

CLAUDIA VARELA

DiverslQ

NUEVA EDICIÓN



El poder de la diversidad
en sociedades cada vez
más complejas





DiversIQ

C L A U D I A V A R E L A

DiversIQ

El poder de la diversidad
en sociedades cada vez
más complejas

Serie

MENTES EXPERTAS

*DiversIQ. El poder de la diversidad en sociedades
cada vez más complejas*

©Claudia Varela, 2024

Primera edición en esta colección: Bogotá, abril de 2024

ISBN: 978-958-792-695-8

La Colección MENTES es un desarrollo editorial original de Cable a Tierra
Agencia Editorial, Mentos a la Carta y Ediciones de la U



Concepto de la Colección Mentos: Cable a Tierra Agencia Editorial

Diseño de la colección y cubierta: Estudio Huevofrito SAS /
Ana María Sánchez

Diseño de maqueta y diagramación: Blanca Villalba Palacios

Ilustración de cubierta: Mauricio Noguera

Fotografía de la autora: Christian Benito

Impreso por: DGP Editores SAS

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro y sus contenidos, su
incorporación a sistemas informáticos, transmisión en cualquier forma o por
cualquier medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación, escaneo,
fotografía u otros métodos existentes o por desarrollar, sin el permiso previo y
por escrito del autor.

CONTENIDO

<i>Prólogo</i>	13
<i>Introducción</i>	17
Capítulo 1. La diversidad, un camino por recorrer	33
La inteligencia	36
La inclusión y la diversidad	38
Prejuicios y estereotipos	40
La discriminación: inteligencia no diversa	41
¿Qué tanto nos cuesta cambiar?.....	44
Inequidad, desigualdad y movilidad social.....	45
Interseccionalidad y autosegregación.....	47
Capítulo 2. Los atajos cognitivos y la diversidad	51
Toma de decisiones y percepción.....	53
Los atajos cognitivos	54
El sesgo de confirmación.....	54
El efecto halo	56
El sesgo de cortesía.....	57
El efecto de encuadre	57
El pensamiento de grupo	59
El atajo de representatividad.....	60
El atajo de accesibilidad o disponibilidad	61
El atajo del anclaje o “efecto ancla”	62
El efecto o atajo <i>bandwagon</i>	63
El efecto o atajo <i>underdog</i>	64
El sesgo de creencia	65
Las trampas del ego	67

Capítulo 3. Estereotipos y prejuicios: avanzando hacia el IQ Diverso	71
Mirando el estereotipo	74
Capítulo 4. El autoconocimiento como base del pensamiento diverso	81
El manejo del ego.....	83
Capítulo 5. Las generaciones y su influencia en las organizaciones	91
Navegando las generaciones	93
La generación silenciosa	97
Los <i>baby boomers</i>	100
La generación X.....	105
Los <i>millennials</i>	109
Los <i>centennials</i>	113
El coctel generacional y el edadismo.....	116
¿Cómo trabajar en entornos multigeneracionales?	122
Capítulo 6. Las minorías sociales y sus atributos	129
Las mujeres: Barreras para el pleno ejercicio de los derechos	130
El racismo y la xenofobia: el rechazo al color y a lo foráneo	136
La comunidad LGBTQ+	144
Las personas con discapacidad: una minoría silenciosa....	149
El clasismo: discriminación velada y normalizada	153
El radicalismo político: ¿será que se puede compartir el mundo?.....	160
Las organizaciones ante la discriminación.....	163
Capítulo 7. El líder DiversIQ	167
El líder incluyente.....	171
Hablar abiertamente de la diversidad	173
Lograr que todos entiendan la diversidad	177
Crear el propósito colectivo.....	185
Ejecutar en la diferencia	189

Lograr en equipo	198
Reconocer la diferencia	201
Abrazar a las ovejas negras	204
Contratar y promocionar por meritocracia	207
Buscar arbitraje si es necesario	209
Es posible ser un líder incluyente.....	210
Capítulo 8. El ADN para lograr DiversIQ.....	213
Compromiso de la dirección	214
Crear la inclusión como un hábito	219
Hacer consciente lo inconsciente.....	220
Hacia un modelo del ADN del comportamiento incluyente.....	225
Liderazgo consciente.....	226
Políticas y hechos consistentes.....	228
Comunicación permanente de doble vía	230
Desarrollo de influenciadores y líderes internos	232
Creación del ADN incluyente como un hábito colectivo ..	234
Capítulo 9. Herramientas del modelo de DiversIQ	235
La evaluación individual	236
Test de sesgos DiversIQ	236
Observación retrospectiva	240
La pirámide situacional de la diversidad	242
Uso de las herramientas individuales	245
La evaluación del equipo.....	245
<i>Mapping</i>	246
Etnografía.....	247
Grupo focal	248
La evaluación de la organización	255
Glosario de conceptos y enlaces de interés sobre diversidad en las organizaciones.....	261
Enlaces de interés.....	266
Agradecimientos	269

Todo mi amor y mi perseverancia van de la mano de
Juanita, Martín y Alejandro, que son mi mejor legado
en este mundo tan enredado. Un agradecimiento
infinito a mis padres por entender que no era una oveja
más. Y a ti, Chris, por enseñarme que las almas cuando
se encuentran no tienen diferencias.

PRÓLOGO

Carlos Mario Lafaurie Scorza
Socio principal PwC Colombia

La diversidad es inmanente a la especie humana y en general a los seres que integran la naturaleza. Respecto de los seres humanos, bien podríamos decir que las particularidades físicas o intelectuales, el género, la edad, la raza, las creencias religiosas o políticas, y las preferencias sexuales, constituyen una reafirmación de la identidad individual.

Esas características especiales que diferencian a una persona de otra nos enriquecen como sociedad. Sin embargo, algunos lo ven de manera distinta y tal vez por arrogancia, miedo o ignorancia, perciben como amenaza o, en el mejor caso, como inconveniente todo aquello que no se parece al estereotipo que se ha forjado.

Basta con observar los temas políticos para concluir que entre opositores —personas con ideas distintas— en lugar de crear canales de comunicación que permitan construir consensos, los unos se quieren imponer sobre los otros, como si se tratara de ganar un partido de fútbol, pasando por alto que los desacuerdos

son expresión de la disparidad que caracteriza a los humanos y la solución no consiste en que unos se impongan sobre otros, descalificando todo aquello que no se asemeje a lo que piensa quien se pretende ganador, sino en lograr acuerdos que satisfagan apropiadamente las divergencias.

La búsqueda de la armonía social en el sentido expuesto necesita un gran aliado: la educación. Se debe impartir formación adecuada para que no se juzgue y condene la diferencia, sino que se le vea con empatía. Es indispensable que nos pongamos en los zapatos del otro y tratarlo como nos gustaría ser tratados si tuviéramos sus particularidades.

Ver en la diferencia una cualidad y no un defecto elimina prejuicios y miedos que impiden recibir los valiosos aportes de mentes, vivencias y comportamientos que difieren de los nuestros.

Lo dicho se aplica en todos los escenarios, particularmente en el mundo empresarial. Con frecuencia, aspectos que no vienen al caso (cómo hablas o te vistes, o qué piensas de X o Y, o tus gustos) frustran el desarrollo de promisorios profesionales o cierran puertas a personas muy capaces.

Los seres humanos tenemos cualidades y defectos, fortalezas y debilidades. Los equipos normalmente tienden a rebasar lo que una sola persona difícilmente lograría. Para ello es necesario poner el reflector en las cualidades y fortalezas, coordinándolas y así alcanzar las metas propuestas. Como ya dijimos, muchas veces la diferencia es la cualidad del otro, la fortaleza que completa el equipo.

DiversIQ. El poder de la diversidad en sociedades cada vez más complejas contiene un estudio juicioso, que aborda de manera integral la diversidad, incluyendo múltiples casos exitosos de la vida real y entrevistas que recogen las experiencias de importantes líderes empresariales, mayoritariamente mujeres.

Hay que agradecer a Claudia Varela el importante aporte que hace a la comunidad empresarial y a todos los estudiosos de los temas organizacionales, que solo vemos en la diversidad oportunidades porque nos muestra el ser humano en todo su esplendor.

INTRODUCCIÓN

Me gusta la gente capaz de entender que el mayor error del ser humano es intentar sacarse de la cabeza aquello que no sale del corazón.

MARIO BENEDETTI

Antes de que entremos en el tema central de este libro, me parece importante presentarme ante mis lectores. Tal vez no soy particularmente diferente o especial, pero considero que tengo una fuerza interior que me permite entender y transmitir a los demás mi propósito de vida por medio de mi historia personal y mi experiencia profesional.

Estudié Comunicación Social con la única intención de ser periodista: quería cubrir escenas difíciles, denunciar, tomar fotos increíbles y presentar programas viajando por el mundo. Me gustaba escribir —y digamos que no lo hacía tan mal—, pero con el tiempo la vida se encargó de mostrarme otro camino, lo que me llevó a dejar a un lado el sueño adolescente de convertirme en reportera.

Como comunicadora social tuve una oportunidad temprana de trabajar en medios. Recuerdo que en mis primeros años de vida profesional presenté un programa tipo magazín en la

estación local de televisión del Valle del Cauca. Allí estuve más de un año produciendo y presentando este y otros programas junto con dos colegas igual de jóvenes.

Posteriormente, la vida me llevó a otros campos. Trabajé en agencias de publicidad y descubrí que me gustaba estudiar el comportamiento y la psicología de las decisiones humanas. Inspirada en esta experiencia decidí estudiar una maestría en *marketing*. Mi sueño de ser periodista se fue diluyendo. Me fui involucrando cada vez más en el mundo de los negocios y las empresas y, aunque para ese momento no imaginaba tener un cargo de alta dirección —con toda la presión que esto conllevaba—, sí soñaba con llegar lejos. A los veinte años, “lejos” significa cualquier cosa, porque a esa edad simplemente no hay límites a lo que sentimos que somos capaces de hacer. Como dije, me gustaba la naturaleza humana y la complejidad del ser, pero en aquel entonces no tenía idea de a dónde me estaba llevando el destino. Me empecé a destacar en el campo profesional ejecutando proyectos y llevando mis ideas creativas y las de otros a la realidad; recuerdo que en una agencia de publicidad trabajamos con mucho empeño al lado de clientes fabulosos en campañas promocionales de productos tan diversos como helados, baterías de carro y vestidos de baño. En suma, vivía en un mundo de productos que fluctuaba entre lo glamuroso y lo práctico.

Cinco años después, cuando tenía veinticinco, el panorama era completamente distinto: estaba divorciada, tenía un hijo de dos años, vivía lejos de mis padres y tenía un cargo que me permitía vivir bien con mi bebé y tener una buena niñera. Como mujer fuerte me importaba mucho seguir caminando en busca de ese “lejos” que había proyectado a los veinte años, así que trabajaba incansablemente. Por aquellos años recibí algo de *bullying* en mi trabajo por varias razones: estaba divorciada, trabajaba en un cargo que había sido diseñado para ingenieros

(hombres), no me gustaba el trago y definitivamente mostraba el carácter y el temperamento de una persona firme y decidida.

Hoy, al pensar en este periodo, me doy cuenta de que fue distinto al estándar de vida de las personas de mi generación: aquel que imponía a las mujeres ser, primero, buenas esposas; luego, buenas madres; y, por último, quizás, buenas profesionales. Yo, por el contrario, siempre me consideré lo que los gerentes de recursos humanos llaman “una persona con un buen perfil de liderazgo”. A medida que crecí profesionalmente y empecé a tener cargos de mayor responsabilidad, entendí que liderar equipos de trabajo se me daba bien, y aunque algunas veces intenté emprender un proyecto de negocio propio, el hecho de recibir un sueldo fijo mensual hizo que siguiera en el mundo corporativo en busca de ese “lejos”.

Seguí creciendo y un buen día me di cuenta de todo lo que había caminado y, sobre todo, de la cantidad de gente que había conocido en el camino. Hasta entonces había contado con mentores que me habían apoyado porque conocían la calidad de mi trabajo, pero también había pasado por momentos de discriminación por diferentes razones: por ser mujer, por ser colombiana, por ser joven, por no ser ingeniera, muchos por ser informal, por lucir joven, por reír mucho, por estar divorciada y por decir lo que pensaba; incluso había personas que con mala intención creían que mis logros académicos, laborales y profesionales habían sido resultado de usar mis atributos físicos para influir en las decisiones de los demás.

Por aquel entonces, y luego de quince años de exitosa carrera profesional, tuve un año muy difícil en mi vida profesional y personal. El revolcón fue total y pasé de ser “princesa” a ser “de carne y hueso”: pasé de ser una ejecutiva de una empresa a manejar mi propia agenda y tener que buscar mis clientes, mis espacios y mis finanzas sin contar con un sueldo fijo mensual. Entendí

un millón de cosas sobre la vida personal y profesional que no se pueden ver desde la comodidad del mundo corporativo. Había olvidado lo importante que era comprender que cada persona lleva e interpreta su vida de una manera completamente distinta a la del resto, pues muchas veces los entornos corporativos te envuelven como una burbuja que homogeniza y te ubica en un entorno lejano a la realidad.

Decidí entonces hacer una pausa en mi vida laboral porque sentí que mi búsqueda del “lejos” —que hasta entonces me había llevado a correr en una carrera que a veces parecía la de un hámster en una rueda giratoria— me había distanciado de espacios y prácticas que a nivel personal y profesional me generaban una enorme emoción e interés. En esos años de cambio, que no fueron fáciles, descubrí que trabajar con la gente era lo que más me gustaba hacer, con los corazones reales y con personas genuinas, y no con los ideales de perfección que a veces ofrecían las empresas en forma de cifras, estadísticas y perfiles que se leen e interpretan en la pantalla del computador. Aprendí a distinguir las diferencias entre las personas, sus problemas y sus gustos. También fui consciente como nunca antes de que la gran mayoría de la gente de mi país, en donde abundaban las diferencias sociales, no había tenido las mismas oportunidades que yo. Me empeñé en escuchar con más atención las situaciones de los demás, sin juzgar y sin tener la pretensión de corregir a las otras personas. Aprendí a soltar el control de muchas situaciones y permitirme disfrutar más de los procesos y no tanto de los resultados. Sufrí también, me caí duro y tuve que levantarme para seguir el camino. Pero, sobre todo, entendí que el liderazgo y el manejo de equipos —habilidades que había desarrollado y puesto en práctica en mi vida profesional— no tenían sentido si antes yo no tenía claro que el nuevo propósito que me había trazado

era el de aprender de los demás, compartir mis conocimientos y experiencias, y ser más tolerante y empática.

En este punto de mi vida entendí que lo que más nos falta a los seres humanos es entender que solo “somos” en conexión con el otro y que realmente cada uno es apenas una parte de algo más grande, que todos estamos conectados por nuestros miedos, alegrías y metas en la vida, y que no somos exclusivamente lo que dicen nuestras tarjetas de presentación, hojas de vida o perfiles en redes sociales. Me di cuenta de que lo que consideraba como “mi éxito” se debía a la confianza que había depositado en los demás para hacer equipo y no en mi trabajo individual. También fui consciente de las diversas formas en las que explícita y diariamente juzgábamos —muchas veces de manera injusta— a aquellos que nos rodean y de cómo las demás personas también tienen juicios acerca de nosotros. Esta experiencia de autodescubrimiento y reflexión fue un aprendizaje que, aunque dolió en su momento, hoy es parte de mi manera de actuar y de lo que llamo *navegar la diferencia*.

Cuando comencé mi carrera profesional jamás vi el hecho de ser mujer como un impedimento para progresar y ascender a cargos de mayor responsabilidad. Simplemente decidí “navegar la vida” para encontrar lo que quería. Me casé por primera vez a los veintiún años y, como muchas cosas en mi vida, generó cierta polémica entre mis familiares y amigos. Aunque mi padre pensaba que yo era muy joven para casarme y que me iba a dedicar a cuidar bebés y cocinar —una opción de vida totalmente válida para quien decida tomarla—, yo tenía claro desde mi niñez que este no sería mi único destino. Fue justamente mi padre quien me enseñó a ser independiente —tal vez demasiado—, y mi personalidad rebelde me llevó siempre a tomar decisiones de manera autónoma y a no querer depender de nadie. Hoy le

agradezco infinitamente por haberme enseñado a estar siempre donde mi corazón y mis valores me lo dictaran.

Por supuesto, esta rebeldía no fue del agrado de todos. Era apenas obvio que mis maneras de indagar y cuestionar el mundo desde que era niña no fueran bien recibidas en los colegios religiosos en los que estudié. Fui clasificada como “líder negativa” por varias psicólogas que trataron, infructuosamente, amarrar mi ímpetu de adolescente incomprendida, perseverante y curiosa que irritaba a las mentes rígidas. Siempre he tenido que lidiar con el hecho de que me juzguen como “diferente” en muchos espacios de mi vida personal y profesional, pero esto me ha dado mayor fuerza y resiliencia. Las personas de mi generación crecimos dentro de modelos de educación y formación en los que se obligaba a portarse de acuerdo con las normas, ser una buena chica y punto.

Si bien gracias a este espíritu he logrado hasta ahora todas las metas que me propuse cuando ingresé al mundo laboral, tuve que enfrentar mi ego, pasar por el fin de un segundo matrimonio, por una vida vacía y por momentos de mucho lujo, prestigio y dinero —observando más hacia afuera que hacia adentro por creer que estaba por encima de los demás— para darme cuenta al final de que vivimos en un espacio más amplio que el de una empresa, que todos somos parte de un mismo mundo y que la discriminación a los demás impide que todos tengamos las mismas posibilidades de cumplir nuestros sueños. En este camino del autoconocimiento descubrí que esta discriminación la vivían no solo las mujeres por el género: se extendía a la discriminación por atributos como la edad, la clase social, la raza, la preferencia sexual, las discapacidades físicas o mentales, la apariencia corporal, la posición política y hasta las creencias religiosas.

Lo cambios relacionados con la *diversidad* —concepto que explicaré más adelante en detalle, pero que aquí uso para referirme

a la impronta propia de cada individuo— han sido significativos en las dos primeras décadas del siglo **xxi**. Europa, la cuna de la civilización occidental, ha sido pionera en estos cambios. En países como Holanda y Suiza el matrimonio entre parejas del mismo sexo se aprobó en los primeros cinco años del nuevo milenio (2001 y 2005, respectivamente), y en Islandia (e incluso ya en Colombia) hay leyes sobre la igualdad salarial obligatoria entre hombres y mujeres.

Sin embargo, lo que hoy es evidente en diversidad no lo era tanto hace unos siglos. Las mujeres, por ejemplo, llevan poco más de un siglo ejerciendo el derecho al voto en varios países (se hizo efectivo por primera vez en Nueva Zelanda en 1893), y si bien durante la primera mitad del siglo **xix** el movimiento sufragista femenino tomó fuerza, fue solo hasta 1948 que la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas reconoció el derecho al sufragio femenino sin restricciones. Solo basta recordar las palabras de Jean Jacques Rousseau en su *Emilio*, escrito en 1762, para saber lo que se esperaba de las mujeres en la sociedad: “Dar placer [a los hombres], serles útiles, hacerse amar y honrar por ellos, criarlos de jóvenes, cuidarlos de mayores, aconsejarlos, consolarlos, hacerles agradable y dulce la vida, esos son los deberes de las mujeres en todos los tiempos, y lo que se les ha de enseñar desde la infancia”. La discriminación a la mujer no se limitaba a la participación electoral, pues se daba también en el ámbito profesional. Desafortunadamente aún existen brechas salariales entre hombres y mujeres alrededor del mundo, y Colombia no es la excepción; según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la brecha salarial en 2019 fue de 12,9 %, lo que quiere decir que por cada 100 pesos que recibió un hombre por concepto de ingresos laborales totales, una mujer ganó 87,1 pesos.

Por supuesto, la discriminación social no está dirigida solo al género femenino. Un ejemplo emblemático por su carga simbólica en la historia de las civilizaciones es la discriminación racial, dentro de la cual podemos destacar el caso de los afrodescendientes. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial, los afrodescendientes en América Latina tienen 2,5 veces más probabilidades de vivir en la pobreza crónica que la gente de raza blanca o mestiza. Además de tener mayores tasas de pobreza frente a otras razas, los afrodescendientes tienen, en general, menos años de escolarización, sufren más de desempleo y están poco representados en cargos de toma de decisiones en los sectores público y privado. De hecho, el documento asegura que los afrodescendientes representan la mitad de quienes viven en la pobreza extrema en Brasil, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú y Uruguay, aunque representan solo el 38 % de la población conjunta de estos países.

Otro tipo de discriminación social, y que tristemente es común en Colombia, es la relacionada con la posición política e ideológica. De acuerdo con el informe *De qué va la polarización en Colombia* del Observatorio de la Democracia de la Universidad de Los Andes, la palabra que mejor describe la situación y debates del país es *polarización*, pues permea aspectos de nuestra vida diaria como la religión, la ideología o la economía. En ciertos contextos sociales, pensar distinto a la mayoría es visto como algo censurable y que de inmediato sitúa a la persona en la orilla diametralmente opuesta: si no eres de derecha eres, por ende, un comunista; si no eres de izquierda, eres por lo tanto, un fascista. El nivel de polarización política en Colombia y el mundo es alarmante, y esto se puede observar en el odio presente en los comentarios sobre cualquier tema en redes sociales como X (antes Twitter) y Facebook, y en aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp.

Por supuesto, no estoy diciendo que no se pueda estar en desacuerdo con el otro. En el mismo informe, Felipe Botero, codirector de Congreso Visible y profesor del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes, plantea que estar en desacuerdo no está mal y que, de hecho, para la democracia de un país está bien pensar distinto porque significa que una puerta se abre al diálogo; no obstante, los problemas surgen cuando no encontramos espacios para buscar consensos. De acuerdo con Botero, este tipo de espacios escasean en Colombia, lo que nos conduce a una dinámica social en la que tendemos a conectar generalmente con personas que piensan como nosotros y a alejarnos de la oportunidad de involucrarnos, en palabras de Botero, “argumentativamente con personas que piensan distinto”.

Hoy es imposible negar la importancia de la diversidad a nivel mundial (con lo que quizás los Estados totalitarios y las comunidades abiertamente discriminatorias de todo tipo de condiciones no están de acuerdo) y se puede decir que, en general, hay más espacios (presenciales y virtuales) para que las personas sean como quieran ser, lo expresen libremente, lo divulguen si desean y también puedan agruparse con quienes comparten sus mismas creencias, convicciones, sentimientos, opiniones y puntos de vista. Los adultos y jóvenes de las generaciones *millennial* y *centennial*, tienden a tener mayor disposición hacia la diversidad, porque han estado más expuestos a distintas maneras de ver el mundo y actuar en él desde su infancia y juventud, en gran medida gracias a Internet y a las redes sociales que les ha permitido conocer otras visiones de la vida con las que antes el contacto era limitado o nulo.

He tenido el privilegio de liderar equipos en empresas multinacionales y de generar resultados operacionales y de negocio gracias a la coordinación de personas de diferentes nacionalidades, creencias, géneros, religiones e intereses. Nunca he dejado

de tener en mente una frase que solía repetirme permanentemente que me permitió entender el rol de la diversidad en las organizaciones: “Un buen gerente sabe más de antropología que de negocios”. Hoy considero que una de las claves de mi éxito profesional fue precisamente aplicar esta idea, que antes me hubiera parecido un sarcasmo porque pone el foco de atención en entender la importancia del aporte de cada miembro de un equipo —independientemente de su género, raza, posición política o edad— por encima de la operación del negocio en sí.

Al enfocarme en el individuo y no en el negocio exclusivamente me di cuenta de un nuevo punto de vista: el profesional que es “diferente” en la organización debe sortear varios obstáculos para realizar su trabajo y progresar, realidad que puede pasar desapercibida a las directivas si no existe desde la organización una orientación sobre la necesidad de entender a cada individuo de un equipo como una persona única y en cambio se fuerza a todos a actuar y pensar de una manera homogénea. Los mejores resultados se alcanzan al sumar perspectivas distintas y permitir que cada integrante encuentre un espacio abierto y en igualdad de condiciones para expresar sus puntos de vista sobre el negocio, entendiendo que todos somos distintos y lo vemos desde ópticas diferentes, de tal manera que el líder del grupo pueda contar con más puntos de vista y así orientar mejor la toma de decisiones en procura, ahora sí, del éxito de la operación.

Fui testigo de situaciones en las que profesionales influyentes les decían a los tomadores de decisiones en organizaciones *lo que estos querían oír* sobre un tema sensible con el único fin de obtener la aprobación y escalar a puestos más altos, sin preocuparse por las consecuencias de la decisión. O, en ocasiones, vi casos de profesionales muy competentes que querían proponer soluciones a problemas del negocio, incluso disruptivas o a largo plazo, pero optaban por callar solo para evitar debatir con quienes

tomaban las decisiones al final o porque no encontraban un lugar psicológicamente seguro para expresar sus ideas por miedo al rechazo, la burla, la censura, o porque sentían que a nadie les importaría lo que tenían por aportar. Vi casos de profesionales con excelentes capacidades pero, como eran de escasos recursos, los encargados de analizar los perfiles de los aspirantes en los procesos de selección de personal descartaban rápidamente sus hojas de vida o incluso las omitían desde el inicio. O situaciones en las que las hojas de vida eran descartadas porque el aspirante había estudiado en determinadas instituciones educativas y no en las de “élite”, “aceptadas socialmente” o de “prestigio”. Tristemente, el dinero y la clase social siguen creando grandes diferencias alrededor del mundo y en nuestro continente. En una entrevista dada en noviembre de 2019 a *BBC Mundo*, Laís Abramo, directora de la División Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), aseguró que, aunque en materia de desigualdad la tendencia reflejaba una leve mejoría en la región, “América Latina [sigue] siendo la región más desigual del mundo”. La desigualdad comienza con la discriminación.

Desde muy joven me he preguntado por qué existen tantas diferencias en el mundo. Para mí era extraño que hubiera empleadas domésticas a las que no se les pagara de manera correcta, que los colegios —por lo menos los que yo conocía— no tuvieran personal afrodescendiente, que se categorizara a las personas como “gente pobre” o “gente bien”, y que las instituciones de educación superior no estuvieran abiertas a todo el mundo. A los quince años viajé sola en un intercambio a Europa y me encontré con un mundo cuyas reglas de comportamiento propendían por una sociedad más igualitaria en la que la mayoría se desplazaba en el sistema de transporte público, lo normal era que la mayoría de los niños y niñas asistieran a la escuela pública,