/06/2012)

Evidentemente, la distinción entre estos tres tipos de roles (género, directiva y representante de una imagen corporativa) no es excluyente. En las entrevistas, los tres roles diferenciados se superponen y pueden actualizarse en una misma intervención. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que, como ya hemos señalado, el que prevalece siempre es, en última instancia, su papel como portavoz de una empresa. Su fin último consiste en mejorar la imagen corporativa para ganar la adhesión de los receptores, el germen de los beneficios económicos.

6. Estrategias y recursos argumentativos

Junto con las actividades de imagen mencionadas, las directivas entrevistadas emplean en sus discursos distintas estrategias y recursos argumentativos que persiguen el mismo fin anteriormente señalado: obtener la adhesión de los receptores, posibles consumidores de los productos o bienes ofrecidos, para, en última instancia, aumentar los beneficios. Así, el realce de la imagen corporativa se sirve también de dos tácticas o macroestrategias argumentativas, como son el empleo del registro coloquial en aras de aproximar el discurso al receptor, y el fomento de la afiliación con el destinatario.

6.1. Empleo estratégico del registro coloquial

Debido al tema tratado y a las características propias del género de la entrevista, el registro empleado en estas interacciones se aproxima al polo de la formalidad (P. Koch, y W. Oesterreicher [1970] 2000, W. Oesterreicher 1996, Briz 2010). Nos encontramos ante interacciones en las que no existe una igualdad funcional ni una relación vivencial de proximidad entre los participantes, que no se desarrollan en un espacio cotidiano para el entrevistado y que poseen una temática especializada, un fin transaccional, una alternancia de turnos fijada y una planificación previa de las interacciones. En consecuencia, los interlocutores presentan una dicción normativa o cuidada, utilizan un léxico

especializado y, si bien en ocasiones se opta por la fórmula de tratamiento de solidaridad, lo más usual es el empleo del *usted* y de vocativos propios de la distancia comunicativa:

(29) No se trata de rechazar la globalización, sino preservar y usar el marco multilateral para garantizar a los ciudadanos que no caemos en riesgo de desabastecimiento de bienes, o que somos vulnerables a abusos monopolísticos, como ha sido el caso del material sanitario, que amenazan su salud o su bienestar general. (Ana Botín. *El País*, 15/05/2020)

(30) Ana Pastor: [pero] pero señora Dancausa/ si la situación la define como crítica↓/ si la reforma la define como PENOSA↓/ usted está en el sector/ ¿qué pensará la gente que nos está escuchando? /¿QUÉ REFORMA hay que hacer para frenar esto?/ ¿qué es lo que están pidiendo ustedes? (María Dolores Dancausa. “Los desayunos de TVE”, 01/06/2012)

No obstante, lo interesante es que esta tendencia hacia la formalidad se combina con la utilización estratégica y medida de elementos y recursos lingüísticos propios del registro coloquial. No se trata de emplear un registro totalmente coloquial, sino de salpicar el discurso con términos, construcciones y técnicas coloquiales para, de esta forma, hacerlo más cercano, asequible y comprensible para el receptor medio. Piénsese que los destinatarios de estas entrevistas no son solo personas especialistas en la materia tratada. Las directivas se dirigen a cualquier persona que pueda leer o ver esta interacción. En consecuencia, deben intentar que su discurso resulte atractivo para la mayor parte de ellas. Los recursos empleados para lograr este efecto son principalmente cuatro: unidades fraseológicas, metáforas, relatos conversacionales y secuencias retóricas de pregunta-respuesta.

El léxico empleado combina términos técnicos y especializados con unidades fraseológicas y metáforas que lo dotan de una clara impronta coloquial. Compárense los fragmentos siguientes

(31) Ana Botín: Los Gobiernos y los bancos centrales han actuado de manera muy rápida y relevante y están apoyando la economía como deben hacerlo. Creemos que es muy importante que en Europa se lance cuanto antes un programa fiscal y regulatorio común de reactivación, no solo para acelerar la recuperación, sino también para preservar el Mercado Único y la competencia porque ambos pueden verse afectados por los muy distintos espacios fiscales que tienen los países miembros. Por ejemplo, mientras que el programa de avales a través del ICO equivale al 10% del PIB, el equiparable en Alemania supone el 30% del PIB alemán. Si esta asimetría de respuesta no se compensa con regulación de competencia y con un programa fiscal europeo se corre el riesgo de poner en desventaja a las empresas españolas. No solo por la cuantía el programa, sino por los dispares porcentajes de garantía que hay en uno y en otro programa. En España, en las líneas ICO, los bancos, además de aportar la liquidez, asumimos entre el 20% y el 30% del riesgo. (Ana Botín. *El País*, 15/05/2020)

(32) María Carceller: [...] Pero en 2014 empezamos a ver que *realmente esto daba sus frutos*. (María Carceller. *Emprendedores*, 24/05/2016)

(33) Sabina Fluxá: [...] Nosotros llevamos años *haciendo los deberes* y creo que somos más resilientes y estamos más preparados para hacer frente a la adversidad. (Sabina Fluxá. *ABC*, 20/01/2020)

En 31, la interlocutora emplea un vocabulario propio de la terminología económica para explicar cómo debería actuar, a su juicio, la Comunidad Europea en relación con la crisis económica que ha supuesto la pandemia generada por el SARS COVID-19. De esta forma, demuestra su formación y grado de especialización en dicho ámbito. Sin embargo, esta terminología puede dificultar la comprensión del mensaje emitido por parte de un receptor lego en la materia que, en cambio, sí se siente plenamente identificado con las locuciones verbales utilizadas en 32 y 33, que persiguen enfatizar el trabajo y los resultados obtenidos por estas empresas.

Consideramos como unidad fraseológica a aquella combinación fija de palabras que puede estar integrada tanto por dos lexemas como por una oración compuesta y cuyos rasgos distintivos son la fijación e idiomática (Zuluaga 1975, 1980, Corpas 1996, 2003, García Page 2008). Junto con las paremias o refranes, se integran en esta categoría las locuciones, aquellas combinaciones estables o fijas de dos o más términos conmutables por palabras o sintagmas (Corpas, 1996).

La fijación e idiomática de estas locuciones, como unidades fraseológicas, facilitan el procesamiento y comprensión de la información emitida, y dotan de una fuerte expresividad al discurso gracias a la metáfora o al recurso tropológico sobre el que se construyen. Como explica Zuluaga (1997), el juego entablado entre el significado literal y el idiomático pondera el contenido emitido mucho más que cualquier unidad léxica simple. Se emplean, pues, para realzar aquellos contenidos que les interesa a las emisoras. Y a ello se une, en los casos analizados, la impronta coloquial que incorporan al discurso, al tratarse, como decimos, de locuciones propias del registro coloquial.

Esta misma pretensión de acercamiento del discurso a la realidad lingüística de los receptores explica el uso de metáforas como las siguientes:

(34) Ana Botín: [...] El *Brexit* es el canario en la mina del proyecto europeo. (Ana Botín. *La Vanguardia*. 26/05/2019)

(35) Ana Botín: [...] Por eso, es tan difícil encontrar la varita mágica que resuelva la situación de un plumazo. (Ana Botín. *La Vanguardia*. 26/05/2019)

(36) Ana Botín: [...] Los reguladores deben actuar ahora para abordar todos estos puntos; no regular a través del espejo retrovisor que nos muestra el mundo analógico que hemos dejado atrás, sino hacerlo para la era digital que está ya aquí; y hacerlo cuanto antes. (Ana Botín. *La Vanguardia*. 26/05/2019)

En estas tres metáforas pueden observarse las funciones identificadas para este tropo por Le Guern 1990[1972]: facilitan la comprensión de los conceptos expresados, embellecen el discurso, focalizando la información deseada, y transmiten el punto de vista del emisor con respecto al contenido transmitido. Pero su función más relevante consiste, de nuevo, en la reducción de la distancia social con respecto al receptor del mensaje. La inserción de estas metáforas en sus discursos contrarresta el uso de una terminología más especializada y de difícil acceso para la mayor parte de la sociedad. De ahí la proliferación de este tropo en discursos claramente persuasivos y también tendentes hacia la formalidad como el político (Brenes Peña y Pérez Béjar, 2020).

El tercer recurso lingüístico prototípicamente coloquial presente en las entrevistas son los relatos conversacionales o historias dramatizadas (Briz 1996, 2000, Baixauli Fortea 2000, Camargo Fernández 2006, Borreguero Zuloaga 2017). Nos referimos a relatos en los que los interlocutores narran una historia propia o ajena y que se caracterizan por el hecho de que “el hablante reproduce de forma supuestamente literal la voz del otro”, favoreciéndose el empleo del estilo directo (Borreguero Zuloaga 2017:65):

(37) Llegó un punto en el que la familia Rodilla dijo: mira, ya ni gestionamos, estamos desvinculados, no nos interesa seguir aquí. Y nosotros, encantados, porque da la casualidad que el negocio ya era rentable. Nunca pensamos que lo íbamos a conseguir en tan poco tiempo. Hemos adelantado dos años el plan estratégico. (María Carceller. *Emprendedores*. 24/05/2016)

Estos relatos dramatizados actúan como un “recurso vivificador y actualizador” (Briz, 1996:42), que puede ser empleado como un “soporte argumentativo” de la tesis ofrecida (Briz, 2000:43) y que, en última instancia, busca implicar al oyente en la historia, de modo que este comparta la visión o la idea transmitida por el emisor (Tannen, 1990).

La polifonía propia de los relatos dramatizados está también presente en la última constante estructural del discurso coloquial advertida en las entrevistas analizadas: las secuencias retóricas pregunta-respuesta. Los efectos proporcionados por este recurso son, de hecho, similares: aporta espontaneidad y naturalidad, hace partícipe al receptor en el discurso y facilita la comprensión de la información expuesta, dado que se solventan las posibles dudas que posee el destinatario de lo dicho (Fernández Pérez 2007):

(38) María Carceller: [...] Ahora han dejado de hacer promociones y el tique medio se ha incrementado, pero todavía falta que aumente la afluencia de visitas a los locales. Esto es lo que ha sucedido en el sector. ¿Qué ha pasado en Rodilla, por contra? Que tenemos muchísimo crecimiento. De los diez puntos de incremento en la facturación que llevamos acumulados, el 60% nos lo aporta un incremento de visitas. (María Carceller. *Emprendedores*, 24/05/2016)

(39) Ana Botín: [...] Y para nosotros/ si me pregunta en QUÉ Santander se quiere diferenciar de otras entidades financieras↑/ queremos que TODO lo que hacemos/ y somos 200.000 personas/ 200.000 personas en el mundo/ es hacer las cosas de forma sencilla↓/ personal↓/ y justa↓// ¿En qué contribuimos?↑/ En puestos de trabajo↓/ en impuestos. (Ana Botín. “Hoy por Hoy”, 21/05/2018)

En resumen, gracias a los recursos léxicos y los procedimientos sintácticos identificados, las emisoras empapan su discurso de la vivacidad y complicidad características del registro coloquial. Se acerca su discurso al receptor, se facilita su comprensión y, por ende, se gana su adhesión y se potencia la imagen corporativa de la empresa.

6.2. Afiliación

La segunda macroestrategia argumentativa empleada por las directivas en sus entrevistas se corresponde con la afiliación hacia el receptor. Las directivas coinciden en sus discursos en el afán por entablar un lazo de unión con los destinatarios de sus palabras. No olvidemos que la atención hacia la figura del receptor es uno de los caracteres propios del liderazgo transformacional, en el que prevalece una visión horizontal de las jerarquías y un deseo por fomentar el trabajo en equipo. En el caso de las entrevistas, esta comunión con el receptor se plasma en cuatro recursos verbales: el uso del plural pseudoinclusivo, la inserción de anécdotas y características propias de la imagen social privada, la utilización estratégica del humor y el empleo de la emoción.

El plural pseudoinclusivo diluye la agentividad del sujeto de la acción en la colectividad de un nosotros colectivo (Haverkate 1994). Evidentemente, hay ocasiones en las que las directivas hablan en nombre de todas las personas que integran su empresa, lo que exige el uso de la primera persona del plural. De hecho, en fragmentos como los de 40 el empleo de esta persona verbal no responde a ninguna táctica de afiliación:

(40) P. ¿Cómo ha cambiado la forma en que ve su trabajo?

R. Cuando se habla de los bancos yo siempre digo que somos personas. Santander somos 200.000 personas, de ellos 38.000 personas y sus familias en España, que estamos ayudando a nuestros clientes y también ayudando con

las necesidades de nuestras comunidades. Siempre lo hacemos, pero de manera especial durante esta crisis: esta es nuestra misión, ayudar a las personas y a las empresas a progresar. En esta crisis, aparte de las iniciativas solidarias, el banco ha estado prestando más de 1.000 millones de euros diarios a clientes que lo necesitan. Estamos tramitando moratorias a seis millones de clientes del grupo. Hemos hecho muchísimas cosas y me gusta resumirlo en que somos parte de la solución. Tenemos que atender de manera equitativa a empleados y clientes y apoyar a la sociedad. Cuando surge un problema tenemos que estar ahí. Y así ofreceremos un retorno atractivo a nuestros accionistas. Esto es ser un banco o una empresa responsable. (Ana Botín. *El País*. 15/05/2020)

Pueden calificarse como ejemplos de plural pseudoinclusivo las formas verbales de primera persona del plural utilizadas en fragmentos como 41. En este caso, el entrevistador solicita la opinión personal de la entrevistada sobre una cuestión concreta. Sin embargo, ella opta por utilizar un *nosotros* para presentar su parecer como una idea compartida por toda la colectividad. Desfocaliza su persona, evitando cualquier egocentrismo, para realzar su inserción en el grupo. En palabras de Haverkate (1994:139), el uso del *nosotros* trasluce “una estrategia persuasiva del autor, que consiste en pretender que tanto él como sus lectores comparten una responsabilidad colectiva respecto de la verdad de las proposiciones referidas, mientras que, en realidad, el único responsable es el autor”.

(41) P. ¿Es partidaria de un acuerdo entre los partidos políticos?

R. Necesitamos una visión compartida sobre la España del futuro, basado en principios muy claros y transparentes y con el apoyo de una amplia mayoría de la sociedad. Lo primero, debe garantizar la seguridad jurídica y la estabilidad institucional. Lo segundo es que tiene que ser no solo compatible sino también competitivo con Europa. Un esquema fiscal que no permita mantener y atraer a España a los mejores emprendedores para crear las empresas del futuro no vale. En España necesitamos inversión, y la nacional no es suficiente. Sin inversión no hay creación de empleo, ni sostenibilidad de las finanzas públicas. Y lo tercero que necesitamos es que haya una cooperación leal con todos los grupos de interés, sector público, sector privado, educación, sociedad civil... porque cada uno aportamos algo. Lo fundamental es generar inversión, para generar empleo, al tiempo que yo no tengo duda de que no vamos a tener crecimiento sostenible sin crecimiento inclusivo. Y para lograrlo, necesitamos empleo, empleo y empleo. (Ana Botín. *El País*, 15/05/2020)

Esta estrategia discursiva dirigida a integrar al receptor en el propio discurso se ha calificado como uno de los rasgos propios del habla femenina. Tannen (1990) la cita entre las características prototípicas del discurso cooperativo o relacional femenino, que contrasta con la tendencia hacia la forma verbal de primera persona del singular advertida en el discurso egocéntrico masculino. Trabajos como los de López González (2004) o Fernández Pérez (2007) constatan también esta tendencia en los discursos femeninos analizados por ellos. En el caso concreto que nos ocupa, sin embargo, consideramos que su uso responde más bien al deseo de persuadir a los posibles consumidores o futuros accionistas de sus empresas.

Otro medio efectivo de conseguir la complicidad y cercanía deseada con el receptor consiste en la revelación de intimidades o rasgos propios de la vertiente más privada de la imagen social (Fernández Pérez 2007). En una entrevista de carácter público, con un grado de difusión elevado y sobre temas económicos y laborales especializados, sorprende que las emisoras utilicen como argumentos para sostener la tesis defendida rasgos de su personalidad como, por ejemplo, su signo del zodiaco:

(42) Entrevistadora: hablabas antes/ por cierto/ de la reputación de la banca↓/ malos tiempos os están tocando vivir↓/ probablemente también decías que se van superando↓/ pero/ ¿cómo se gestiona esto?↑/ Desde un punto de vista emocional↑/ supongo que también para un directivo/ una alta directiva como en tu caso/ tiene que ser duro

María Dolores Dancausa: bueno↓/ yo lo llevo muy mal↓/ porque creo que es muy injusto↓/ y/ bueno↓/ soy libra↓/ el tema de la justicia para mí es muy importante↓/ y me parece que no estamos tratados↓/ que no estamos siendo tratados como deberíamos [...] (María Dolores Dancausa. “Mujeres inspiradoras”, 11/12/2019)

El efecto perseguido con ello es el mismo que en recurso anterior: acercar su discurso al receptor, entablar una relación cercana y cómplice con ellos que les lleve a aceptar e identificarse con las opiniones vertidas y, sobre todo, con los valores de la imagen corporativa defendida por ellas. Además, no olvidemos que la imagen de afiliación española se basa, principalmente en la confianza, efecto que se consigue mediante la revelación de datos o anécdotas personales.

En tercer lugar, hemos constatado cómo, incluso en un género discursivo tendente a la formalidad como las entrevistas analizadas, el uso adecuado del humor contribuye a distensionar el ambiente, crear un clima comunicativo agradable y obtener la connivencia del receptor. De ahí que nos encontremos fragmentos como el siguiente:

(43) Entrevistador: ¿Siempre supiste a lo que te querías dedicar?

Fuencisla Clemares: NO↓/ de hecho/ yo/ de pequeña/ quería ser cantante↓/ eh/ pero muy rápidamente me di cuenta de que no tenía dotes para el canto↓/ así que había que tener un plan B↓/ y poco a poco es verdad que me fui dedicando al mundo de la empresa↓/ y el poder coger una posición directiva en una empresa es lo que se fue convirtiendo en mi sueño. (Fuencisla Clemares. ISDI Women In Tech, 28/07/2019)

En este caso, Fuencisla Clemares emplea una estrategia de autoimagen consistente en degradar su propia imagen social mediante el reconocimiento de un defecto que, por la ruptura de expectativas que implica, provoca un efecto humorístico en el receptor (Raskin 1985, Attardo y Raskin 1991, Attardo 2001, 2008, Ruiz Gurillo 2012, 2015, 2019, Alvarado Ortega 2012). Como en el caso anterior, comparte una vivencia íntima, desvelando una carencia relativa a su imagen social privada, de modo que el blanco de este recurso es ella misma. Como consecuencia, se estrechan los lazos de solidaridad con el receptor y se fomenta la confianza con ellos (Hay 2000, Attardo 2001, Ruiz Gurillo 2012, 2015, 2019, Alvarado Ortega 2012).

En el trabajo pionero de Lakoff (1975) sobre el discurso femenino se afirmaba que las mujeres no solían, por lo general, emplear el humor en sus discursos. El trabajo de Hay (2000), entre otros, desmiente esta idea, demostrando cómo las mujeres utilizan el humor para crear o mantener la solidaridad con su receptor en un porcentaje superior a los hombres. El ejemplo anterior (44) refrenda también sus conclusiones sobre la tendencia de las mujeres de emplear el humor para revelar información personal que pone de relieve su sinceridad y proximidad con respecto al destinatario:

“In particular, women used humor to share personal information about themselves. Revealing personal information allows the conversation participants to know the speaker better, and indicates a sense of trust.” (Hay, 2000:738)

El último recurso que consigue aumentar los lazos de unión con el receptor el uso de la emoción. Los citados trabajos pioneros sobre el lenguaje femenino ya señalaban la frecuencia de unidades emotivas como un rasgo caracterizador del mismo (Lakoff, 1975, 1977, 1981). No obstante, estas aseveraciones han sido también refutadas. Investigaciones posteriores han constatado que la explotación de la emoción en el discurso es una estrategia argumentativa de autoconstrucción de la imagen social propia que, en el caso del discurso político, está más ligada a su adecuación a la meta perseguida que al sexo de los interlocutores (Carranza 2012, Alcaide, Carranza y Fuentes 2016, Fuentes Rodríguez 2020a, 2020b). Como explica Fuentes Rodríguez (2020a:172), “la emoción implica cercanía, compromiso del hablante (lo que legitima el discurso) y se dirige de manera clara al oyente (fundamental en la persuasión)”. Es lo que se obtiene con la interjección emotiva empleada en 44:

(44) Fuencisla Clemares: [...] y en el mundo de la consultoría tuve la oportunidad de trabajar/ con muchas empresas distintas↓/ entornos culturales distintos↓/ y el conocer muchísimas industrias distintas↓/ y sobre todo tener accesos a esos comités de dirección/ y trabajar de la mano con consejeros delegados y presidentes que para mí fue/ fue un momento *GUAU*/¿no?↑/ y a partir de ahí es donde/ bueno↓/ pues yo tengo claro que me quiero dedicar al mundo del retail↓/ [...] (Fuencisla Clemares. ISDI Women In Tech, 28/07/2019)

La interjección *guau* expresa admiración o entusiasmo (DRAE). Este operador modal pone de manifiesto la emoción sentida por la emisora en un momento concreto de su carrera profesional, acercando su discurso a los receptores, a los que hace partícipes de sus sentimientos. Se explota estratégicamente un rasgo considerado tradicionalmente como femenino para predisponer favorablemente a los receptores hacia su discurso.

7. Conclusiones

El análisis pragmatolingüístico de las 25 entrevistas tomadas como objeto de estudio ha puesto de manifiesto la utilización estratégica que llevan a cabo las directivas españolas de las actividades de imagen que componen los tres roles identificados. Para la conformación del rol de género, que suele estar ausente en las entrevistas realizadas a sus homólogos masculinos, las interlocutoras emplean actividades de imagen acordes a los ideomas de autoafirmación y autoestima propios de la imagen social de autonomía española (Hernández Flores 1999, 2002, 2003, Albelda 2007). En la actualización lingüística de su rol de directiva, se utilizan actividades de imagen en consonancia con los rasgos del liderazgo transformacional (Rosener 1990, Bass 1998, Barberá Heredia, Sarrió Catalá y Ramos López 2000, Ramos López 2005, Escapa y Martínez 2010, Rodríguez-Díaz, Jiménez-Cortés y Rebollo Catalán 2016). La creación de su rol como portavoz de una empresa determinada se basa en la vinculación de la imagen corporativa de la empresa con cualidades estimadas por la sociedad actual y en su diferenciación con respecto a las críticas que reciben las empresas del mismo sector.

Estos tres roles conviven y se superponen en las respuestas de las entrevistadas, siendo destacado aquel que más les interesa según la ocasión interlocutiva. No obstante, nuestro estudio ha demostrado que la relación entablada entre estos tres papeles discursivos no es simétrica. El rol de género y el rol de directiva se supeditan al rol como representante de una empresa concreta. La meta última de las entrevistas es el realce de la imagen corporativa, para conseguir, así, aumentar el número de consumidores o reportadores de beneficios económicos. De ahí que las actividades de imagen propias del rol de género, como aquella consistente en la defensa de la igualdad, o aquellas actividades de imagen que radican en la promoción del trabajo en equipo, diferenciadoras del liderazgo transformacional, se utilicen como medio de alabanza de las cualidades de la empresa.

En lo que respecta a la dimensión argumentativa, las directivas hacen uso de dos macroestrategias: el empleo del registro coloquial y el fomento de la afiliación con el receptor. Gracias a ellas, se consigue contrarrestar el carácter especializado y formal de este género discursivo, de modo que se acerca el discurso a la realidad de todos aquellos ciudadanos, legos en la materia, que reciban dichas declaraciones. Ambas tácticas responden, además, a los rasgos que se han identificado como propios del liderazgo ejercido por mujeres directivas. En consecuencia, con ellos se crea también la imagen social de profesional del sector pretendida por ellas.

En consecuencia, nuestro estudio revela que el sexo de las interlocutoras, así como su estilo de liderazgo, condiciona notablemente las actividades de imagen y las estrategias argumentativas empleadas. Se explota el rol de género y los rasgos considerados propios del liderazgo transformacional para entablar una relación cercana, cordial y de confianza con los receptores, que les predisponga a aceptar la imagen corporativa creada en sus discursos.

La imbricación detectada entre las actividades de imagen y las estrategias argumentativas actualizadas en el discurso es total. Ambos aspectos se utilizan para alcanzar la misma meta: persuadir al receptor. Las actividades de imagen se emplean, pues, con un fin argumentativo. Pero también las estrategias argumentativas son utilizadas como un recurso para la creación de una imagen social determinada. Se comprueba, pues, que la relación entre ambos fenómenos consiste en una bifuncionalidad, en la que ambos aspectos se unen “para hacer de nuestros discursos instrumentos efectivos de persuasión” (Alcaide Lara 2014:257).

Agradecimientos

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación I+D+I FEDER-US “Liderazgo femenino: estrategias comunicativas y proyección de imagen” (US-1263310).

Bibliografía

- Albelda Marco, M. (2007): “Componentes de la imagen social (pública) española a través de un análisis lingüístico de entrevistas en medios de comunicación”, *Quaderns de filologia. Estudis lingüístics* 12, 93-108.
- Albelda Marco, M. y Barros García, M. J. (2013): *La cortesía en la comunicación*, Madrid: Arco/libros.
- Alcaide Lara, E. (2007): “Estrategias de (des)cortesía en debates televisivos españoles”, en L. Cortés (coord.), *Discurso y Oralidad. Homenaje al Profesor José Jesús de Bustos Tovar*, Madrid: Arco Libros, vol. 2, 635-649.
- (2008): “Interjección y (des)cortesía: estudio sobre debates televisivos en España”, *Oralia*, 11, 229-254.
- (2011): “La perspectiva variacionista en el estudio de la (des)cortesía verbal”, en Y. Congosto y E. Méndez (Eds.), *Variación lingüística y contacto de lenguas en el mundo hispánico. In memoriam Manuel Alvar*, Frankfurt: Iberoamericana Vervuert, 391-415.
- (2014): “La relación argumentación –(des)cortesía en el discurso persuasivo”, *Pragmática Sociocultural* 2(2), 223-261. DOI: <https://doi.org/10.1515/soprag-2014-0008>
- Alcaide Lara, E., Carranza Márquez, A., y Fuentes Rodríguez, C. (2016): “Emotional argumentation in political discourse”, en C. Fuentes Rodríguez y G. Álvarez Benito (coords.) *A Gender-based Approach to Parliamentary Discourse: the Andalusian Parliament*, Philadelphia: John Benjamins, 129-159.
- Aleza Izquierdo, M. (1995): “Sobre actitudes lingüísticas femeninas en los resultados de la sociolingüística hispánica”, en S. Mattalía, M. Aleza (eds.): *Mujeres: escrituras y lenguajes*, Valencia: Universidad de Valencia, 153-162.
- Alvar, M. (1956): “Diferencias en el habla de la Puebla de Don Fadrique (Granada)”, *Revista de Filología Española* XL: 1-32.
- Alvarado Ortega, B. (2012): “Una propuesta de estudio para el humor en la conversación coloquial”, *Estudios de Lingüística de la Universidad de Alicante* 26, 7-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/ELUA2012.26.01>
- Arfuch, L. (1995): *La entrevista, una invención dialógica*, Barcelona: Paidós.
- Attardo, S. (2001): *Humorous texts: a semantic and pragmatic analysis*, Berlin: Mouton De Gruyter.
- Attardo, S. (2008): “A primer for the linguistics of humor”, en V. Raskin, (ed.), *The primer of humor research*, Berlin: Mouton de Gruyter, 101-156.
- Attardo, S. y Raskin, V. (1991): “Script theory revis(it)ed: Joke similarity and joke representation model”, *HUMOR: International Journal of Humor Research* 4, 293- 347. DOI: <https://doi.org/10.1515/humr.1991.4.3-4.293>
- Bauxauli, I. (2000): “Las secuencias de historia”, en A. Briz (coord.) *¿Cómo se comenta un texto coloquial?*, Barcelona: Ariel, 81-106.
- Bargiela Chiappini, F. (2003): “Face and politeness: new (insights) for old (concepts)”, *Journal of Pragmatics* 35, 1453–1469. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(02\)00173-X](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(02)00173-X)
- Barberá Heredia, E. Sarrió Catalá, M. y Ramos López, A. (2000): “Mujeres y estilo de dirección: el valor de la diversidad”, *Psychosocial Intervention* 9(1), 49-62.
- Bass, B.M. (1998): “Transformational and Transactional Leadership of Men and Women”, en B.M. Bass (ed.) *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 72-79. DOI: <https://doi/abs/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>

- Bengoechea Bartolomé, M. (2003): “La comunicación femenina. Claves, desde la perspectiva de género, para entender qué pasa cuando hablamos”, *Uso del lenguaje en el mundo laboral*, Emakunde: Gobierno Vasco.1-33.
- Bernal, M. (2007): *Categorización sociopragmática de la cortesía y de la descortesía. Un estudio de la conversación coloquial española*, Estocolmo: Stockholm University
- Blas Arroyo, J.L. (2001): “«No digas chorradas...» La descortesía en el debate político cara a cara. Una aproximación pragmavariacionista”, *Oralia* 4, 9-46.
- (2003): “Perdóneme que se lo diga, pero vuelve usted a faltar a la verdad, Señor González: politic verbal behaviour in face to fase spanish political debates”, *Discourse and Society* 14(4), 395-423. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0957926503014004001>
- (2011): *Políticos en conflicto: una aproximación pragmático-discursiva al debate electoral cara a cara*, Bern: Peter Lang.
- (2014): “Factores condicionantes en la producción y recepción de la descortesía en un reality show. Una aproximación variacionista”, *Revista de Filología de La Universidad de La Laguna* 32, 17-43.
- Boretti, S. H. (1996): “Aspectos de la interacción verbal en la Argentina”, en T. Kotschi, W. Oesterreicher y K. Zimmermann (eds.) *El español hablado y la cultura oral en España e Hispanoamérica*, Frankfurt: Vervuert Verlag, Biblioteca Iberoamericana, 247-260.
- (2001): “Aspectos de la cortesía lingüística en el español coloquial de Argentina”, *Oralia* 4, 75-102.
- Borreguero Zuluaga, M. (2017): “Los relatos coloquiales: partículas discursivas y polifonía”, *Pragmalingüística* 25, 62-88.
- Bravo, D. (1998): “¿Reírse juntos?: un estudio de las imágenes sociales de españoles, mexicanos y suecos”, *Diálogos Hispánicos* 22, 315-364.
- (1999). ¿Imagen positiva vs. imagen negativa?: pragmática socio-cultural y componentes de fase”, *Oralia* 2, 155-184
- (2001): “Sobre la cortesía lingüística, estratégica y conversacional en español”, *Oralia* 4, 299-314.
- (2002): “Actos asertivos y cortesía: Imagen del rol en el discurso de académicos argentinos”, en D. Bravo y M. E. Placencia (Eds.), *Actos de habla y cortesía en el español*, Munich: Lincom Europa, 141-174.
- (2003): “Actividades de cortesía, imagen social y contextos socioculturales: una introducción”. en D. Bravo (Ed.), *Actas del I Coloquio del Programa EDICE*, Estocolmo: Programa EDICE, 98-108.
- (2004): “Tensión entre universalidad y relatividad en las teorías de la cortesía” en D. Bravo y A Briz (Eds.), *Pragmática sociocultural: estudios sobre el discurso de cortesía en español*, Barcelona: Ariel, 15-37.
- (2005): “Categorías, tipologías y aplicaciones: hacia una redefinición de la cortesía comunicativa”, en D. Bravo (Ed.), *Estudios de la (des)cortesía en español. Categorías conceptuales y aplicaciones a corpora orales y escritos*, Buenos Aires: Dunken, 21-52.
- Brenes Peña, E. (2007): “Estrategias descorteses y agresivas en la figura del tertuliano televisivo: ¿trasgresión o norma?”, *Linred: Lingüística en la Red*, 5, 1-19.
- (2011): *Descortesía verbal y tertulia televisiva: análisis pragmalingüístico*, Berna: Peter Lang.
- (2012): “Género, discurso político y descortesía verbal: análisis de la influencia de la variante sexo en el Parlamento andaluz”, *Philologia Hispalensis*, 26, 59-77.
- (2013): “Interviews as confrontation”: el nuevo entrevistador televisivo”, en C. Fuentes Rodríguez (coord.) *Imagen social y medios de comunicación*, Madrid: Arco Libros, 25-52.
- (2014): “La imagen del político en los medios de comunicación. Identificación y análisis de las estrategias (des) corteses utilizadas en la entrevista televisiva no acomodaticia”, *Revista de Filología de la Universidad de La Laguna*, 32, 63-81.
- Briz Gómez, A. (1996): *El español coloquial: situación y uso*, Madrid: Arco Libros
- (2000): “El análisis de un texto oral coloquial”, en A. Briz y Grupo Valesco *¿Cómo se comenta un texto coloquial?*, Barcelona: Ariel, 29-50.
- (2010): “Lo coloquial y lo formal: el eje de la variedad lingüística”, en R. M. Castañer y M. Lagüens (eds.), *De moneda nunca usada. Estudios dedicados a José M. Enguita*, Zaragoza: Institución “Fernando el Católico” / Diputación de Zaragoza, 125-133.
- Camargo Fernández, L. (2006): “El diálogo reconstruido y la imagen positiva”, en M. Casado et al. (eds.), *Análisis del discurso: lengua, cultura, valores*, Madrid: Arco Libros, vol. I, 1241-1253.
- Capriotti, P. (2013): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas: Málaga.
- Carranza Márquez, A. (2012): “Diferencias de género en el uso del afecto en el foro parlamentario andaluz”, *Discurso y Sociedad* 6 (1), 98-114.
- Chen, R. (2001): “Self-politeness: A proposal”, *Journal of Pragmatics* 33 (1), 87-106. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(99\)00124-1](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00124-1)
- Cebrián Herreros, M. (1992): *Géneros informativos audiovisuales*, Ciencia 3: Madrid.
- Coates, J. (1986): *Women, Men and Language: A Sociolinguistic Account of Sex Differences in Language*, Londres: Longman.
- Corpas Pastor, G. (1996): *Manual de fraseología española*, Madrid: Gredos.

- (2003): *Diez años de investigación en fraseología: análisis sintáctico-semánticos, contrastivos y traductológicos*, Madrid: Iberoamericana Ververt.
- Cortés Rodríguez, L. y Bañón Hernández, A. (1997): *Comentario lingüístico de textos orales II. El debate y la entrevista*, Madrid: Arco Libros.
- Escapa Garrachón, R. y Martínez Ten, L. (2010): *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*, Barcelona: Generalitat de Catalunya. Disponible en: [Text_Estrategias.indd \(inmujer.gob.es\)](#)
- Fernández García, F. (2000): *Estrategas del diálogo. La interacción comunicativa en el discurso político-electoral*, Método Ediciones. Granada.
- (2009): “(Des)cortesía y pugna dialéctica en el debate político-electoral”, *Oralia* 12, 267-304.
- (2016): “Bases teóricas para un estudio transcultural y variacionista de la (des)cortesía”, *Estudios de Lingüística de la Universidad de Alicante*, 79-100
- Fernández Pérez, M. (2007): “Discurso y sexo. Comunicación, seducción y persuasión en el discurso de las mujeres”, *Revista de Investigación Lingüística* 10, 55-82.
- Fuentes Rodríguez, C. ([2000] 2018): *Lingüística Pragmática y Análisis del Discurso*, Madrid: Arco Libros.
- (2010): “Imagen social y discurso público”, en A. M. Cestero Mancera et. La (eds.), *La lengua, lugar de encuentro*. Actas del XVI Congreso Internacional de la ALFAL, Alcalá: Universidad de Alcalá de Henares, 1057-1066.
- (coord.) (2013): *(Des)cortesía para el espectáculo: estudios de pragmática variacionista*, Madrid: Arco Libro.
- (2020a): “Contextos discursivos de la argumentación emotiva”, en C. Santibáñez (ed.) *Emociones, argumentación y argumentos*, Lima: Palestra Editores, 153-180.
- (2020b): “Estrategia C: usa la emoción”, en C. Fuentes (coord.) *Persuadir al votante: estrategias de éxito*, Madrid: Arco Libros, 57-64.
- Fuentes Rodríguez, C. y Álvarez Benito, G. (2016) (eds.): *A Gender Based Approach to Parliamentary Discourse*, Amsterdam/ Philadelphia: John Benjamins.
- García Mouton, P. (1999): *Cómo hablan las mujeres*, Madrid: Arco Libros.
- García-Page, M. (2008): *Introducción a la fraseología española*, Barcelona: Anthropolos.
- Goffman, E. (1967): *Interaction Ritual*, New York: Doubleday.
- (1971): *Relations in Public*, New York: Basic Books.
- Grupo Val.Es.Co. (2003): “Un sistema de unidades para el estudio del lenguaje coloquial”, *Oralia* 6, 7-61.
- Gu, Y. (1990): “Politeness phenomena in modern Chinese”, *Journal of Pragmatics*, 14, (2), 237-257. DOI: [https://doi.org/10.1016/0378-2166\(90\)90082-O](https://doi.org/10.1016/0378-2166(90)90082-O)
- Guitarte, G. (1995): “El ensordecimiento del yeísmo porteño”, *Revista de Filología Española* XXXIX, 261-283.
- Haverkate, H. (1994): *La cortesía verbal. estudio pragmalingüístico*, Madrid: Gredos
- (1998): “La entrevista periodística. Análisis discursivo e interaccional”, *Oralia* 1, 27-45.
- Hay, J. (2000): “Functions of humor in the conversation of men and women”, *Journal of Pragmatics* 32 (6), 709-742. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.687>
- Hernández Flores, N. (1999): “Politeness ideology in Spanish colloquial conversations: the case of advice”, *Special Issue of Pragmatics* 9 (1), 37-49.
- (2002): *La cortesía en la conversación española de familiares y amigos. La búsqueda del equilibrio entre la imagen del hablante y la imagen del destinatario*, Aalborg: Institut for Sprog Internationale Kulturstudier, Aalborg Universitet.
- (2003): “Cortesía y contextos socioculturales en la conversación de familiares y amigos”, en D. Bravo (ed.), *Actas del I Coloquio de EDICE*, Estocolmo: Universidad de Estocolmo, 121-127.
- (2006): “Actividades de autoimagen, cortesía y descortesía. Tipos de actividades de imagen en un debate televisivo”, en J. L. Blas Arroyo (Ed.), *Discurso y Sociedad. Contribuciones al estudio de la lengua en contexto social*, Castelló de la Plana: Universitat Jaume I, 637-648.
- (2011): “Actividades de imagen, identidad e ideología en la publicidad comercial impresa”, en S. Alcoba y D. Poch (Eds.), *Cortesía y Publicidad*, Barcelona: Ariel, 79-98.
- Jespersen, O. (1922): *Language: Its Nature, Development and Origin*, Londres: Allen & Unwin.
- Kerbrat Orecchioni, C. (2004): “¿Es universal la cortesía?”, en D. Bravo y A. Briz Gómez (eds.), *Pragmática sociocultural. Estudios sobre el discurso de cortesía en español*, Barcelona: Ariel, 39-54.
- Koch, P. y Oesterreicher, W. (1970[2000]): “Langage parlé et langage écrit”, en G. Holtus, M. Metzeltin y Ch. Schmidt (eds.): *Lexicon der Romanistischen Linguistik*, Tübingen: Niemeyer, 584- 627.
- Labov, W. (1970): “The study of language in its social context”, *Studium Generale* 23, 30-87.
- Lakoff, R. (1973): “Language and woman’s place”, *Language in Society*, 2 (1): 45-79.
- (1975): *Language and woman’s place*, Nueva York: Harper and Row Publishers.
- Le Guern, M. (1990 [1972]): *La metáfora y la metonimia*, Madrid: Cátedra.
- López González, A.M. (2004): “Discurso egocéntrico frente discurso cooperativo: hombres, mujeres y verbos”, *Studia Romanica Posnaniensia* 31, 343-352.
- Lozano Domingo, I. (1995): *Lenguaje femenino, lenguaje masculino. ¿Condiciona nuestro sexo la forma de hablar?*, Madrid: Minerva Ediciones.
- Mao, L. (1994): “Beyond politeness theory: ‘Face’ revisited and renewed”, *Journal of Pragmatics* 21 (5), 451-468. DOI: [https://doi.org/10.1016/0378-2166\(94\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0378-2166(94)90025-6)

- Martínez Vallvey, F. (1995): *La entrevista periodística desde el punto de vista conversacional*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Matsumoto, Y. (1988): "Reexamination of the universality of face: Politeness Phenomena in Japanese", *Journal of Pragmatics* 12 (4), 403-426. DOI: [https://doi.org/10.1016/0378-2166\(88\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0378-2166(88)90003-3)
- Montolio Durán, E. (2007): "Habilidades comunicativas" en *Liderar en clave de género*, Barcelona: Diputación de Barcelona, 107-161
- Oesterreicher, W. (1996): "Lo hablado en lo escrito. Reflexiones metodológicas y aproximación a una tipología", en T. Kotschi, W. Oesterreicher y K. Zimmermann (eds.), *El español hablado y la cultura oral en España e Hispanoamérica*, Frankfurt/Madrid: Vervuert/Iberoamericana, 317-340.
- Placencia, E. (1992): "Politeness in mediated telephone conversations in Ecuatorian Spanish and British English", *Language Learning Journal* 6, 80-82. DOI: <https://doi.org/10.1080/09571739285200541>
- (1996): "Politeness in Ecuatorian Spanish", *Multilingua* 15 (1), 13-34. DOI: <https://doi.org/10.1515/mult.1996.15.1.13>
- (1998): "Pragmatic variation: Ecuatorian Spanish vs. Peninsular Spanish", *Spanish Applied Linguistics* 2, 71-106.
- Ramos López, A. (2005): "Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales", *Cuadernos de Geografía* 78, 191-214.
- Raskin, V. (1985): *Semantic Mechanisms of Humor*, Dordrecht: D. Reidel.
- Rodríguez-Díaz R, Jiménez-Cortés, R. y A. Rebollo Catalán (2016): "Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género. Voces y experiencias", *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia* 11, 329-350.
- Rosener, J.B. (1990): "Ways women lead", *Harvard Business Review* 68, 119-125.
- Ruiz Gurillo, L. (2012): *La lingüística del humor en español*, Madrid: Arco Libros.
- (2015): "Humor", en J. Gutiérrez Rexach (coord.), *Enciclopedia de Lingüística Hispánica*, Londres: Routledge, 613-621.
- (2019): "El humor como hecho pragmático en español", *Revista de Investigación Lingüística* 22(1), 183-198. DOI: <https://orcid.org/0000-0003-1241-0878>
- Salvador, G. (1952): "Fonética masculina y fonética femenina en el habla de Vertientes y Tarifa (Granada)", *Orbis* 1, 19-24.
- M. J. Serrano, M. J. (2008): "El rol de la variable *sexo* o *género* en sociolingüística: ¿diferencia, dominio o interacción?", *Boletín de Filología* 43(1), 175-192.
- Tannen, D. (1990): *You Just don't Understand: Women and Men in conversation*, New York: Ballantine Books
- Zimmermann, K. (1998): "Identity, context and interaction" en C. Antaki y S. Widdicombe (eds.) *Identities in talk*, Londres: Sage, 87-106.
- Zuluaga Ospina, A. (1975): "La fijación fraseológica", *Thesaurus* XXX, 225-248
- (1980): *Introducción al estudio de las expresiones fijas*, Berna: Peter Lang.
- (1997): "Sobre las funciones de los fraseologismos en textos literarios", *Paremia* 6, 631-640