

Cuando sus esfuerzos por ser inclusivo fracasan

Daisy Auger-Dominguez

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

George Floyd fue asesinado dos semanas después de que comencé mi nuevo trabajo en VICE Media como directora de personal. Cuando me dispuse a escribir un correo electrónico de presentación para una fuerza laboral global de más de 2,000 personas, muchas de las cuales estaban luchando con los efectos agravantes de una pandemia, cuidé en cada palabra.

Este correo electrónico necesitaba transmitir mucho en solo unos pocos párrafos. Tenía que establecer el tono de mi filosofía de liderazgo, crear una conexión en un mundo virtual, demostrar mi empatía y, sobre todo, sacudir la suposición de que este sería un correo electrónico común y corriente de la empresa, lleno de lugares comunes.

Después de escribir y reescribir el correo electrónico (y obtener la aprobación de mi director ejecutivo y del equipo de comunicaciones internas), presioné enviar. ¿Sería bien recibido? ¿Mi mensaje sería claro?

Afortunadamente, las respuestas fueron afirmativas y, desde entonces, he escrito muchas notas sobre los momentos difíciles que se enfrentan en todo el mundo. Me esfuerzo por enviar comunicados a toda la empresa después de incidentes globales desalentadores, porque el odio que no se controla puede explotar en violencia en toda regla o, peor aún, en personas buenas que miran hacia otro lado. Sin embargo, incluso los expertos en DEI cometen errores, y ha habido momentos en que mis esfuerzos por modelar una alianza inclusiva no siempre han tenido el impacto deseado, y sin darme cuenta lastimé y aliené a otros.

El año pasado, envié un correo electrónico a toda la empresa denunciando el antisemitismo y la islamofobia, lo que llamó la atención de un grupo de empleados árabes y palestinos en nuestras oficinas de Medio Oriente. Unos días después de recibir mi nota, me enviaron una respuesta reflexiva y bellamente escrita para ofrecer una perspectiva adicional sobre el contenido de mi correo electrónico. Específicamente, expresaron su decepción por un artículo al que vinculé como recurso. Se refirieron a algunos puntos del artículo que podrían haber confundido involuntariamente a los lectores sobre el antisemitismo y la islamofobia durante un momento particular de crisis en Palestina. En mis esfuerzos por ser inclusiva, hice que algunos empleados se sintieran excluidos.

Hay dos formas distintas de reaccionar cuando esto sucede. Usted puede ponerse a la defensiva y explicar la situación. O puede asumir plenamente lo que sucedió, conectarse con los ofendidos y usarlo como una experiencia de aprendizaje para tratar de hacerlo mejor. Apuesto a que sabe cuál es la respuesta correcta.

Envié un correo electrónico de respuesta admitiendo mi error, que no había investigado a fondo mi recurso elegido con un subconjunto más amplio de empleados, incluyendo importantes voces regionales, especialmente las de ellos. Me disculpé, asumí la responsabilidad y me comprometí a hacerlo mejor la próxima vez.

Programamos una reunión para conectarnos y aprender de esta experiencia, y me ayudaron a reflexionar sobre lo que sabía y no sabía sobre los asuntos culturales complejos y llenos de matices en el Medio Oriente. Al final, nos acercó, y para mí sigue siendo una de las lecciones más grandes del año pasado.

Este artículo es útil para:

- Saber cómo reaccionar ante un error al interactuar con su equipo.
- Aprovechar las experiencias de aprendizaje.
- Construir un lugar de trabajo más inclusivo.

Puede asumir lo que sucedió, conectarse con los ofendidos y usarlo como una experiencia de aprendizaje para tratar de hacerlo mejor.

LIDERAZGO
Y GERENCIA

Para muchos, experiencias incómodas como esta conducen a la negación, a la defensiva o, peor aún, a permanecer en silencio. Los estudios han mostrado que el miedo al castigo y el rechazo son una razón clave por la que las personas permanecen en silencio. Temerosos de decir algo incorrecto, los empleados, incluidos los gerentes, no hablan sobre incidentes racistas, microagresiones de género o lenguaje abusivo en el lugar de trabajo. Sin embargo, esa es una gran razón por la cual los esfuerzos de DEI se han estancado.

Es esencial dar la bienvenida a las conversaciones difíciles, y brindar a las personas la gracia y el espacio para tropezar con sus palabras. Decir algo y mostrar que le importa siempre es mejor que no decir nada.

Y cuando encuentre el coraje para hablar y luego se vea dando un paso en falso, como lo hice yo, este es mi consejo para tomar medidas y convertirlo en una experiencia de aprendizaje positiva:

ASÚMALO.

Dependiendo de la situación, no intente arreglarla o explicarla de inmediato. Viva en la tensión. Escucha y responde a lo que escuchas, y asuma la responsabilidad por lo que dijo e hizo, o no. Reconozca su responsabilidad, discúlpese y comprométase a hacerlo mejor. Pedir perdón no siempre elimina el dolor, por lo quizá que no le perdonen de inmediato. Lo que más importa es que muestre disposición para abrir el diálogo y aprender de sus errores.

CREE UN ESPACIO PARA EL DIÁLOGO, EL APRENDIZAJE Y LA HUMILDAD.

Demuestre curiosidad genuina por comprender mejor la naturaleza de su paso en falso. Haga preguntas sobre sus elecciones de palabras y use esto como una oportunidad para comprender mejor otra cultura o punto de vista. Como gerente, puede crear un diálogo regular sobre una variedad de temas de DEI para crear un clima donde haya aceptación y respeto al expresar emociones y gracia para ayudarse mutuamente cuando alguien se equivoca. Puede organizar foros o charlas relámpago, dando a los empleados el espacio para compartir sus propias experiencias y soluciones.

MODELE CONVERSACIONES VALIENTES.

Cuanto más practique y más cómodo se vuelva hablando sobre el racismo, el privilegio y la opresión, más se darán cuenta los demás y seguirán su ejemplo. No puede ayudar a alguien a sentirse seguro al proponer nuevas ideas si la cultura organizacional no está diseñada para asegurarse de que las personas sepan que es seguro y beneficioso compartir quiénes son realmente y con qué están lidiando.

LLAME A UN AMIGO.

Cuando tengo dificultades al encontrar la fuerza para tener conversaciones valientes o construir puntos en común, me acerco a mi comunidad de amigos y colegas en busca de sabiduría y orientación. Si no está seguro de decir o hacer lo "correcto", examine sus correos electrónicos o acciones con una amplia gama de voces. También puede intentar modelar preguntas abiertas de "qué" y "cómo" cuando hable con sus propios equipos para obtener su perspectiva: "¿Cuál fue tu intención cuando dijiste eso?" "¿Cómo podría la otra persona interpretar tus acciones?"

PERSISTA CUANDO SE COMETE UN ERROR.

Es natural sentirse abrumado por el miedo a equivocarse, decir algo incorrecto o no poder hacer lo suficiente. La clave es fallar rápido y recuperarse rápidamente. Cuando cometa errores, y lo hará, la forma en que reacciona es más importante que lo que hizo. Cuando persiste con un cuidado amable, auténtico y genuino, es más fácil avanzar juntos, con un entendimiento compartido.

Lo más importante es que no deje que sus temores de cometer un error le detengan. Es tentador permanecer en silencio para no ofender a nadie, pero no debería hacerlo. Por supuesto, estoy constantemente considerando qué abordar y qué no, y cómo incorporar tantas voces como sea posible. En algunas ocasiones, envío mensajes después de que los empleados se comunican para expresar sus preocupaciones. Siempre considero lo que está más alineado con la misión, los valores y los principios de comportamiento de nuestra empresa.

El camino para crear y sostener una cultura inclusiva nunca estará libre de obstáculos o errores. Así que asúmalos y persevera.

Cuando cometa errores,
y lo hará, la forma en
que reacciona es más
importante que lo que
hizo.

Demuestre curiosidad
genuina por
comprender mejor la
naturaleza de su paso
en falso.

Sobre la autora:

*Daisy Auger-Dominguez es
jefa de personal en VICE
Media.*



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com