

INVERTIR *la* dinámica

PRACTIQUE EL LIDERAZGO EXTERNO PARA CREAR UN LUGAR DE TRABAJO INCLUSIVO

A veces, sin darse cuenta, se hacen cosas que causan división, desprecio o son desmoralizantes. Aunque la intención puede ser positiva, el resultado de sus palabras y acciones puede ser perjudicial. Sin embargo, al practicar intencionalmente el **liderazgo externo** en estas situaciones, se puede conectar mejor con los integrantes del equipo, tratarlos de manera justa y permitirles florecer.¹ Elija sus palabras cuidadosamente para construir una cultura de trabajo inclusiva en la que las personas se sientan escuchadas, valoradas y conectadas, porque el cambio comienza con usted.²

RENDICIÓN DE CUENTAS

Responsabiliza a los integrantes del equipo de su comportamiento, desarrollo y procesos de trabajo.

NO HAY RENDICIÓN DE CUENTAS ←



→ HAY RENDICIÓN DE CUENTAS

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"YA DEBERÍAN SABER ESTO".

QUÉ NO ES LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Las distintas interpretaciones de las situaciones y los diferentes estilos de aprendizaje pueden interferir en lo que usted piensa que alguien debería saber. Destierre la palabra "debería", y deje atrás sus juicios.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Creo que podemos ver las cosas de manera diferente. Me gustaría hablar sobre lo que sucedió y conocer cómo piensan ustedes que podríamos manejar esto la próxima vez".

Analice explícitamente las expectativas, los errores y lo que se puede hacer para mejorar las cosas en el futuro.

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"SI A ELLOS NO LES IMPORTA ESCUCHAR MI RETROALIMENTACIÓN SIMPLEMENTE NO DIRÉ NADA".

QUÉ NO ES LA RENDICIÓN DE CUENTAS

No suponga que a las personas no les interesa. Cuando se omite la retroalimentación constructiva, las personas no pueden aprender de los errores ni rendir cuentas por la consecución de los objetivos.³

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Me interesa que tenga éxito. ¿Puedo ofrecer alguna retroalimentación para ayudarlo a alcanzar sus objetivos? Puede que me resulte difícil decir algunas cosas, y comprendo pueda resultarle difícil escucharlas".

Verifique sus prejuicios cuando proporcione retroalimentación para asegurarse de que todos tengan la misma profundidad de retroalimentación constructiva y correctiva.

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"YA LES DIJE QUE SE OCUPARAN DE ELLO. SOLO TIENEN QUE RESOLVERLO".

QUÉ NO ES LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Cuidado con la trampa del "yo ya dije... ahora ustedes háganlo": suponiendo que habrá una comprensión instantánea de sus requerimientos, prioridades, razonamientos o de los resultados esperados simplemente luego de escuchar sus palabras. Como dice el refrán: *"los grandes líderes no se limitan a decirte cómo actuar; te lo enseñan"*.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Reconozco que ya hemos tenido esta conversación antes. Ayúdeme a entender los retos a los que se enfrenta. Fijemos unos objetivos específicos y un plan concreto de seguimiento hasta la fecha ____".

Demuestre que hace **rendición de cuentas** modelando cómo aprender, establecer objetivos y colaborar de manera eficaz.

SENTIDO DE PROPIEDAD

Guía a los integrantes del equipo para que resuelvan sus propios problemas y tomen sus propias decisiones.

DESMANTELAR EL SENTIDO DE PROPIEDAD



PERMITIR EL SENTIDO DE PROPIEDAD

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"NO SE TRATA DE USTED. SOLO HAGA LO QUE LE DIJE".

QUÉ ES CARECER DE SENTIDO DE PROPIEDAD

Los empleados necesitan sentir que se escuchan sus opiniones, incluso si sus ideas no se llevan a cabo en última instancia.⁴ No desestime las ideas o soluciones de los empleados por considerarlas poco importantes o carentes de valor porque piensa que no coinciden con sus prioridades o porque sean una autopromoción.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Entiendo que no tener suficiente control sobre este proyecto puede ser frustrante. ¿Me puede ayudar a comprender mejor lo que ya está saliendo bien y dónde se puede necesitar apoyo adicional?"

Muestre aprecio auténtico y haga preguntas de apoyo para ayudar a los integrantes del equipo a tener sentido de propiedad sobre sus puestos.

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"ME CUESTA CONFIAR PLENAMENTE EN MI EQUIPO... ESTE PROYECTO ES DEMASIADO IMPORTANTE".

QUÉ ES CARECER DE SENTIDO DE PROPIEDAD

Generar confianza es un proceso continuo que requiere la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones.⁵ Genere procesos claros para saber cómo y cuándo los empleados pueden contribuir y aumentar su influencia.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Para este proyecto, tengo algunos aspectos no negociables (por ejemplo, principios rectores y expectativas). Dentro de ese marco, ¿cómo podemos trabajar juntos como equipo?"

Ayude a los empleados a generar el **sentido de propiedad** definiendo sus expectativas y describiendo formas de abordar y comunicar los errores.

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"NO IMPORTA, LO HARÉ YO".

QUÉ ES CARECER DE SENTIDO DE PROPIEDAD

Esto implica que no valora las contribuciones de sus empleados ni cree en su capacidad de ejecución, lo que puede ser desmoralizante.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"¿Qué necesita para entregar esto a tiempo? ¿Cómo prefiere recibir retroalimentación? ¿Qué piensa que funciona bien aquí y en qué necesita ayuda?"

Considere que la forma de resolver un problema o de actuar por parte de algún empleado podría ser igual de efectiva o más efectiva que la suya.

SOLIDARIDAD

Apoya activamente a las personas de grupos subrepresentados.

NO ES SOLIDARIDAD ←



ES SOLIDARIDAD

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"TUVE UNA GERENTE MUJER QUE ERA ESTUPENDA".

QUÉ NO ES SOLIDARIDAD

Los estereotipos como "Piense como líder, piense como hombre" siguen siendo dominantes.⁶ Especificar o calificar a un gerente como mujer refuerza este sesgo.

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Estoy agradecida por haber tenido oportunidades de trabajar con gente que no se parece a mí, pero puedo hacer más para apoyar a los que pertenecen a grupos no dominantes".

Practique la **solidaridad** aprendiendo más sobre los estereotipos de género que limitan nuestras opciones de comportamiento "aceptable".

LO QUE LAS PERSONAS PIENSAN, DICEN O HACEN

"NO TENGO UN GRAMO DE RACISMO".

QUÉ NO ES SOLIDARIDAD

Esta negación cierra el paso a una conversación sincera y dice que no tiene voluntad de explorar los posibles puntos ciegos.⁷ También ignora las formas en que el sesgo inconsciente nos afecta a todos, independientemente de la intención.⁸

QUÉ PENSAR, DECIR O HACER EN CAMBIO

"Me esfuerzo por actuar de forma inclusiva e imparcial, pero como ser humano tengo puntos ciegos. Agradezco la retroalimentación sobre las cosas que no veo en mí y en los demás para poder seguir aprendiendo".

Esté abierto a escuchar cómo sus palabras o ideas podrían ser hirientes de un modo en que usted no pretendía.

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

**“ESE CANDIDATO NO
ES EL ADECUADO.”**

**QUÉ NO
ES SOLIDARIDAD**

Las personas tienden a sentir agrado por otros que que les son familiares y similares,⁹ y a menudo definimos a quienes “encajan” como aquellos que reflejan nuestra propia imagen.¹⁰ Además, la asociación inconsciente de los comportamientos de liderazgo con características atribuidas a los hombres puede dificultar que los demás se vean como “adecuados”¹¹ y esto puede bloquear su acceso a las oportunidades.

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

“Aunque esta persona no encaja en el molde de lo que estoy acostumbrado, hablemos de cómo podríamos aprovechar sus diferencias como valor añadido a nuestro equipo”.

Participe en la **capacitación sobre sesgo inconsciente** para usted y su equipo.

**HÁGASE CARGO
DE SU IMPACTO**

Reconozca que, como líder, usted es un modelo a seguir. Genere procesos constructivos para hacer que los empleados rindan cuentas, para guiarlos a tomar sus propias decisiones y apoyar su éxito de manera equitativa.

**HÁGASE CARGO
DE SU IMPACTO**

Hágase responsable del impacto de sus actitudes, pensamientos y acciones. Cuando cometa errores, discúlpese y comunique a los integrantes del equipo cómo actuará la próxima vez.

**CONFÍE EN
SU EQUIPO**

Involucre a los empleados en la toma de decisiones para que sientan que tienen influencia sus puestos. Demostrar la confianza de esta manera es un sello distintivo de la inclusión, que puede fomentar el compromiso.¹²

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. Mark D. Cannon y Robert Witherspoon, "Actionable Feedback: Unlocking the Power of Learning and Performance Improvement," *Academy of Management Perspectives*, vol. 19, núm. 2 (2005): págs. 120-134.
4. Dnika J. Travis, Rebecca J. Gomez y Michàlle E. Mor Barak, "Speaking Up and Stepping Back: Examining the Link Between Employee Voice and Job Neglect," *Children and Youth Services Review*, vol. 33, núm. 10 (2011): págs. 1831-1841.
5. Catalyst, *Covid-19: Women, Equity, and Inclusion in the Future of Work* (28 de mayo de 2020).
6. Maggie Warrell, "Dismantling 'Think Manager, Think Male' Gender Norms Still Holding Women Back," *Forbes*, 24 de julio de 2018.
7. Jack R. Gibb, "Defensive Communication," *Journal of Communication*, vol. 11, núm. 3 (1961): págs. 141-148; G. L. Forward, Kathleen Czech y Carmen M. Lee, "Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity," *Communication Research Reports*, vol. 28, núm. 1 (enero-marzo de 2011): págs. 1-15.
8. Patricia G. Devine, "Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, núm. 1 (1989): págs. 5-18; Susan T. Fiske, "Stereotyping, Prejudice, and Discrimination," in *The Handbook of Social Psychology*, cuarta edición, ed. Daniel. T. Gilbert, Susan T. Fiske y Gardner Lindzey (Boston: McGraw-Hill, 1998): págs. 357-411.
9. Richard L. Moreland and Robert B. Zajonc, "Exposure Effects in Person Perception: Familiarity, Similarity, and Attraction," *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 18 (1982): págs. 395-415.
10. Lauren A. Rivera, "Guess Who Doesn't Fit In At Work," *The New York Times*, 30 de mayo de 2015.
11. Alice H. Eagly y Steven J. Karau, "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders," *Psychological Review*, vol. 109, núm. 3 (2002): págs. 573-598; Madeline E. Heilman y Alice H. Eagly, "Gender Stereotypes Are Alive, Well, and Busy Producing Workplace Discrimination," *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol. 1, núm. 4 (2008): págs. 393-398; Madeline E. Heilman, "Gender Stereotypes and Workplace Bias," *Research in Organizational Behavior*, vol. 32 (2012): págs. 113-135.
12. Dnika J. Travis, Emily Shaffer y Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You* (Catalyst, 2019).



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