

Apoyando a los empleados ante la violencia contra su comunidad

Angelica Leigh y Shimul Melwani

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CULTURA
EMPRESARIAL

El 23 de marzo de 2012, el entonces presidente Barack Obama hizo una declaración sobre el asesinato de un adolescente afroamericano desarmado de 17 años, Trayvon Martin, a manos de un voluntario de vigilancia vecinal. “Si tuviera un hijo, se parecería a Trayvon Martin”, explicó. Tim Cook, el CEO abiertamente gay de Apple, derramó lágrimas durante un momento de silencio en una conferencia en 2016 para honrar a las víctimas de un tiroteo masivo en Pulse, un club nocturno gay en Orlando, Florida. En 2019, las personas latinas en los EE. UU. describieron sentirse “cazadas” después de que 22 personas, casi todas inmigrantes de ascendencia latina, fueran asesinadas en un tiroteo masivo en un Walmart en El Paso, Texas.

Estas y otras muertes muy publicitadas nos llevaron, con nuestras respectivas identidades afroamericanas, indias e inmigrantes, a ser consumidos por emociones negativas, lo que nos hizo preguntarnos: “¿Por qué?”

¿Qué son las “mega-amenazas”?

En nuestra investigación, primero propusimos que los eventos sociales, a los que denominamos mega-amenazas, tienen un efecto único en los observadores que comparten una identidad con la(s) víctima(s) involucrada(s) en el evento. Las mega-amenazas tienen tres características principales:

- Son negativas.
- Reciben una intensa atención de los medios.
- Están intrínsecamente vinculadas a la(s) identidad(es) de la(s) víctima(s) (su raza, género, sexualidad, etc.) o una de las narrativas prominentes discutidas en los medios es que la(s) víctima(s) fue(ron) perjudicada(s) debido a su identidad social.

En nuestra investigación más reciente, mostramos que, debido a que las mega-amenazas están relacionadas con la identidad, las personas que comparten esta identidad dañada se convierten en víctimas indirectas del evento, lo que a menudo las lleva a preguntarse: “¿Seré el siguiente?”

Este presentimiento desencadena un tipo particular de amenaza que llamamos amenaza encarnada porque las personas que comparten identidades con las víctimas de esos eventos a menudo sienten que ellos mismos están físicamente más cerca de sufrir daños de manera similar.

Este artículo es útil para:

- Cultivar una cultura de inclusión real.
- Conocer los efectos de las mega-amenazas.
- Apoyar a su fuerza laboral.

Las mega-amenazas tienen un efecto único en los observadores que comparten una identidad con la(s) víctima(s) involucrada(s) en el evento.

¿Por qué las organizaciones deben preocuparse por las mega-amenazas?

Las organizaciones deben preocuparse por las mega-amenazas porque estos eventos llevan a los empleados a evitar o retirarse de su trabajo y de sus colegas.

La raza es una característica fundamental que permea en los entornos organizacionales, llevando a los empleados de minorías raciales a sentirse obligados a ajustarse a las normas de las culturas organizacionales blancas. Del mismo modo, los empleados de minorías raciales también tienden a suprimir u ocultar sus reacciones auténticas a las mega-amenazas en el lugar de trabajo. Sin embargo, la represión es un acto agotador que, en última instancia, lleva a los empleados a evitar invertir energía en sus tareas y relaciones laborales.

Probamos estas hipótesis sobre el impacto de las mega-amenazas en los empleados a través de dos estudios. En el primer estudio, reclutamos a 187 empleados asiáticos y 145 empleados blancos que viven en los Estados Unidos, para informar sobre sus experiencias en el trabajo en los días posteriores a los tiroteos en un spa en el área de Atlanta en 2021, donde seis mujeres de ascendencia asiática fueron fatalmente baleadas. Descubrimos que los empleados asiáticos experimentaron una mayor amenaza encarnada en los días posteriores a este evento y ocultaron o suprimieron activamente esta amenaza en el trabajo, lo que a su vez condujo a una mayor evitación de tareas laborales y colegas.

En un segundo estudio, reclutamos una muestra diversa de 710 empleados en los EE. UU. para completar una encuesta inicial de fase uno. En esta encuesta, los empleados respondieron a una serie de preguntas diseñadas para evaluar sus identidades sociales, su supresión típica de emociones y pensamientos auténticos en el trabajo y su participación promedio en conductas laborales evitativas. Encontramos que los empleados reportaron involucrarse en niveles similares de conductas laborales evitativas en esta fase, independientemente de su raza, género u otras identidades sociales.

En la fase dos del estudio, durante la semana posterior a dos mega-amenazas (el asesinato policial de Atatiana Jefferson y el anuncio del veredicto en el juicio del policía que disparó y mató a Botham Jean) hicimos un seguimiento con un subconjunto de empleados afroamericanos y empleados blancos de nuestra encuesta de fase uno. En esta fase, encontramos que los empleados afroamericanos experimentaron una amenaza encarnada significativamente mayor (a comparación de los blancos) que luego se sintieron obligados a suprimir en el trabajo.

Cuatro lecciones para las organizaciones

¿Qué pueden hacer los gerentes y las organizaciones para apoyar mejor a los empleados después de estos eventos?

Los empleados de minorías raciales tienden a suprimir u ocultar sus reacciones auténticas a las mega-amenazas en el lugar de trabajo. Sin embargo, la represión es un acto agotador que, en última instancia, lleva a los empleados a evitar invertir energía en sus tareas y relaciones laborales.

Cultivar una cultura de seguridad psicológica “relacionada con la identidad”.

Los resultados de la fase dos de nuestro estudio brindan una vía importante para reducir los efectos negativos de las mega-amenazas en los comportamientos laborales de los empleados. En esta fase, planteamos una simple pregunta abierta a nuestros participantes: “¿Se ha sentido cómodo discutiendo el evento en el trabajo?” Descubrimos que muchos de nuestros participantes, tanto afroamericanos como blancos, no se sentían seguros hablando de mega-amenazas en el trabajo, porque les preocupaba sufrir consecuencias negativas, como alejar a sus colegas o hacerlos sentir incómodos. Sin embargo, descubrimos que cuando los empleados afroamericanos de nuestra muestra se sentían cómodos discutiendo el evento en el trabajo, ya no tenían que suprimir sus reacciones ante el evento. Esto evitó en gran medida que el evento afectara negativamente sus comportamientos laborales.

Este hallazgo destaca la importancia de cultivar lo que llamamos seguridad psicológica. “basada en la identidad”. Este tipo de seguridad ocurre cuando los gerentes crean un ambiente donde los empleados se sienten cómodos discutiendo eventos y/o experiencias, tanto positivas como negativas, que están asociados con sus identidades. Por lo tanto, los gerentes deben enfocarse en cultivar una cultura de inclusión real, donde las discusiones sobre la raza y otras identidades sociales son comunes.

Fomentar el descanso y la recuperación frente a las mega-amenazas.

En lugar de simplemente publicar declaraciones que condenan las mega-amenazas, las organizaciones deben crear políticas que brinden a los empleados la flexibilidad para descansar y recuperarse a su paso, lo que también garantizará que las acciones de una organización coincidan con sus palabras.

Crear y potenciar redes de afinidad de empleados.

Después de una mega-amenaza, los empleados de un grupo de identidad en particular que están subrepresentados dentro de una organización pueden sentir que son los únicos empleados que se tambalean por el evento. Las redes de afinidad de los empleados pueden permitir que las personas desarrollen una red de apoyo dentro de su organización, en la que puedan confiar para recibir apoyo social después de una mega-amenaza.

Fomentar los “puentes relacionales”.

Las organizaciones y gerentes deben alentar a sus empleados a participar en puentes relacionales entre identidades. Esto ocurre cuando los empleados se enfocan en cultivar relaciones en el trabajo que reconozcan sus diferencias.

La seguridad psicológica. “basada en la identidad” ocurre cuando los gerentes crean un ambiente donde los empleados se sienten cómodos discutiendo eventos y/o experiencias, tanto positivas como negativas, que están asociados con sus identidades. Por lo tanto, los gerentes deben enfocarse en cultivar una cultura de inclusión real, donde las discusiones sobre la raza y otras identidades sociales son comunes.

Los puentes relacionales también pueden tener un impacto de arriba hacia abajo. Después del asesinato de George Floyd, por ejemplo, ejecutivos afroamericanos se sintieron obligados a compartir sus propias experiencias de racismo dentro de sus organizaciones. Este tipo de intercambio podría ser un paso inicial hacia el cultivo de una cultura de seguridad psicológica basada en la identidad, o una cultura en la que los empleados de minorías raciales ya no se sientan obligados a suprimir sus experiencias a raíz de una mega-amenaza.

Para que las organizaciones se conviertan verdaderamente en lugares equitativos, deben transformar sus entornos diarios en lugares donde todos los empleados puedan ser auténticos, incluso cuando se sientan amenazados.

Para que las organizaciones se conviertan verdaderamente en lugares equitativos, deben transformar sus entornos diarios en lugares donde todos los empleados puedan ser auténticos, incluso cuando se sientan amenazados.

Sobre los autores:

Angelica Leigh es profesora asistente de administración y organizaciones en la Fuqua School of Business de Duke University.

Shimul Melwani es profesor asociado de comportamiento organizacional y decano asociado del programa de negocios de pregrado en la Kenan-Flagler Business School de la University of North Carolina en Chapel Hill.



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