

INVERTIR *la* dinámica

PRACTIQUE EL LIDERAZGO EXTERNO PARA CREAR UN LUGAR DE TRABAJO INCLUSIVO

A veces, sin darse cuenta, se pueden hacer cosas que causan división, desprecio o son desmoralizantes. Aunque su intención puede ser positiva, el resultado de sus palabras y acciones puede ser perjudicial. Sin embargo, al practicar intencionalmente el **liderazgo interno** en estas situaciones, usted puede aprovechar su capacidad para actuar con valentía, con el fin de aprender y reflexionar.¹ Elija las palabras cuidadosamente a fin de construir una cultura de trabajo inclusiva en la que las personas se sientan escuchadas, valoradas y conectadas, porque el cambio comienza por usted.²

INTERÉS

Busca comprender de forma proactiva diferentes puntos de vista.

NO SE MUESTRA INTERÉS

MUESTRA INTERÉS

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"NO TENGO TIEMPO PARA ESTO".

CÓMO NO SE MUESTRA INTERÉS

La falta de interés por los problemas que plantean los integrantes del equipo es una actitud despectiva y puede disminuir la confianza con los colegas.³ Aunque sea comprensible que un momento dado no sea el mejor para atender a alguien, asegúrese de dedicarle tiempo en un futuro cercano.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Le agradezco que plantee esta preocupación/problema/idea y, aunque tenemos prioridades que estamos gestionando, me gustaría informarme mejor. Fijemos una hora para analizar y evaluar cómo esta puede afectar nuestras prioridades y resultados".

Busque de manera auténtica comprender las opiniones de otras personas, ya sea en ese momento o después.

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"¿SEGUIMOS HABLANDO DE ESTO REALMENTE? ¿POR QUÉ NO PUEDE SIMPLEMENTE DEJARLO PASAR?"

CÓMO NO SE MUESTRA INTERÉS

Este sentimiento es desmoralizante y cierra la capacidad de saber más. Cuando las personas expresan lo que aparentemente son las mismas ideas, preocupaciones o preguntas varias veces, nos hace pensar que esas personas no se sienten totalmente escuchadas o comprendidas, o que sus inquietudes no se abordaron realmente.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Parece que algo se me escapa. Ayúdeme a entender por qué esto es importante para usted. ¿Cuál es la importancia de esto para nuestra empresa?"

Muestre **interés** y explore las opiniones e ideas de los integrantes del equipo.⁴ Siempre hay algo que aprender.

HUMILDAD

Usted reconoce sus errores y aprende de estos.

NO ES HUMILDAD ←



→ ES HUMILDAD

LO QUE LAS PERSONAS
PIENSAN, DICEN O HACEN

“BUENO, NADIE
ES PERFECTO”.

QUÉ NO ES
LA HUMILDAD

Cuando algo no sale de la manera esperada, es importante reconocerlo y mostrar que se aprendió de la experiencia.⁵ Esto no significa asignar culpables, sino reconocer su propio espacio para el crecimiento como integrante del equipo.⁶

QUÉ PENSAR, DECIR
O HACER EN CAMBIO

“Me equivoqué en lo siguiente: ____.
Aprendí lo siguiente: ____.
Esto es lo que puedo hacer para ayudar al equipo la próxima vez: ____”.

Emprenda la acción con tres pasos: 1. **Identifique** lo que salió mal; 2. **Comparta** lo que aprendió y 3. **Analice** lo que haría diferente la próxima vez.

LO QUE LAS PERSONAS
PIENSAN, DICEN O HACEN

“YO/MI”

QUÉ NO ES
LA HUMILDAD

Usar “yo/mi” es una manera de defender lo que cree y demostrar que rinde cuentas de sus acciones. Pero, a menudo, también se utiliza para reclamar crédito por algo que se logró de forma colaborativa⁷ o afirmar poder.⁸

QUÉ PENSAR, DECIR
O HACER EN CAMBIO

“Nuestro equipo”.
“En [departamento o función], estamos...”

Utilice “yo” y “mi” con moderación para fomentar un entorno motivador y sea **intencional** cuando lo haga.

LO QUE LAS PERSONAS
PIENSAN, DICEN O HACEN

“TRABAJÉ
ARDUAMENTE PARA
LLEGAR A DONDE
ESTOY; POR LO
TANTO, NO SOY
PRIVILEGIADO”.

QUÉ NO ES
LA HUMILDAD

Trabajar arduamente no significa que tampoco tenga privilegios. Es posible, y de hecho, muy probable, que haya trabajado arduamente para llegar a donde se encuentra y que se haya beneficiado de algunas ventajas sistémicas.⁹

QUÉ PENSAR, DECIR
O HACER EN CAMBIO

“Aunque mis antecedentes pueden ser complicados, es mi responsabilidad como líder reconocer y admitir las formas sistémicas en las que pude haber sido beneficiado”.

Muéstrese dispuesto a **aprender** sobre las experiencias de otras personas sin ponerse a la defensiva sobre las suyas.

VALENTÍA

Usted actúa de acuerdo con sus principios, incluso cuando hacerlo implique tomar riesgos personales o sea incómodo.

FALTA DE VALENTÍA ←



→ VALENTÍA

**LO QUE LAS PERSONAS
PIENSAN, DICEN O HACEN**

NADA.
[Y SIÉNTESE
EN SILENCIO.]

**QUÉ NO
ES VALENTÍA**

El silencio respalda el statu quo al permitir que el mal comportamiento pase desapercibido.¹⁰ Implica mostrarse de acuerdo con lo que acaba de suceder y permite que los problemas se enconen.

**QUÉ PENSAR, DECIR
O HACER EN CAMBIO**

“Me tonta permanecer en silencio, pero no quiero que mi silencio se confunda con consentimiento. Aunque es difícil, necesito hablar”.

Tenga la **valentía** de defender sus convicciones y alce la voz cuando sea testigo de injusticias, sesgos y malos comportamientos.

**LO QUE LAS PERSONAS
PIENSAN, DICEN O HACEN**

“TE ESCUCHO, PERO
NADA VA A CAMBIAR
LAS COSAS”.

**QUÉ NO
ES VALENTÍA**

Suponer que el cambio no es posible es desmoralizante y le dice a los demás que defender la inclusión es inútil. Si no usa su propia voz para enfrentar al poder con la verdad, ¿cómo aprenderán los demás a usar la suya?¹¹

**QUÉ PENSAR, DECIR
O HACER EN CAMBIO**

“También me resulta difícil esta situación. ¿Cuáles son algunos de los problemas de los que no se habla? Trabajemos juntos para ver si podemos generar ideas nuevas y creativas que puedan tener un impacto”.

Manténgase dispuesto a **desafiar** una situación incluso cuando esté desanimado o piense que sus esfuerzos no serán recompensados.

REFLEXIONE

Reconozca que el cambio comienza con usted. El liderazgo interno es un viaje de humildad que implica descubrir cómo puede pensar, decir o hacer las cosas de manera diferente para cultivar la inclusión.

APRENDA

Cree espacio para el diálogo con los colegas a través de sus palabras y acciones. De manera intencional, busque diferentes maneras de conectarse y generar confianza. Replántese la mentalidad de “lo intenté una vez y no funcionó...”.

SEA VALIENTE

Identifique pequeñas y grandes acciones que puede emprender para que el lugar de trabajo sea más inclusivo. No tenga miedo de generar revuelo si se debe llamar la atención hacia una situación.

1. Dnika J. Travis, Emily Shaffer y Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You* (Catalyst, 2019).
2. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (4 de octubre de 2016); Catalyst, *Conversation Ground Rules* (17 de octubre de 2016).
3. Lillas M. Brown and Barry Z. Posner, "*Exploring the Relationship Between Learning and Leadership*," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, núm. 6 (2001) págs. 274-280.
4. Todd B. Kashdan, Fallon R. Goodman, David J. Disabato, Patrick E. McKnight, Kerry Kelso, and Carl Naughton, "*Curiosity Has Comprehensive Benefits in the Workplace: Developing and Validating a Multidimensional Workplace Curiosity Scale in United States and German Employees*," *Personality and Individual Differences*, vol. 155 (1 de marzo de 2020).
5. Dean Tjosvold, Zi-you Yu, and Chun Hui, "*Team Learning From Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving*," *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 7 (noviembre 2004): págs. 1223-1245; Amy C. Edmondson, "*Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error*," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, núm. 1 (marzo 2004): págs. 66-90; Bradley P. Owens and David R. Hekman, "*Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes*," *Academy of Management Journal*, vol. 55, núm. 4 (2012): págs. 787-818.
6. Ilene C. Wasserman, Plácida V. Gallegos, and Bernardo M. Ferdman, "*Dancing with Resistance: Leadership Challenges in Fostering a Culture of Inclusion*," in *Diversity Resistance in Organizations: Manifestations and Solutions*, ed. Keica M. Thomas (New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates, 2008): págs. 175-200.
7. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell, "*Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership*," *Organization Science*, vol. 24, núm. 5 (2013): 1517-1538.
8. Priyanka V. Doshy and Jia Wang, "*Workplace Incivility: What Do Targets Say About It?*" *American Journal of Management*, vol. 14, núm. 1-2 (2014): págs. 30-42.
9. Josh Goodman, "*My Lesson From College: Hard Work and Privilege Aren't Mutually Exclusive*," *Huffington Post*, 23 de mayo de 2012; MaryBeth Walpole, "*Socioeconomic Status and College: How SES Affects College Experiences and Outcomes*," *Review of Higher Education: Journal of the Association for the Study of Higher Education*, vol. 27, núm. 1 (2003): págs. 45-73.
10. Derald Wing Sue, "*Race Talk: The Psychology of Racial Dialogues*," *American Psychologist*, vol. 68, núm. 8 (2013): págs. 663-672; Frances J. Milliken and Elizabeth Wolfe Morrison, "*Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*," *Journal of Management Studies*, vol. 40, núm. 6 (2003): págs. 1563-1568.
11. James B. Avey, Tara S. Wernsing, and Michael E. Palanski, "*Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership*," *Journal of Business Ethics*, vol. 107, núm. 1 (2012): págs. 21-34; Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, and Lawrence B. Chonko, "*The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From the Field*," *Journal of Business Ethics*, vol. 90, núm. 2 (2009): págs. 157-170.



CATALYST
 WORKPLACES THAT WORK FOR WOMEN



Este trabajo tiene licencia de Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

creado el: 17 de septiembre de 2020

CATALYST.ORG