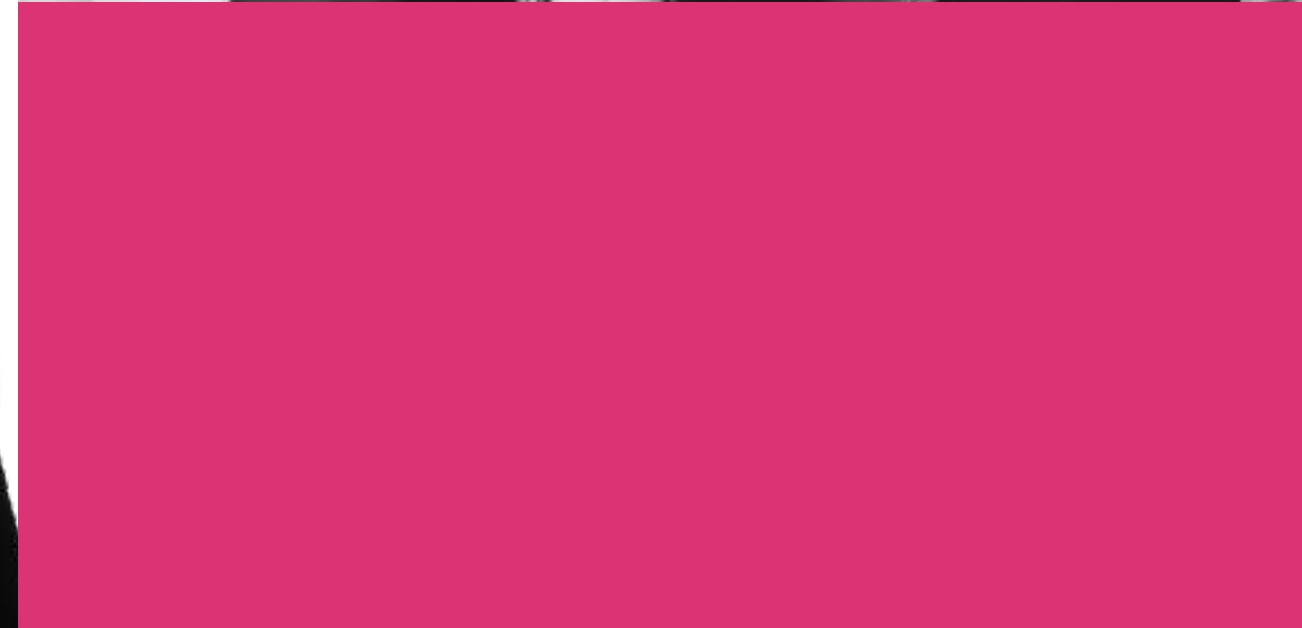


comfama



Inclusión y diversidad

comfama

Inclusión y diversidad

MISIÓN TORONTO
2018





INTRODUCCIÓN

Cada año, la gerencia social de Comfama convoca a una misión internacional con el propósito de acercar a líderes y empresarios de la ciudad y la región a temas que contribuyen a la construcción de empresas socialmente responsables. En esta oportunidad el tema que se abordó fue el de inclusión y diversidad. Para el desarrollo del programa, Comfama se alió con la Universidad de Toronto y particularmente con la Escuela de Negocios de Rotman, por su liderazgo en Canadá y por lo que representa esta universidad en el desarrollo de Toronto, la ciudad más diversa del mundo. La experiencia de aprendizaje incluyó sesiones teórico-prácticas dirigidas por expertos en diversos temas, visitas a 3 compañías para conocer la implementación de programas en el mundo empresarial y sesiones de aprendizaje y reflexión facilitadas por el director del programa.

La misión hace parte de una estrategia integral a través de la cual Comfama como organización líder en la transformación social, pretende construir un ecosistema en el que se alineen empresas públicas y privadas para que se tangibilicen estrategias, proyectos y programas en la ciudad y el departamento.

Encuentra aquí las ideas fundamentales aprendidas durante esta experiencia.

Visita este link para ver testimonios e información complementaria:
<https://comfamatoronto.weebly.com/>

“A LA
DIVERSIDAD Y
LA INCLUSIÓN
EN ANTIOQUIA
LES LLEGÓ LA
HORA”

Nosotros como sociedad que sufrimos durante los 80 y 90 la discriminación, la aplicamos al interior de nuestras organizaciones y nuestros espacios sociales, y ahora que están llegando cientos de venezolanos, les aplicamos lo mismo que nos aplicaron a nosotros sin la consciencia debida. Y además culturalmente estamos viviendo una tendencia global, entendiendo los temas de diversidad y la inclusión, que es la tarea que tenemos que hacer para aprovecharla al máximo. Nos llegó y no nos estamos dando cuenta.

Estamos aquí porque a la inclusión y la diversidad en Antioquia les llegó la hora. Pero además, estamos en Canadá y en Toronto porque admiramos sus partidos políticos, sus programas de gobierno y sus gobernantes. Quienes han entendido que la diversidad es una fortaleza, un valor, una posibilidad y que además es diversión. Por eso estamos aquí, para no sólo entenderla desde el punto de vista académico, sino para verla y experimentarla.

Qué nos soñamos que pase después de esto: primero, elevar un poquito la consciencia. Otra ganancia será tener ideas, desde lo cognitivo, de cómo se aplica una política de diversidad a una organización, a una sociedad, a un espacio. Pero si somos capaces de plantear iniciativas y esbozar proyectos para hacer juntos, porque Comfama es de los empresarios y de los trabajadores, y somos capaces de volverlo en cosas tangibles y poder convertirlo en realidad, habremos cumplido.



David
Escobar

Director Comfama



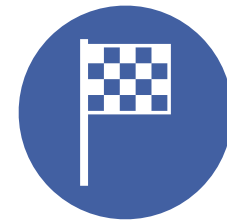
Rotman | comfama

ENTENDIENDO LA
INCLUSIÓN DESDE EL
LIDERAZGO Y EL SER

Nouman Ashraf

REDISEÑANDO EL LIDERAZGO DESDE EL SER

Nouman Ashraf fue el encargado de direccionar las clases y aprendizajes del curso. Durante estos días se reforzó la idea de que la inclusión es un reto de personas, donde el liderazgo y la capacidad de transformarse constantemente para ser una mejor versión de uno mismo es la clave para crear un 'espacio seguro' donde todos puedan ser quiénes quieren ser sin miedo a ser juzgados.



EJERCICIO -

Dibujar a la persona del lado.

Al hacer este ejercicio hubo risas nerviosas, hubo excusas, hubo miedo. Miedo a herir los sentimientos del otro pero miedo también a no hacer bien la tarea, miedo a ser juzgados. "Así como nos da miedo ser juzgados nos comportamos frente a la diferencia" Nos da miedo la diferencia y este es un gran punto de partida para entender la diversidad y su mayor reto, la inclusión.

Con esta reflexión se dio paso a lo que fue uno de los ejes transversales de la conversación durante el curso: La zona de confort y la 'zona' de seguridad. Nouman hizo una **comparación entre la zona de confort, que también es un "espacio" y cómo hay que evitarla**, porque en ella no hay retos, es un espacio limitado, ahí ya sabemos qué hacer y cómo hacerlo; y la zona de seguridad o 'espacio seguro', en el que no se juzga pero si se alienta la crítica para discutir y poder construir nuevas ideas, perspectivas e insights.

Nos mostró cómo puede construirse esa zona segura. Para esto hizo un juego de roles en el que un jefe interactuaba con un colaborador de dos formas distintas. En el primer escenario la interacción fue autoritaria, empezó imponiendo sus ideas y sin escuchar su lenguaje corporal también era agresivo y hacía sentir al interlocutor inferior. En la segunda interacción, se sentó al mismo nivel, utilizando un lenguaje corporal diferente. Le dio un contexto y una perspectiva personal, le explicó que lo que hablarían sería **confidencial, fue respetuoso, real y dio confianza al otro**. El objetivo es abrir la posibilidad a escuchar nuevas perspectivas y no que el interlocutor sienta que debe adherirse a un único punto de vista desde el confort.

¿LAS CLAVES PARA CREAR ESE ESPACIO SEGURO?

- Actuar con cercanía.
- Ofrecer contexto.
- Empezar con ideas personales, no generales. Ej. Yo pienso que... o En mi experiencia..., etc.
- Hacer una invitación a colaborar y co.crear sobre ese punto de vista
- Tener claridad.
- Ser consecuente y consistente.
- Entregar el mensaje.
- Escuchar activamente.
- Asegurar anonimato y confidencialidad.
- Debe ser honesto y real, debe haber sinceridad en lo que se dice.
- Rigor a lo que se dice, demostrar con acciones, explorar y no adelantarse a conclusiones.
- Siempre preguntarse, qué puedo hacer yo para que este sea un espacio seguro.
- Enfocarse en las ideas, en el marco, en el hecho y no en la persona que presenta una situación.
- Siempre enfocarse en obtener más información y poder obtener ejemplos de los asuntos que se discuten.
- Primero asegurarse que hay seguridad psicológica en las reuniones, luego preguntar por los procesos.

"El reto es aprender juntos cómo tener conversaciones diferentes, aprender con y desde el otro"

El espacio seguro es aquél en el que puede discutirse lo que parece indiscutible.



Nouman
Ashraf

- **Espacio seguro vs. Zona de confort**
- **Liderazgo**
- **El ser**



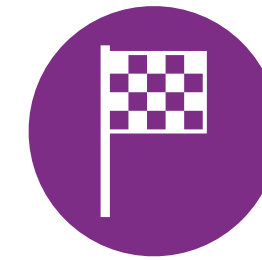
Carlos Esteban Villa
Comfama

En esta segunda sección vimos la relación entre un tema como la inclusión y el diseño. **Entendiendo el diseño como un proceso de creación, transformación e iteración constante.** Diseño es prototipar, es iterar, es testear. Y esto no solo se aplica a la creación de productos y tangibles, este modelo de pensamiento debemos aplicarlo a nosotros mismo. ¿Cómo? En lugar de pensar en convertirnos en esa persona perfecta, se trata de modificarnos e iterar para ser un poquito mejores hoy que ayer y mañana que hoy.

¿Y cómo se relacionan el ‘espacio seguro’ y ese proceso de transformación personal con la inclusión y la diversidad?

A nivel organizacional la diversidad es indispensable y crucial para tomar mejores decisiones y dar respuestas a los riesgos y retos de forma más precisas. Pero para que esos equipos diversos puedan explotar todo su potencial cada persona debe sentirse en un ‘espacio seguro’ para ser, sin temor a ser juzgada por su pasado, su historia y su esencia. Por el contrario debe potenciarse esa diversidad y esos elementos únicos que diferencian a cada uno buscando que cada perspectiva construya.

Para potenciar un equipo diverso y lograr la verdadera inclusión, deben estar claras las reglas del juego, garantizar ese **‘espacio seguro’ a través de la seguridad psicológica** donde se potencien las ideas y la base sea la confianza.



RETO - Describe tu yo del futuro

¿Qué puedes hacer para convertirte en una mejor versión de ti mismo?

LIDERAZGO

¿Sabes de qué se trata el liderazgo? El liderazgo no se trata de querer a esos que son similares a nosotros de alguna forma, o esas personas que nos recuerdan una versión más joven de nosotros o con quienes naturalmente nos sentimos conectados.

El liderazgo es sobre abrazar el gran abanico de la diversidad humana, la amplia diferencia de nuestros equipos, nuestros seguidores y nuestras comunidades.

Por esto, El trabajo de liderar es un trabajo de personas. Entendiendo la persona desde **3 dimensiones, la personal, la interpersonal y la organizacional.** El liderazgo es preguntarse: ¿Quién soy yo? ¿Cómo me relaciono con las personas que me rodean y cómo se relacionan ellas con el mundo? ¿Cómo esas personas que hacen parte de las organizaciones se relacionan con personas de otras organizaciones?

“El liderazgo es acerca de tener el valor, la capacidad y la curiosidad para trabajar con, aprender de y darle voz al otro”
Gianpiero Petriglieri

La diversidad es un hecho de la vida. La verdadera pregunta es, cómo hacemos para que pasemos de la diversidad por defecto, hacia la inclusión por diseño. Y es aquí donde la dimensión organizacional cobra importancia porque la clave para impactar positivamente el mundo es poner el propósito antes que el proceso. Tener un propósito permite tomar la dimensión personal y conectar con la interpersonal y organizacional.



Nouman
Ashraf

- **Pensamiento de diseño**
- **Zona segura**
- **Liderazgo**
- **Dimensiones personales**



LECTURA RECOMENDADA

Teaching smart people how to learn

<https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>

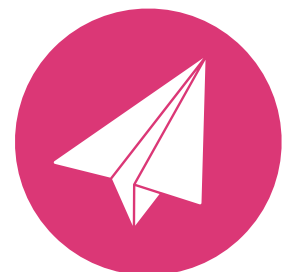
DESIGNING MY FUTURE SELF

Diseñando mi YO del futuro

HABLEMOS DE SUPERPODERES Y CÓMO IMPACTAR POSITIVAMENTE

Como personas y como organizaciones tenemos la responsabilidad de generar un impacto positivo y para esto **debemos exigirnos impactar positivamente y saber cuál es nuestro superpoder**. A veces es difícil definirlo y eso está bien. Una clave es construirlo respondiendo a eso que sabes, lo que haces y lo que sientes. Pero la mejor manera de saber cuál es, es a través de los demás, a través del feedback o retroalimentación, y ésta es una gran herramienta para lograr traducir el conocimiento.

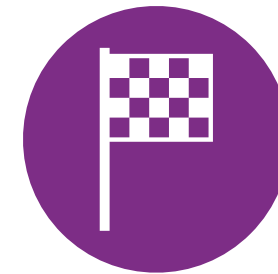
“Cuando encuentras tu propósito, encuentras las personas indicadas, cuando encuentras las personas indicadas, encuentras tu superpoder”
Nilofer Merchant



SUPERPODER

¿Cuál es tu superpoder para impactar positivamente el mundo?

Todos tenemos un superpoder, y hay que acabar con el mito de que los líderes nacen, pues **el liderazgo es algo que puede y debe enseñarse**. La pasión y la curiosidad también hacen parte del liderazgo, normalmente estudiamos lo que nos apasiona y eso nos impulsa para hacer algo, pero la curiosidad nos hace preguntarnos qué es lo que sucede. **La curiosidad es más importante que nuestra pasión**, porque lo que nos trae a donde estamos es la pasión, pero lo que nos lleva al siguiente nivel es la curiosidad.



RETO -Cuál es tu propósito

Una buena manera de identificarlo es preguntándote: ¿Qué pasaría si mañana desaparece tu organización? ¿Qué pierde la sociedad/ la ciudad?

El propósito es lo que se pierde si no estamos.

Otro de los elementos importantes para generar este impacto positivo es **la innovación**. **Las organizaciones pueden diseñarse para generar impacto**, y a través de la innovación es que puede lograrse esa transformación. en estrategias para generar compromiso significativo y que se encuentre satisfacción en ese propósito.

La innovación tiene 2 características importantes:

IDEACIÓN

+Cómo construimos un espacio en el que las personas puedan proponer ideas sobre el mismo tema. Para la innovación debe existir una verdadera integración de las ideas.

PROTOTIPOS

+Es importante ensayar las ideas que se generan para poder plantear y estimar que exista efectivamente una integración entre ellas y los conceptos.

El pensamiento de diseño ofrece un modelo que es fundamental para los líderes de cualquier tipo de equipo y organización porque permite crear proyectos y estrategias para generar compromiso significativo y que se encuentre satisfacción en ese propósito.



Nouman
Ashraf

- **Impacto**
- **Superpoderes**
- **Propósito**
- **Innovación**
- **Pensamiento de diseño**



Rotman | **comfama**

INCLUSIÓN + DIVERSIDAD + IDENTIDAD

Aprender las palabras diversidad e inclusión es fácil, el reto es aprender sobre estos fenómenos. Y qué es un fenómeno? Eso que impulsa el comportamiento, las expectativas y las experiencias de las personas.

Sencillamente si no tenemos la capacidad de trabajar con alguien más, no podremos ser líderes. Por esto lo que separa a los grandes líderes de los líderes mediocres es su **apertura mental y tener la capacidad de ofrecer y recibir feedback**, el bueno y el no tan bueno.

La postura, entendida como la orientación de una persona hacia la práctica puede ser abierta, siempre en búsqueda de modelos optimistas o puede ser cerrada, destinada a defender los modelos anteriores. La postura frente al mundo es como un GPS para liderar.

Un ejemplo de este comportamiento son los innovadores sociales, cuentan con una postura abierta, la cual se mide por la disposición a experimentar y es así como sus superpoderes responden a lo que experimentan y la coherencia con la que actúan con apertura mental. **La clave del innovador social es esa coherencia.** Porque una vez se pierde esa habilidad para relacionarse con ideas nuevas y abiertas, se pierde la capacidad para innovar. Si no eres capaz de entender el dolor y la necesidad no puedes liderar. Tienes que entender al otro.

Este concepto, de cara a las organizaciones nos habla de que **la apertura de las personas es la que hace que la diversidad sea una posibilidad**, y junto con esto los programas y las políticas públicas, que son quienes crean los mecanismos para que esta apertura sea un elemento de cohesión e inclusión entre las organizaciones. La cultura crece y evoluciona con el tiempo, es un reflejo de las personas y su transformación constante.

¿CUÁLES SON LAS DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD?

Algunos de los conceptos clave para entender esa diferencia que existe entre nosotros **están asociadas al reconocimiento de las dimensiones de la identidad, que en el tiempo han adquirido condiciones y características.** Sobre estas dimensiones es importante saber que:

- Están cambiando en el tiempo
- Nos genera una **sensación de pérdida** más que una sensación de ganancia.
- La sensación de pérdida es mayor a la sensación de ganancia, incluso con las transacciones financieras.
- Como seres humanos nos sentimos atraídos a las personas con experiencias similares. Estas dimensiones nos invitan a abrazar la humildad situacional.
- Hay que entender que ninguno tiene la información completa, siempre hay datos incompletos.
- La única manera de completar la información es confiando en los demás.

*“No me gusta ese hombre, debo conocerlo mejor”
Abraham Lincoln*

En el momento en el que tenemos una reacción a algo, a alguien, y no nos sentimos conectados del todo, eso debería ser una señal para nosotros y **que en lugar de tomar distancia y evitar esa persona, demos un paso hacia él y queramos entender su historia.**



Nouman
Ashraf

- **Postura**
- **Feedback**
- **Dimensiones de la identidad**

DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS

András Tilsick

DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS: ENTENDIENDO EL EFECTO DEL “POLICÍA ACOSTADO”

Esta sesión se desarrolló a través de 3 preguntas esenciales y bajo una premisa transversal: Tener equipos diversos es mejor que tener equipos homogéneos.

- ¿Cuál es el **enlace entre diversidad y desempeño**?
- ¿Cuáles son los **efectos de la diversidad**?
- ¿Cómo podemos hacer que las organizaciones realmente **incorporen la diversidad** en sus realidades?

¿CUÁLES SON LOS EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN EL DESEMPEÑO?

Algunos creen que **existe una fuerte relación entre la diversidad y el desempeño** de los equipos, pero hay otros más escépticos.

Una de las cosas más positivas de la diversidad es que las **perspectivas son muy diferentes**, ya que las personas vienen con diferentes antecedentes, diferentes historias, diferentes países, diferentes experiencias de vida y diferentes conocimientos. **Y en un contexto donde hay incertidumbre, que es riesgoso, que necesita innovación, eso es probablemente algo muy positivo.**

Pero por otro lado, esa diversidad, **en algunos casos puede parecer más difícil de manejar**, porque con esas historias diversas que trae cada uno, lo más probable es que no hablemos el mismo lenguaje, no hagamos suposiciones de la misma forma, ni hablemos en los mismos términos y **como resultado habrá discusiones, habrá conflicto, habrá retos de coordinación y ahí la diversidad será más difícil de valorar** si se evalúa en función del desempeño, porque habrá desacuerdos y roces. Pero eso, es de hecho algo positivo, y lo han visto en varios estudios, así en su momento parezca que este esfuerzo no construye.

El truco está en poder **generar un resultado positivo desde esa fricción** y ese desacuerdo.

Expertos de varias disciplinas estudiaron cuál era el efecto de esos grupos más diversos y para esto hicieron varios experimentos y demostraron que **en grupos diversos las personas son más escépticas frente a la opinión y las ideas de los demás**. Mientras que en grupos homogéneos tendemos más a confiar en el juicio de los demás porque vemos que son similares a nosotros entonces no nos esforzamos tanto para analizar estos puntos de vista.

Estudios demuestran que **las personas que coinciden en la forma de pensar están altamente influenciadas por las opiniones grupales** – vimos un ejemplo de cómo cuando en una consulta médica, las personas se paraban de manera irracional en la sala de espera como parte de un experimento, el sujeto de estudio los seguía a pesar de la falta de sentido de esta conducta. **Sin embargo, cuando el grupo que estaba en el experimento era gente diversa se cuestionaba la conducta y no se seguía. Era una elección mucho más racional.**

En conclusión Andrés nos explicó a través de varios estudios y experimentos que los grupos y equipos diversos (etnia, género, formación) abordan los problemas de forma diferente y aunque **los procesos exigen más discusión y los procesos son más lentos, la toma de decisión es más acertada** y efectiva porque en los grupos diversos dudamos de lo que dicen los otros, en grupos homogéneos damos el beneficio de la duda porque vemos personas similares a nosotros y consideramos que tienen la misma información que nosotros frente a un tema particular.

Hay un punto clave y es que estos beneficios de la diversidad pueden aprovecharse más en tareas en las que se necesita tomar mejores decisiones, no tanto en trabajos operativos en donde lo que se busca es productividad. La diversidad te asegura profundidad y análisis.

¿Qué pasa si en un equipo también hay diversidad en cómo ven el propósito? En estos estudios se han demostrado los resultados positivos de la diversidad que es visible, raza, edad, género y enfoque profesional. Pero hay que coincidir en algo, por lo menos en el objetivo que se tiene, porque sino, esos efectos negativos de la diversidad serán mucho más fuertes y el proceso tendrá más barreras.

→ **continúa**



Andrés
Tilcsik

- **Diversidad en los equipos**
- **Efecto ‘policía acostado’**
- **Grupos homogéneos vs. Grupos diversos**

Andrés
Tilcsik

En los grupos más diversos, cada una de las personas cree tener información diferente. En los grupos iguales, todos parten de la base de que todos tienen la misma información. Es así como los grupos diversos sienten que es más difícil trabajar entre ellos y que están menos cómodos.

Por esto **la diversidad es como un ‘policía acostado’, que aparece y te hace mirar y poner atención.** Es algo útil, no es bonito ni cómodo, pero hace que precisamente tengamos que adaptarnos a nuestros trabajos.

La diversidad es como un resalto. No es más fácil, no es fluido. Y **no es para todas las situaciones o retos. Es para retos con alta complejidad,** con alta incertidumbre y alto riesgo, y especialmente ahí es cuando necesitamos esos “resaltos”. o hay policías acostados en todas partes, sino en lugares donde son necesarios,

CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN DIVERSA

Andrés desarrolló inicialmente un punto relacionado con **cómo juzgamos a los participantes en un proceso de selección.** Nos mostró a través de varios estudios que se han realizado, cómo los **sesgos relacionados a la diferencia y la diversidad impactan directamente en los procesos de contratación** en temas de sexo (nombres de mujeres vs. hombres, etnias, descripciones). Mientras estos procesos no se diseñen de una forma en la que no se pueda excluir a los candidatos por quienes son y se les evalúe por sus aptitudes y habilidades será difícil lograr tener equipos diversos.

El problema aún existe en términos de la contratación y se han pensado soluciones. Un ejemplo de hace poco, fue un ejercicio que se hizo con las hojas de vida en donde se quitaban los nombres y solo se ponían las capacidades y la descripción del participante. **Cuando se recluta sin nombre, no hay sesgos.**



LECTURA RECOMENDADA

Why Diversity Programs Fail – de Frank Dobbin.
<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

¿CUÁLES SON LAS SOLUCIONES QUE FUNCIONAN Y CUÁLES SON LAS QUE NO FUNCIONAN?

Se pueden desarrollar por ejemplo esquemas de contratación donde **no tenga que preguntarse a los candidatos por asuntos específicos de ellos como personas y su historia sino por un producto en específico o el desarrollo de este.** Esto pone en primer plano las habilidades de las personas, y en segundo plano, sus vidas personales. El problema es que este esquema **elimina la discriminación, pero también la posibilidad de leer algunas características de los candidatos** que son esenciales para el desarrollo del cargo como: habilidades de comunicación, networking, entusiasmo, entre otras.

-Las acciones más populares como entrenamientos obligatorios sobre diversidad, pruebas formales de trabajo o sistemas de quejas, en las que se invierten mucho dinero, no logran un impacto real, lo logran que la diversidad aumente en estas organizaciones.

No es lo mismo que tu jefe te diga: tienes que ir a esta capacitación, al mensaje que transmite que te diga: vamos a tener esta capacitación sobre diversidad, ojalá puedas ir, no es obligatorio pero seguramente va a ser interesante.

-En cambio programas como **capacitaciones voluntarias, contrataciones dirigidas, programas formales de orientación,** grupos de trabajo para la diversidad demostraron tener un impacto positivo y aumentar la diversidad de genero y racial.

Estos **4 programas tienen 3 cosas en común, y ninguna tiene que ver con control,** se trata de invitaciones y estrategias “suaves” . “Quisieran ir a este entrenamiento”, “puedes ir al proceso de reclutamiento dirigido si quieres, podrías encontrar perfiles interesantes”, “quisieras tener formalmente una mentoría”, “vamos a crear grupos de trabajo para la diversidad, en caso de que quieras estar en uno”

Este tipo de estrategias buscan compromiso, contacto y que se vean atractivas, no obligatorias o impositivas.

En conclusión, **si quieres traer más diversidad a tu equipo o a tu compañía y vivir los efectos de ese “resalto” , hay que saber de que se trata de un problema difícil pero que la solución debe ser fácil y considerada.** Hay que dejar ir el control para que así sea una invitación y haya menos resistencia.

DOUBLE LOOP LEARNING

Aprendizaje en dos vías

HAGO SUPOSICIONES - PIENSO - ACTÚO- PIENSO - ACTÚO

La clave para diseñar el futuro no es solo reflexionar sobre la conexión o correlación entre lo que hacemos y lo que pensamos, **es ir a un nivel más profundo y por esto es tan importante pensar sobre lo que asumimos de la realidad para refinar nuestros actos.**

Los aprendizajes:

- Lo difícil no es medir la diversidad, es medir la inclusión.
- La diversidad requiere de más trabajo pero los resultados serán mejores.
- La diversidad no es solo lo correcto, es también lo más estratégico

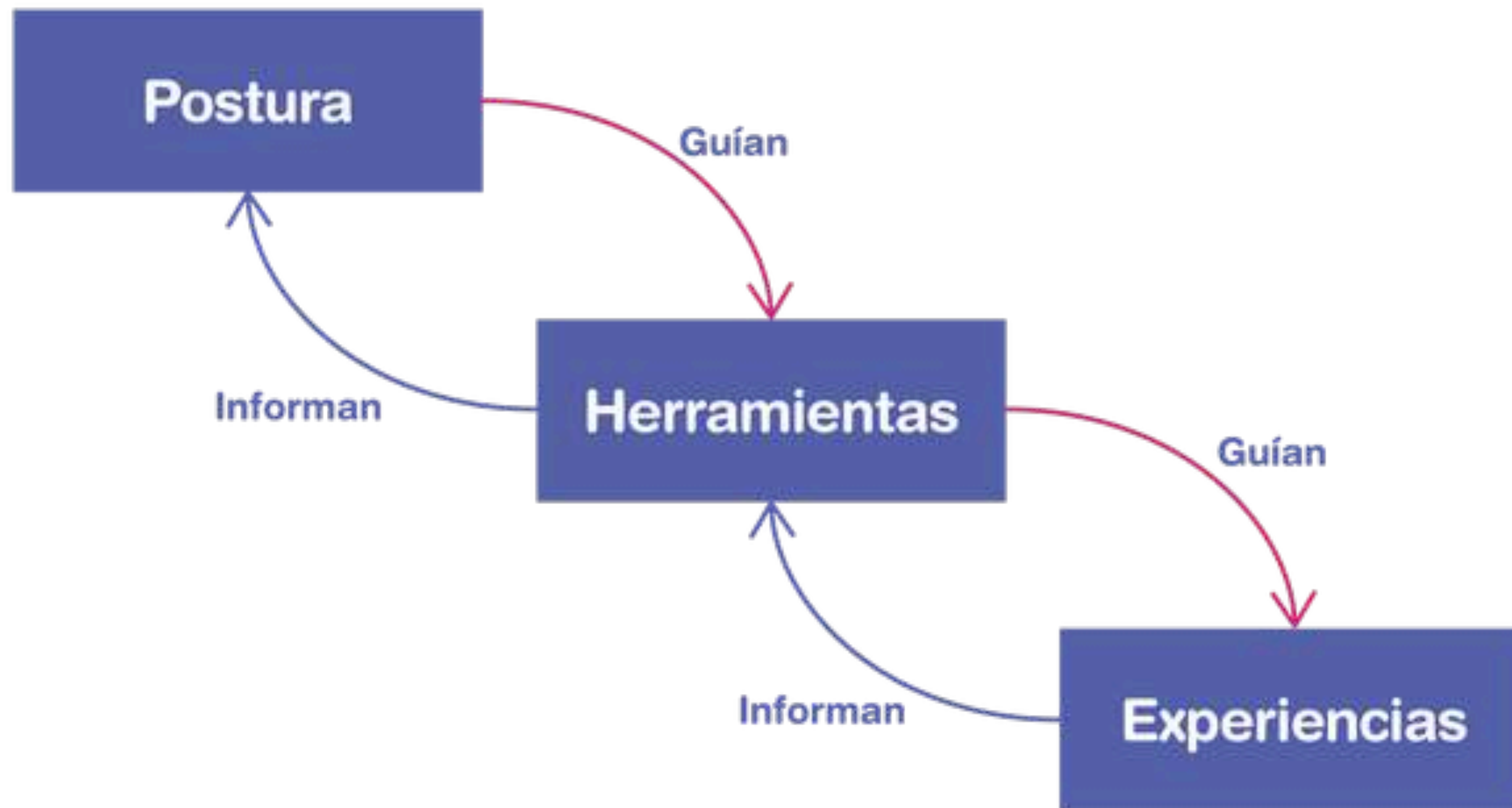
Como seres humanos, somos constructores de modelos. Estos modelos nos permiten construir y mantener un funcionamiento esencial en el mundo, sin embargo, también tienen el potencial de limitarnos, sobre todo si entendemos que estos modelos son la única realidad. **El elemento que tenemos como seres humanos que nos permite combatir estos modelos, es la postura (Stance) que tenemos frente al mundo, cómo vemos el mundo y cómo nos vemos nosotros en él.** – The opposable Mind.

Nuestra reacción a las situaciones en donde los modelos se chocan puede ser de dos tipos: desde el miedo y el rechazo, o desde la apertura y deseo de seguir adelante. La posición en la que nos ubiquemos determinará nuestra experiencia para salir de la tensión, crear condiciones adecuadas para hacer nuevos descubrimientos y buscar un propósito. La única forma de poder asumir una posición abierta es a través de un diálogo productivo

→ continúa

CÓMO VEMOS EL MUNDO

Double Loop Learning



1. POSTURA

¿Quién soy en el mundo y qué estoy tratando de lograr?

2. HERRAMIENTAS

¿Con qué herramientas y modelos organizo mi pensamiento y entiendo el mundo?

3. EXPERIENCIAS

¿Con cuáles experiencias puedo construir mi repertorio de sensibilidades y habilidades?

Estos tres conceptos se relacionan entre sí, las experiencias y esas herramientas refuerzan la postura, y la postura guía esas experiencias y herramientas.

NOSOTROS MISMOS COMO INSTRUMENTOS



Nouman
Ashraf

“De todas las herramientas que existen para la inclusión, la mejor herramienta somos nosotros mismos”

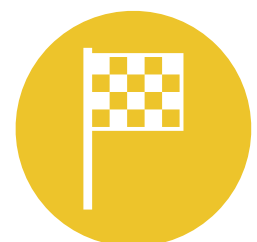
Para ser un instrumento, primero debemos ser conscientes de nosotros mismos y esto es lo que nos permitirá una actualización y mejoramiento personal. Pero esto es solo una de las dimensiones,

“Si te conoces a ti mismo, puedes construirte a ti mismo”

Según Nouman, es necesario, pero aun así es insuficiente. Por eso, hay una variable adicional: Herramientas. Y la otra variable es que todo esto está circunscrito en la cultura organizacional

La invitación es a pensar de otra forma en la cultura. La cultura es ese conjunto de bases sobre las que se potencia esa transformación o donde se anula.

¿Y entonces, qué hacer cuando uno está en una cultura que no permite la transformación? Para Nouman no somos unos sujetos pasivos de esa cultura. Cree que tenemos no solo la habilidad sino la **responsabilidad de dar forma**, retar y diseñar esa cultura.



RETO

¿En 5 palabras, cómo me perciben los otros?

Parte de la vida es que existan modelos que chocan con nuestros modelos.

Por ejemplo las corrientes artísticas de la pintura. Mientras Picasso veía a una mujer y la pintaba según como él experimentaba el mundo, un pintor del renacimiento la experimentaba y plasmaba diferente. **Siempre habrá puntos de vista diferentes. Y esa reacción frente a modelos que chocan con los nuestros es fundamental.**

Pueden sentir miedo y evitarlo, y reaccionar con negación, acabando con ese modelo opuesto o rendirse, también reconfirmar que no existe un verdadero modelo opuesto. O elegir y seguir, diseñar las opciones, evaluarlas y elegir esa que menos nos incomoda, **disfrutar esa tensión que ofrece la diversidad.**

La conclusión: Todo modelo está incompleto. Nunca tenemos la información completa.

Por eso es tan importante tener conversaciones y diálogos que nos permitan entender esa parte que siempre está faltando. No es fácil y hay dos factores importante.

1. La ceguera sistemática

Estoy consciente de mis intenciones y mi situación, pero no estoy consciente de lo que realmente hago y del impacto que tengo en los otros.

2. Los otros

Sobre mí, estoy consciente de mis intenciones y de la situación, sobre el otro, estoy consciente de las acciones y del impacto. Pero sobre mí, no estoy consciente de mis acciones ni mis resultados; sobre el otro, no conozco sus intenciones ni su situación.

- *Ser un instrumento de transformación*
- *Modelos*
- *Ceguera sistemática*

SESGOS
INCONSCIENTES Y
CÓMO TOMAR
MEJORES DECISIONES

Sylvia Apostolidis

El enfoque de esta clase estuvo centrado en que **si tienes un cerebro, ya estás sesgado**. La buena noticia es que se pueden hacer conscientes para actuar diferente. Para esto lo más fundamental es identificarlos, nombrarlos y construir estrategias personales para mitigarlos.

En términos de diversidad e inclusión lo que se ha estado haciendo, en su mayoría, es casi que tachar la tarea con muchas acciones pero no con muchos resultados. **Por eso la intención de ser conscientes de esos sesgos es inspirar a los líderes es aprovechar lo que sabemos de las ciencias del comportamiento para ayudarnos a tomar decisiones más incluyentes**. Por supuesto nos vamos a enfocar en esas decisiones al interior de la organización, pero lo que aprendemos hoy aplica a todos los contextos en los que nos desenvolvemos.

Parte de lo que somos como seres humanos son esos sesgos, pero lo importante es tomar consciencia y estar dispuesto a tomar acciones.

Como líderes tenemos el poder de liderar a otros y aprovechar el conocimiento que tenemos sobre los sesgos y el comportamiento.

¿SOMOS SERES RACIONALES?

-Solamente entre el 10 y el 20 % de nuestras decisiones son racionales. Pero la buena noticia es que esto puede predecirse!

Nos gusta pensar que todas las decisiones que tomamos son basadas en argumentos y son racionales, pero la verdad estamos lejos de esto. Lo bueno es que al poder predecirse puede tomarse acción frente a esto.

Para esto, la ciencia del comportamiento que estudia el comportamiento humano y cómo se toman decisiones mezcla insights desde la psicología, la economía y la neurociencia para entender y cambiar el comportamiento humano.

“Necesitamos dejar de enfocarnos tanto en la diferencia, la diferencia nos divide. El ejercicio es hacer conscientes estos sesgos. Porque siempre van a estar ahí y son respuestas automáticas”

NUESTRO CEREBRO NOS ENGAÑA TODO EL TIEMPO

Los sesgos inconscientes se entienden como elementos que operan por fuera de nuestro proceso lógico de toma de decisión. **Son útiles para el aumento de eficiencia (energía gastada), pero con frecuencia conducen a una toma de decisión menos racional y no asertiva.**

Se presentan estos sesgos porque estamos permanentemente recibiendo mucha información que nuestro cerebro no puede procesarla, por este motivo **el subconsciente se encarga de poner el resto de la información grabada en el piloto automático. Para poder extraer esta información, la mente crea unos atajos** que nos ayudan a ahorrar energía para la toma de decisiones, y esta información se ve reflejada por asociaciones automáticas que hacemos de manera inconsciente.

Nuestro cerebro nos engaña muchas veces. Tiene que ver con la energía que gasta tomando decisiones y lo que es más rápido.

De esto se tratan los sesgos inconscientes: **Normalmente es más fácil verlo en los otros que en uno mismo. Opera fuera de nuestro proceso lógico para tomar decisiones**. Esto lo hacemos todos, todo el tiempo.

Es común que exista un punto ciego en el que creemos que nosotros no estamos sesgados, pero los demás sí. Los sesgos inconscientes no son un tema de motivación o un tema de conciencia, es una restricción física

Los sesgos explícitos son distintos, esos son deliberados e intencionados y esto necesita otro tipo de estrategias.. Los inconscientes no.



Sylvia
Apostolidis

- **Sesgos inconscientes**
- **Tipos de sesgos**
- **Ciencia del comportamiento**
- **Cambiar hábitos para tomar mejores decisiones**



VIDEO RECOMENDADO

Girls' Toys Vs. Boys' Toys

<https://www.youtube.com/watch?v=nWu44AqF0il>

Nuestra mente humana toma 11 millones de pedazos de información por segundo a través de nuestros sentidos. Pero nuestro cerebro solo es consciente de 40 de ellos. La mente inconsciente maneja el resto, entonces utiliza atajos para analizar esa información para ahorrar energía. Cuando nos enfrentamos con situaciones o personas similares a algo del pasado, inmediatamente hacemos asociaciones con nuestras experiencias pasadas, nuestro pasado, nuestra cultura, nuestro contexto y nuestras experiencias personales. **Por eso, estos “atajos” mentales nos llevan a decisiones inexactas y estereotipos.**

Nuestros cerebros son diferentes, y nosotros, la forma en la que tratamos la diferencia desde que estamos pequeños influencia esos estereotipos de cuando somos adultos. Porque así nos relacionamos con la diferencia.

Los sesgos están en todas partes

Reducir los sesgos implica un cambio cultural. Reducir esas decisiones sesgadas es el reto número 1. Porque los sesgos no solo afectan la inclusión, afectan todo tipo de decisiones. Tenemos que tomar decisiones mucho más objetivas.

TIPOS DE SESGOS

- 1. Atracción por similitud:** Tratamos mejor a quienes se parecen a nosotros que aquellos que vemos diferentes a nosotros.
- 2. Sesgo por confirmación:** buscamos confirmaciones de lo que creemos, usualmente no buscamos información que cuestione nuestro punto de vista. Y esto es también un atajo mental.
- 3. Sesgo por fijación:** Nos quedamos fijados a un pedazo de información que recibimos primero.. Por ejemplo si vemos una hoja de vida, nos quedamos fijados al nombre.
- 4. Sesgo por atracción;** Qué tan atractivo o no, nos parece alguien tiene impacto en cómo lo vemos.
- 5. Sesgo por disponibilidad:** Le damos más importancia a la información que podemos recordar más fácilmente.
- 6. Falso consenso:** Sobreestimamos el grado en el que los demás están de acuerdo con nosotros. Por eso necesitamos personas diversas alrededor que nos cuestionen para mitigar este sesgo.
- 7. Aversión a la pérdida:** Nos molesta perder mucho más de lo que disfrutamos ganar. Ejemplo: Una página se dió cuenta de que la gente prefería suscribirse porque podía ver cuánto dinero perdía más que por ver cuánto ganaba.

 **continúa**



TEST - ¿Cuáles son tus sesgos?

Español - <https://implicit.harvard.edu/implicit/colombia/>

Inglés- <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

8. Descuento temporal: Lo que está en nuestro presente es lo que más valoramos. Si nos dicen que nos dan hoy 1000 dólares o en 2 meses 2000, escogemos los 1000.

9. Costo pasado: Irrracionalmente le damos más peso a las cosas en las que ya hemos invertido. Ejemplo: Ya contrataste a alguien, esa persona es terrible pero te empiezas a dar razones para dejarlo, como que no es tan grave, o que está aprendiendo, etc.

10. Punto ciego: Puedo ver los sesgos en los demás pero no en mi

11. Status Quo: Preferimos el estado de las cosas como están que el cambio. El cambio es difícil por este sesgo. Pasa también con la diversidad, creemos que ya lo estamos haciendo bien.

12. Instinto de la manada: Fácilmente seguimos las decisiones que toma un líder y la adoptamos como propia.

13. Sesgo por exceso de confianza: Creemos que nuestros juicios subjetivos son mucho más exactos de lo que realmente puedan ser.

Como seres humanos, tenemos la capacidad de hacer cambios mentales que nos permitan evidenciar, reconocer estos sesgos e impulsar acciones para hacerlos cada vez más pequeños. Todo esto gracias a que nuestra mente funciona desde **dos sistemas cognitivos, el automático y el reflexivo.**

Con el fin de establecer estos cambios en nuestra mente, debemos tratar los sesgos como hábitos, y de esta manera hacerlos desaparecer de la misma manera en la que rompemos viejos hábitos para construir nuevos.

Hábito 1: Cambiar desde lo pequeño

Incluso para nuestras reuniones y cambios dentro de la organización, **debemos iniciar la transformación a partir de los hábitos más pequeños.** Es necesario que veamos y nos comprometamos con aquellas pequeñas cosas.

**Algunos de los compromisos que se asumieron desde el grupo fueron:*

Promover activamente la diversidad

Atraer talento diverso para enriquecer la conversación

Hacer una aproximación a nivel comercial de la diversidad.

Hábito 2: Siempre buscar diferentes perspectivas.

Pedir retroalimentación es siempre una buena idea. Alimenta los ejercicios, la reflexión y la capacidad de generar empatía con los demás.

**Algunos compromisos asumidos fueron:*

Escuchar a las personas con mayor frecuencia y de manera adecuada

Caminar por la vida profesional y personal más despacio, indagando y preguntando más.

Hábito 3: Otros trucos que permiten generar cambios son los “empujones” o Nudges. Estos pequeños empujones son intervenciones pequeñas que han sido diseñadas y creadas para cambiar un comportamiento. Una manera poderosa de generar un “empujón” es a partir de lo que se hace por defecto. De esta manera **nos damos cuenta de lo que hacemos de manera automática y podemos identificar por dónde empezar a cambiar.** Así, estos empujones se convierten en una herramienta científica diseñada de manera ágil y fácil.



VIDEO RECOMENDADO

El lenguaje corporal moldea nuestra identidad

<https://www.ted.com/talks/>

[amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=es](https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=es)

CÓMO FUNCIONA NUESTRO CEREBRO

Daniel Kahneman, describe dos sistemas de pensamiento:

-El sistema 1 que es automático: es incontrolable, es rápido, no hay que esforzarse, es emocional, funciona por asociación, es especializado.

-El sistema 2, es reflexivo: es controlado, lento, implica esfuerzo, es consciente, sigue reglas y se cansa fácilmente.

El cerebro debe ver y sentir antes de cambiar cosas. La mejor manera de lograr el cambio en las organizaciones es **haciendo que todos vean, luego sientan y finalmente pueden cambiar**. Porque la mayoría de las decisiones y el impacto con respecto al cambio van a estar influenciados por el sistema 1. Entonces si ellos logran vincularse emocionalmente con el cambio, es muy probable que vayan a lograrlo, en comparación a si solo se les entregan datos. Es por esto que ver solo un caso sobre diversidad no logra cambios sobre diversidad.

Otra cosa es que **el cerebro se cansa fácilmente y solo puede tomar unas cuantas decisiones racionales al día, es por esto que la diversidad y la inclusión al no ser una prioridad, pasan a ser manejadas por el sistema 1**. Entonces ese lado del cerebro puede motivarse a través de los sentidos.

El sistema 2, busca conservar energía y mientras más grande el cambio, más energía necesita, la inclusión implica un gran cambio. Una de las mejores maneras de inspirar el cambio en términos de inclusión es dar reglas: Ejemplo: Si pasa esto, haz esto... Y hacerlo de forma simple. **Parte de ayudar este lado del cerebro es simplificar lo complejo en claros y simples pasos.**

Mitigar los sesgos que tienen que ver con diversidad y diferencia no es fácil. Biológicamente nuestros cerebros están conectados para excluir por naturaleza. Es evolución, si uno piensa en la necesidad del grupo por sobrevivir, nuestro cerebro se programó para identificar amenazas. **También, nuestro cerebro odia la ambigüedad, y el comportamiento de aquellos que son diferentes a nosotros, es una ambigüedad inherente, no se relaciona con nuestra experiencia y eso nos confunde.**

En nuestro cerebro, nos sentimos amenazados por esos diferentes a nosotros. Sin saberlo ni que sea intencional, excluimos todo el tiempo.

Lo que necesitamos recordar es que **es muy fácil excluir inconscientemente, entonces debemos empezar a incluir intencionalmente**. Y esto no solo impacta la organización, esto lo vivimos todo el tiempo en nuestra vida personal también.

Todos nos sentimos excluidos, y hay una teoría de que cuando vamos a trabajar, nos cubrimos y no somos los que realmente somos.

Hay que tener metas más reales y alcanzables, que nos permitan tener ganancias incrementales. Hablamos de encontrar razones personales y disminuir los sesgos para aumentar la inclusión. Es importante mantenerlo simple, porque **no nos gusta la complejidad**.

El primer paso es identificar hábitos, lo que repetimos todos los días. Porque esto no son decisiones que tomamos a diario, son hábitos. La clave para cambiarlos es empezar con metas pequeñas hasta que se transforme en un cambio grande.

EJERCICIO - COMPROMISO POR 30 DÍAS PARA TRANSFORMAR UN HÁBITO.



*Piensa en algo que sea pequeño y que puedas recordar. Mantenlo simple

Para escribirlo, ten en cuenta 3 claves.

- El momento en el que pasa (lo que lo detona)
- Identificar el viejo comportamiento
- El comportamiento que tendrás.

“Cuando _____(detonante)_____ ocurra, en lugar de _____(comportamiento anterior) _____, voy a _____(nuevo comportamiento)”



Sylvia
Apostolidis

- **Sistemas de pensamiento**
- **Hábitos**
- **Diseño de ‘nudges’ (empujones)**

“NUDGING” PEQUEÑOS EMPUJONES PARA MITIGAR LOS SESGOS

Los **NUDGE** son pequeñas acciones, intervenciones o diseños de bajo costo que generan un impacto en el comportamiento.

EJEMPLOS

+En Holanda, pintaron las cárceles rosadas, esto disminuyó la violencia al interior y por supuesto ningún hombre quería volver.

+Cuando en los hoteles tienes que poner y quitar la tarjeta de ingreso para manejar las luces. Así no hay que estar repitiendo ‘apaga la luz cuando salgas’.

+En unos baños públicos, pusieron pequeños stickers de mosca en los orinales, esto disminuyó en un 15 % lo que se gastaba en limpieza, pues los hombres ahora siempre apuntaban a la mosca y ensuciaban menos.

Entonces, se pueden diseñar NUDGES para mitigar los sesgos. ¿Cómo diseñar pequeños empujones que nos lleven a tomar mejores decisiones?

1. Identifica qué comportamiento hay que cambiar.

2. Explora por qué está pasando esto.

2. Diseña un nudge para una mejor decisión.

EJEMPLOS

- Las mujeres no están siendo evaluadas objetivamente
- Por los estereotipos, los sesgos de similaridad y similitud por el sesgo de confirmación.
- Haz que los gerentes tengan que firmar la evaluación antes de escribirla.
- Las mujeres no están aplicando con las mismas tasas que los hombres
- A las mujeres no les gusta la ambigüedad y toman menos riesgos
- Las personas responden a nombres sociales. haz que el número de aplicantes sea transparente.

EJEMPLOS

A . Muy pocas mujeres están aplicando a vacantes de sistemas y tecnología, podemos motivar a más mujeres para que apliquen?

Tipos de nudge

Priming: Qué tal si les pedimos hacer una pose que muestre poder o que escriban una situación donde se sintieron poderosas, podemos inducir un sentimiento de mayor seguridad y confianza para que se desempeñen mejor en la entrevista, evocando estas situaciones positivas.

Pruebas sociales: Podemos motivarlas mostrándoles otras mujeres que ya lo han hecho.

Carga cognitiva: Ayudarlas a tomar el primer paso con un formato más sencillo por ejemplo.

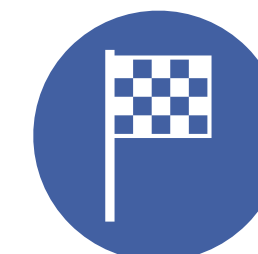
Personalización: Personalizar el mensaje con su nombre propio en el email. Cuando las cosas se personalizan , las personas suelen responder más.

B. El número de hombres trabajando de forma flexible es mucho más bajo de lo deseado. Cómo los motivamos para que más hombres trabajen de forma flexible.

Por defecto: Hacer que esta sea la opción por defecto.

Autoridad: Buscar a alguien que ejerza autoridad y en quien confíen para pedir que lo hagan.

Encuadre: Sugerirlo como una opción bajo un argumento que lo haga ver como una opción deseada.



RETO

El número de mujeres siendo contratadas es mucho menor que el de mujeres que aplican. Cómo logramos mayores tasas de contratación de mujeres?

*Recuerda que todos los nudges

1. Deben ser transparentes y nunca engañosos.
2. Deben ser lo más fácil posible
3. Deben buscar un resultado mejor, nunca peor.

“Si tratamos bien a las personas, y si nos importa desde su psicología y cómo ven el mundo, podremos obtener lo mejor de ellos y lo mejor de la organización”

Necesitamos **asegurar que en las organizaciones manejemos bien a las personas para que no se “quemem” y se estresen porque así no podremos obtener lo mejor.** Desde una perspectiva incluyente del liderazgo, es muy importante pensar cómo podemos ser incluyentes en lo personal, pero también a nivel organizacional y desde la política.

Para nosotros en la organización **es muy importante no solo entender lo que le pasa a sus individuos sino también lo que pasa en el contexto** y cómo se comportan estos sistemas políticos en los que está inmersa, sistemas, procesos y comportamientos.

Es un hecho que los sesgos son un tema personal, pero también hay estudios que demuestran que mucha parte de esto **se ha construido a través de los medios y la sociedad desde que estamos pequeños** y por esto es tan importante una visión desde la política para pensar en soluciones que nos impacten a nosotros y a las organizaciones.

Cuál es el impacto de un liderazgo incluyente:

1. A **nivel individual un cambio en la actitud**, acceso a las oportunidades y bienestar
2. A nivel organizacional, **mejor desempeño**, atractivo y competitividad
3. A nivel social, **productividad, cohesión y bienestar**

Existen políticas e iniciativas dentro de las organizaciones para lograr ser incluyentes, sin embargo **no siempre el hecho de que existan políticas garantiza que sucedan cambios por eso la importancia de que las organizaciones y las políticas se comuniquen fluidamente.** El sector público debe habilitar las políticas, pero al final, es a través del sector privado que se pueden activar estas acciones para que lleguen a la población, debido al alto impacto que tienen las empresas y el trabajo en la vida de las personas.

En los sectores canadienses regulados por el gobierno federal por ejemplo, las minorías visibles superan su disponibilidad en el mercado laboral, las mujeres caen levemente por debajo de esta y las personas aborígenes y las personas con discapacidad están luchando para obtener el mismo acceso al trabajo

Existe una variedad de **factores que influyen en los resultados de liderazgo inclusivo** a ser considerados al diseñar intervenciones para el cambio.

Factores individuales

- **Lenguaje, credenciales, habilidades y experiencia:** se refiere a las posibilidades que tiene alguien en comparación con alguien que ha sido nacido y criado en Canadá y ha tenido la oportunidad de estudiar en ese lugar.
- **Redes comunitarias y apoyos:** la importancia de a quien se conoce.
- **Fluidez cultural:** ¿Qué tan bien dejamos que interactúen personas de diferentes culturas dentro de la organización y cómo su cultura converge con la cultura organizacional.

*¿Qué esfuerzos se hacen para contrarrestar estos factores?

Programas de ascensos, programas de acreditación, programas para el desarrollo de habilidades

Factores organizacionales

- **Impacto adverso:** radica en cómo el proceso mismo es excluyente por su manera de proceder o el lenguaje que usa Ejemplo: test para la selección de personal
- › Sesgos inconscientes:
- **Segregación ocupacional:** ciertos tipos de trabajos para ciertos tipos de personas.
- **Redes y mentores**
- **Automatización del trabajo**
- **Oportunidades de desarrollo**
- **Encaje cultural**

*¿Qué esfuerzos se hacen para contrarrestar estos factores?

Consejos para la diversidad, programas de liderazgo, programas de cambio organizacional, apadrinamiento y tutorías. Horarios flexibles

Factores sociales

- **Discriminación institucional:** sesgos por parte y al interior del gobierno, sistema escolar, sistema policial.
- › Sesgos inconscientes:
- **Segregación ocupacional:** ciertos tipos de trabajos para ciertos tipos de personas.
- **Automatización del trabajo**
- **Desigualdad salarial / ingreso**
- **Trabajo Precario**
- **Acceso a apoyos sociales**

*¿Qué esfuerzos se hacen para contrarrestar estos factores?

Leyes de equidad para el trabajo, campañas de concientización pública.



Christine
Yip

- **Liderazgo incluyente**
- **Factores para el liderazgo**
- **Políticas públicas y las organizaciones**

EL CONTEXTO SOCIAL DE LA TOMA DE DECISIONES

Transformación gubernamental: cómo los gobiernos modernizan sus enfoques y prácticas para mantenerse vigentes en la sociedad presente teniendo en cuenta lo rápido que se mueve. el gobierno, antes que nada, **debe buscar habilitar las leyes que beneficien a ciudadanos que han estado excluidos**, concluyendo que el gobierno tiene una responsabilidad de pensar sobre las **políticas públicas que hacen las cosas más fáciles para las familias, las empresas, los líderes y la sociedad en general.**

El contexto social de la toma de decisiones se refiere para el caso de los entes gubernamentales en **cómo se añaden nuevas perspectivas (sociales, negocios, culturales) a la hora de formular políticas.**

“No vivimos en sociedades estáticas, las actitudes, creencias y normas sin importar si estamos en Canadá, Colombia o Moscú cambian con el tiempo, es por eso que las leyes y regulaciones se adaptan y cambian para mantenerse vigentes”

Hay reportes del Banco Mundial que indican que, **si no somos incisivos con estos temas, la economía se estancará debido a la inequidad que se generará desde los hogares**, donde, a pesar de que en un lugar existan políticas públicas incluyentes, en los hogares aún se prioriza el trabajo de cuidado del hogar y la crianza en un rol más femenino.

Se hizo referencia a algunos líderes empresariales canadienses que han forjado las políticas públicas sobre inclusión social como lo fue Ed Clark, asesor especial de la provincia de Ontario. El trabajo de Canadá no solamente viene desde el sector público, sino que algunos de los trabajos más importantes están siendo llevados a cabo por otras personas de otros sectores.



LECTURA RECOMENDADA

Estudio sobre Inclusión Social del Banco Mundial
http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1265299949041/6766328-1329943729735/8460924-1381272444276/InclusionMatters_AdvanceEdition.pdf

En Estados Unidos, el liderazgo fue más civil, a diferencia de Canadá donde fue más empresarial. Tanto así que en Estados Unidos se llamó el movimiento de los derechos civiles, **en Canadá se llamó el movimiento de la libertad.**

Desde el marco teórico, esta discusión se basó en la definición de un liderazgo inclusivo como aquellos que **remueven las barreras y habilidad una igualdad de condiciones de acceso, participación y oportunidades** de hacer carrera para todas las personas en una organización. Este liderazgo, como se ha mencionado brevemente, debe darse no solo al interior de las organizaciones sino también en la sociedad en general. Para ello, se requiere la identificación del impacto desde el liderazgo incluyente y activar las posibilidades para que a partir de él se logre el cambio que buscamos en la sociedad.

Generando las condiciones para un cambio:

1. **Apalancamiento de investigaciones y datos:** ¿conocemos cuál es nuestro desempeño hoy? ¿podemos identificar los principales vehículos del cambio?
2. **Tomar un lente sistémico:** ¿estamos teniendo en cuenta la variedad de factores que contribuyen a impactar sobre el asunto de nuestro interés?
3. **Conectar y alinear esfuerzos:** ¿estamos integrando de manera efectiva las políticas y los programas de la organización? ¿podemos hacerlo mejor?
4. **Gestionar y monitorear la implementación:** ¿estamos monitoreando el impacto de nuestro esfuerzo en el tiempo? ¿los datos que obtenemos nos ayudan a mejorar? ¿estamos siendo confiables?



Sunil
Johal

- *Transformación gubernamental*
- *Liderazgo inclusivo*

ACCIONANDO LA
EMPATÍA PARA LA
INCLUSIÓN

Sylvia Apostolidis

Esta sesión estuvo basada en la manera en la que llevamos a la práctica, la empatía. Buscó, a través de juegos, guiarnos hacia un descubrimiento personal de los sesgos culturales con los cuales estamos “equipados” para enfrentarnos al día a día y a todas las situaciones. **Este ejercicio contó con elementos prácticos como el apoyo de 21 toys.** <https://twentyonetoys.ca/>

Esta iniciativa y los juegos nos permitieron desvestir los sesgos, reconocernos desde nuestras limitantes y cómo nos relacionamos con el otro, hicieron habilitar el grupo para jugar. Para que a través del juego pudiéramos identificar comportamientos presentes en cada uno de nosotros, y que no solo se quedaran con elementos de discusión en la clase. Así el aprendizaje propio logró trascender desde lo individual hacia lo colectivo, con estructuras de trabajo que se puedan anquilosar en cada una de las empresas que asisten y generar un trabajo en red.

“En cierta medida la palabra empatía es como la palabra amor ¿Cómo enseñar empatía? ¿Cómo enseñar amor? cuando se supone que es algo que se siente”.

La empatía es una herramienta poderosa a la hora de liderar de manera inclusiva.

Deloitte habla de 6 características importantes para un liderazgo inclusivo:

- Compromiso
- Coraje
- Conciencia de sesgos
- Curiosidad
- Inteligencia cultural
- Colaboración

La mayoría de trabajos con grandes proyecciones en el futuro requieren de una alta cualificación en habilidades sociales como la empatía.

Hay una correlación directa entre la empatía y el éxito comercial.

QUÉ ES LA EMPATÍA

La empatía son los cimientos de la innovación en tanto ayuda a otros a sentirse escuchados y entendidos.

Las cuatro dimensiones de la empatía:

- Toma de perspectiva: la habilidad de reconocer la perspectiva del otro como verdad
- No juzgar
- Reconocer las emociones de los demás
- Comunicación

“Una clave para conectarse con la empatía es preguntar al otro ¿Qué es lo que estás sintiendo?”

Hacer innovación es retarnos y una de las formas de hacerlo es tratando de lograr el entendimiento común. **Las compañías líderes en todos los sectores han identificado la empatía como unas de las habilidades cruciales que se debe tener para liderar.**

Otras reflexiones frente a la empatía

-La lectura de las personas no necesariamente tiene que ser a través de los elementos estáticos, por ejemplo, **los perfiles más innovadores no solo son aquellos que tienen un buen promedio en la universidad**, esto no es determinante para la capacidad innovadora de las personas.

-La habilidad más importante y necesaria para la innovación es la empatía

-El liderazgo inclusivo es la única manera de encontrar la clave para activar esa empatía.

-98% de los niños de 4 años son “genios creativos”, para cuando cumplan 25 años solo el 2%. **Esta brecha se construye debido a cómo se va limitando la creatividad con la educación que solo evalúa ciertos aspectos de la inteligencia**, es por eso que usualmente las personas con buenos promedios o notas escolares son malos para la innovación, puesto que son buenos para seguir cierto tipo de reglas en un sistema, pero se les dificulta arriesgarse.



Sylvia
Apostolidis

- *Qué es la empatía*
- *Cómo llevarla a la realidad*
- *Liderazgo inclusivo*



EJERCICIO -

¿Cuál es tu nombre, tu reto y cuál es tu superpoder?
Ejemplo: Mi nombre es Sylvia, mi reto es que estoy muy cansada haciendo mi trabajo, mi superpoder es la pasión



VIDEO RECOMENDADO

Qué es la empatía?

<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>

DECLIVE DE LA EMPATÍA

No hace falta mucho para darse cuenta que **las habilidades empáticas son cada vez más escasas**. En un estudio realizado en la Universidad de Michigan se calculó que en un periodo de 8 años los estudiantes habían disminuido la empatía entre un 38% y 48%.

Existen dos factores a considerar a la hora de descubrir porque el declive de la empatía.

-El primero, es la **falta de contacto personal de los líderes o cargos directivos**, pues se concentran más en la operación que en las personas.

-El segundo, son **las redes sociales y cómo nos han alejado de manera exagerada del contacto con los demás** para ser meros espectadores de la vida de los demás.

EMPATHY TOY

Es un juego que se arma con los ojos vendados y que solo se puede resolver cuando los jugadores aprenden a entenderse.

Cada ficha tiene formas y texturas diversas y puede ser ensamblada de maneras diferentes para tener resultados impredecibles, cada jugador está equipado con un kit de piezas, uno de ellos debe armar una configuración y el otro debe copiarla exactamente igual que la de su compañero, el reto está en que ambos están con los ojos vendados y se deben seguir las instrucciones del compañero para poder lograrlo.

¿Qué aprendizajes nos deja el uso del Empathy Toy ?

- La importancia de establecer un lenguaje común y como esto es clave para el desarrollo del trabajo en equipo
- Escuchar activamente, para lograr el entendimiento común.
- Confirmar lo que el otro entiende, para asegurarse que la comunicación se dio de manera correcta.
- Despertar la sensibilidad en el otro, para motivar las acciones
- Ser paciente, para no tomar decisiones equivocadas



Más info: <https://twentyonetoys.com/pages/empathy-toy>



Silvia Ochoa
Coordinadora

Lucas Torres Bernal
Investigador Asociado

Juan Alberto
Asesor

Rotman | comfamΔ



Carlos Ospina
Investigador Asociado

CONTRATANDO PARA
UN FUTURO MÁS
INCLUSIVO

Jane Griffith

La discusión inició abordando el **tema de la contratación de mujeres y de hombres**. Un análisis de interés para el grupo. **Ambos géneros son diferentes en lo fundamental: tenemos conversaciones diferentes que representan retos diferentes**. Las mujeres normalmente tenemos presente la realidad de las demás personas, somos personas que entramos a considerar más elementos a la hora de una toma de una decisión compleja. Este tipo de diferencias entre hombres y mujeres hacen que nos aproximemos diferente al trabajo. La conferencista nos planteó que los hombres ni siquiera logran ver las dificultades para algunas cosas del día a día de las mujeres. Con ellos se abre una discusión interesante en el grupo que identifica que ni siquiera estamos en un nivel de discusión abierta, sobre el rol de los hombres y de las mujeres.

Abordamos herramientas para la contratación de profesionales como LinkedIn, en donde las características de estas herramientas pueden beneficiar la eliminación de sesgos, la cual busca ser una herramienta profesional que permita ver un candidato por sus logros. Sin embargo, **parte de la discusión es si realmente desde LinkedIn los elementos que pueden estar allí planteados habilitan a las personas en búsqueda de talento humano**, para ser abiertos o más sujetos a la generación de sesgos para la contratación.

Algunas preguntas del grupo indagan por cómo se plantean entonces las tomas de decisiones de una manera más equitativa y blindando este proceso frente a los sesgos. La conferencista expuso que ella sufre laboralmente por estar en un ambiente laboral totalmente masculino. Ella es una madre soltera, y a veces debe admitir que se siente culpable por ello. **Por ejemplo, a veces siente que, si va a llorar en la oficina, ese es un lugar donde no quiere llorar y por ende, es un lugar donde no quisiera estar**. De ese nivel es las decisiones a las que nos vemos enfrentadas las mujeres en el ambiente profesional.

“Los hombres aplican a una oferta laboral cuando creen que cumplen con el 60% de los requisitos, las mujeres cuando creen que cumplen con el 100%”

EL USO DEL LENGUAJE

En términos de una búsqueda de candidatos, hay que cambiar la palabra el concepto de “se ajusta”, por el concepto de “está alineado”. En este sentido, las preguntas que se plantean en las entrevistas deben tener un nuevo enfoque en el cual podamos identificar estos aspectos en la persona que buscamos. Preguntas como: hablar de los momentos en donde se ha tenido que enfrentar a, x, o y situación, elementos que estén asociados netamente a su experiencia laboral, dónde ha trabajado y cómo estas experiencias le han permitido generar fortalezas para el cargo que se está buscando.

El lenguaje empleado en las descripciones del trabajo y cómo se anuncia. **A la hora de reclutar para cargos directivos es difícil garantizar la diversidad pues el lenguaje con el que se exponen los requisitos son excluyentes en sí mismos**, por ejemplo si el requisito es que tenga un “MBA de universidad reconocida y 15 años de experiencia en altos cargos directivos” lo más probable es que entre el 90% y el 95% de los candidatos sean hombres blancos pues históricamente han sido privilegiados.

Ahora bien existen formas más parciales de enunciar estos criterios de selección. Por ejemplo : **“MBA y 15 años de experiencia” para hacer la oferta un poco más accesible** con el ánimo de preservar la diversidad de los candidatos que aplican

Otros mecanismos para garantizar que un proceso carezca de comportamientos discriminatorios es:

-Hacer **un proceso ciego**, para que sea más diverso

-Evitar hacer preguntas que evocan discriminación. **En Canadá, por ejemplo, no puede preguntarse nada que involucre algún aspecto personal sobre el candidato.**

-Si es prudente hacer **preguntas que dejen ver sus experiencias, capacidades** y cómo enfrentaría el cargo.

-Los gerentes usan más **palabras positivas para describir el desempeño de los hombres** y más palabras negativas para describir el desempeño de las mujeres.

-**El lenguaje puede influir en la toma de decisiones para la contratación** o promoción de un cargo. Luchar contra la homogeneidad se vuelve crucial a la hora de hacer un proceso de contratación diverso e inclusivo.



Jane
Griffith

- **Procesos de contratación**
- **Lenguaje incluyente**
- **Hombres vs. Mujeres**

La fluidez cultural puede ser un elemento fundamental para el cambio de las organizaciones, en donde, la capacidad de trabajar en equipo es todo a la hora de generar un lugar seguro psicológicamente y de esta manera lograr la confianza y la responsabilidad.

Es más probable que exista cierto tipo de fluidez cultural entre el equipo de ingeniería de una empresa en Canadá y el equipo de ingeniería de una empresa en Colombia. Que entre el equipo de Marketing y el de Ingeniería de una misma empresa.

Desde los equipos, es necesario **reinventarse y reencuadrar la manera en la que se entiende el fracaso**, puesto que este debe ser visto como experiencias y como un producto necesario y propio de la experimentación. Tenemos que ser capaces de trascender la retroalimentación desde un tema personal, hacia la data.

Las retroalimentaciones **deben ser datos e información, nos guste o no, sobre cómo poder generar una mayor sintonía con las expectativas que se tienen como equipo de trabajo**. Esta alineación debe darse desde el lenguaje, el cual no debe generar ataduras.

En la organizaciones que innovan las personas deben sentirse cómodas:

- Desconociendo
- NO teniendo la razón
- Pidiendo ayuda
- Reportando errores
- Fracasando

En este sentido, tanto la seguridad psicológica como la responsabilidad importan y están relacionadas de la siguiente manera:

Zona de Confort

Los empleados disfrutan trabajando entre ellos, pero no se sienten particularmente desafiados. Tampoco trabajan muy duro.

Zona de Apatía

Los empleados son apáticos y pasan su tiempo compitiendo por el puesto.

Zona de Aprendizaje

Se centra en la colaboración y el aprendizaje al servicio de resultados de alto rendimiento.

Zona de Ansiedad

La gente teme ofrecer ideas tentativas, probar cosas nuevas o pedir ayuda a colegas, aunque saben que un buen trabajo requiere de los tres.

Reenmarcar el fracaso es la clave

	Marco tradicional	Reenmarcado
Concepto de fracaso	El fracaso no es aceptable	Fallar es un subproducto natural de la experimentación
Creencias acerca del rendimiento efectivo	La gente con rendimiento efectivo no fracasa	Las personas con rendimiento efectivo aprenden de fallas inteligentes y comparten esas lecciones ampliamente
Respuesta conductual	Autoprotección	Curiosidad
El rol del líder	Prevención del fracaso	Promueven el aprendizaje

Analizamos el caso empresarial de la cadena hotelera Four Seasons, la cual se vio **enfrentada a decidirse por mantenerse como una cadena pequeña con una posibilidad mayor de brindar una experiencia íntima a sus huéspedes vs. la capacidad de crecer** y convertirse en un hotel de alta ocupación y enfocada a grandes convenciones.

Lograron llevar a cabo un modelo de negocio desde ambos enfoques, a partir del análisis de las premisas, sobre lo que querían mantener de ambos negocios. Lo bueno que veían en cada una de las posibilidades, se convirtió en la premisa para la creación de un nuevo modelo de negocio que **logró integrar el confort y la intimidad de una cadena pequeña** con la escala y la diversidad de servicios de una cadena de gran escala. Así se redefinió el concepto de servicio de lujo.

DEFINIENDO LA FLUIDEZ CULTURAL

Hipócrates la definió como:

Observar la naturaleza de cada país; la edad del paciente; el lenguaje; los modales; la moda o incluso su silencio... uno debe analizar todos estos signos y analizar lo que presagian.

Existen tres **cosas que se deben hacer para que la fluidez cultural funcione adecuadamente:**

- Buscar experiencias que fueren la incomodidad
- Comprométete con lo atípico
- Construir flexibilidad en las rutinas culturales



Nouman
Ashraf

- *Fluidez cultural*
- *Reencuadrar el fracaso*
- *Seguridad psicológica*



Rotman | comfama

REFORZANDO EL
LIDERAZGO A TRAVÉS
DE LA RESILIENCIA
PERSONAL

Julie Mc Carthy

Esta sesión nos llevó a evidenciar la necesidad de **estar más presentes en todo momento.**

Hoy en día, el mundo nos lleva por caminos de ansiedad, y fuera de eso los seres humanos estamos predispuestos a conectarnos con lo negativo.

Según estudios en donde se han analizado cómo desde el lugar de trabajo se generan las condiciones para dejarnos llevar por los elementos negativos. Se presentan estas cifras como relevantes que demuestran la dura realidad:

Algunos antecedentes...

- 81% de los empleados tienen **smartphones todo el tiempo.**
- Los ejecutivos pasan en sus smartphones **72 horas a la semana.**
- 53% de los empleados trabajan de **1 a 3 horas diarias** mientras están en vacaciones
- Estos y otros hechos han causado que **el nivel de estrés y ansiedad incrementara en un 40%** en la década pasada.

Por este motivo, como ejecutivos es importante **poder identificar la resiliencia como una herramienta** para pilotear el estrés relacionado con el trabajo.

Entendiendo que en la medida que los **empleados y ejecutivos sean más resilientes van a tener la manera de soportar la presión laboral.**

TEORÍA DE AMPLIACIÓN Y CONSTRUCCIÓN (Fredrickson)

Esta teoría implica que **existen ciertas secuencia de sentimientos o emociones que se dan conforme a otros** y desencadenan cierto tipo de experiencias, habilidades y conciencia.

*“La primera verdad central sobre las emociones positivas es que abren nuestros corazones y nuestras mentes, haciéndonos más receptivos y más creativos”
Barbara Fredrickson*

¿Qué es la resiliencia?

“La capacidad psicológica positiva para recuperarse de la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso o incluso el cambio positivo, el progreso o la mayor responsabilidad.”

Fred Luthans

La mentalidad resiliente se construye aprovechando las emociones positivas y practicando la conciencia plena.

Los líderes resilientes **demuestran esperanza, confianza y una actitud positiva**, lo que proporciona la capacidad de resistencia para superar obstáculos.

→ continúa



**Julie
Mc Carthy**

- **Resiliencia**
- **Teoría de ampliación**
- **Mindfulness**
- **Liderazgo**

CÓMO CONSTRUIR LA RESILIENCIA

1. Practicando la gratitud.

+Ejercicio 1: Menciona tres cosas buenas que te pasaron hoy. Siendo específico, escríbelas.

2. Aumentando la proporción de positivismo.

+Acciones: Consumir información positiva. Empezar las reuniones con algo gracioso.

*Ejemplo de información positiva: <https://www.facebook.com/SixIncredibleThingsBeforeBreakfast/>

*Ejemplo de ejercicios para empezar reuniones: <https://www.thebalancecareers.com/best-ice-breakers-for-meetings-and-training-classes-1918430>

3. Aprovechando el optimismo

	Optimismo	Pesimismo
Permanencia	Los eventos negativos son temporales	los eventos negativos son permanentes
Dominancia	Los eventos negativos son limitados	Los eventos negativos son dominantes
Personalización	Los eventos negativos obedecen a factores externos	Los eventos negativos obedecen a factores internos

4. Revaluación positiva

Esta actividad implica por sobretodo **reenmarcar un evento positivamente**. A continuación se puede ver un ejemplo de cómo puede funcionar esta herramienta.

-Adversidad: Uno de mis empleados renunció argumentando razones personales

-Creencias: es porque soy un terrible gerente. Si hubiera sido más efectivo este empleado no se hubiera ido.

-Consecuencias: me siento perdido y debería de dejar de ser un líder. Tal vez yo sería el que debería renunciar.

-Disputa: Un momento, tengo otros 3 miembros del equipo que son felices. Tal vez esto no tenga nada que ver conmigo. El hecho de que un miembro de mi equipo renuncie no quiere decir que yo no soy inefectivo.

-Energización: me siento mucho mejor, concentrado y calmado. Pondré mi energía en el equipo que me queda.

5. Mindfulness

¿Qué es el mindfulness?

“Es la conciencia que emerge prestando atención a propósito, en el momento presente, y sin prejuicios al desarrollo de la experiencia momento a momento” Kabat - Zinn

La práctica del mindfulness implica entender que cuando algo acontece en nuestras vidas existen dos posibilidades, reaccionar o pausar y responder. Es en esa respuesta donde precisamente habita nuestro crecimiento y felicidad.

Componentes del mindfulness

- No juzgar: observar el presente con desapego.
- Ser paciente: no apresurarse, dejar que las cosas fluyan con el tiempo.
- Ser abierto: prestar atención a cada pequeña cosa como si pensaras que la estás viendo por primera vez.
- Soltar: libérate de sobreanalizar las cosas.



EJERCICIO - COMPROMISO POR 30 DÍAS PARA TRANSFORMAR UN HÁBITO.

Respiración consciente guiada de 3 minutos

Ejemplo: <https://www.youtube.com/watch?v=vEpGXZltpoU>



STANCE
 • SELF
 • OTHER
 • TASK

AGENCY
 THAT IS INCLUSIVE

EFFICIENCY
 TEAMWORK
 EXECUTION & EARNING

CULTURAL FLUENCY

- + ORGANOLOGIST
- + MINING ENG.
- + FAMILY MEMBERS
- + ARTISTS/DESIGNERS
- + STRAT. COMM.
- + LAWYERS
- + DOCTORS
- + PRIESTS
- + NEGOTIATORS
- + W/TEAM LEADERS
- + LOGISTICS
- + ERT



Rotman | comfama

APRENDIZAJES

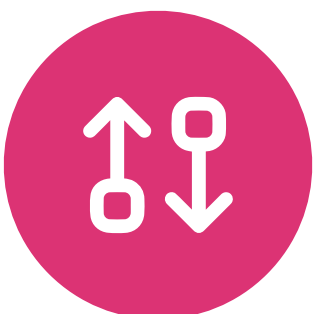
—

1. PERSPECTIVAS DIVERSAS PARA SOLUCIONES DIVERSAS



Los grupos diversos son mucho más eficientes que los grupos homogéneos ante la resolución de problemas complejos. La relevancia de la diversidad tiene que ver con la importancia de tener perspectivas diversas en la conversación. Nunca tenemos la información completa frente a una situación, estamos sesgados siempre, pero si logramos potenciar las historias y experiencias individuales conectando las diversas perspectivas, las discusiones serán mucho más complejas pero también incluirán más información y esto permitirá llegar a una resolución de problemas más eficiente y certera.

2. HÁBITOS CONSCIENTES



Uno de los temas que más nos cuestionó fue el de los sesgos inconscientes y cómo estos determinan nuestros actos, haciéndonos tomar no siempre las mejores decisiones. Estos sesgos están relacionados directamente con nuestros hábitos y los hábitos pueden transformarse poco a poco para construir un nuevo comportamiento. Lo más importante es poder identificar aquellos sesgos que más nos afectan y así diseñar estrategias para construir un nuevo hábito, un hábito consciente direccionado a la inclusión consciente de todas las personas que nos rodean. La transformación y la inclusión no se va a dar de la noche a la mañana, es un proceso y en función de que ese proceso empieza por nosotros mismos, de adentro hacia afuera, el primer paso es ser conscientes de que excluimos desde la inconsciencia, sencillamente porque biológicamente es mucho más fácil.

3. SUPERPODERES PARA IMPACTAR POSITIVAMENTE



El feedback como herramienta de mejoramiento continuo también fue uno de los temas conclusivos y transversales. La retroalimentación por parte de quienes nos rodean es lo que nos permiten entender, por un lado, ese superpoder que nos hace únicos y con el que vamos a inspirar a los demás para cambiar el mundo poco a poco. Pero también, si sabemos escuchar con apertura y optimismo podremos identificar esas oportunidades de mejora personal que contribuirá al proceso de ser mejores líderes, líderes sociales, conscientes e incluyentes. Todos tenemos un superpoder único, pero éste solo podrá construir si nos atrevemos a conocer al otro y a entender en su diferencia un potencial increíble para sumar súper poderes y lograr la transformación real de nuestra organización, cultura, ciudad y sociedad.

4. EMPECEMOS POR INCLUIRNOS A NOSOTROS MISMOS.



Todo impacto y transformación es antes que nada una responsabilidad propia, un reto desde el ser. Todo es cuestión de estar en una constante construcción e iteración para ser la mejor versión de nosotros mismos. Si como líderes no somos capaces de cambiar no seremos capaces de inspirar ese cambio en ninguno de nuestros colaboradores ni equipos. Abracemos entonces la diferencia propia y la de los demás, potenciémosla para conectar, inspirar y aprovecharla. “Una organización incluyente es aquella en la que todas las historias importan” (Nouman) Nuestra historia nos hace únicos ¿Qué tal si nos permitimos conocer eso que hace únicos a los otros? La invitación es a perder el miedo a ser juzgados desde nuestra diferencia, porque de la misma manera juzgamos con miedo la del otro.



5. SALIR DE LA ZONA DE CONFORT Y ENTRAR A LA ZONA DE SEGURIDAD

Durante el curso entendimos la importancia de salir de la zona de confort, de gastar un poco más de energía para ser conscientes de la inclusión, poder tomar mejores decisiones y cambiar nuestros comportamientos excluyentes. Pero no solo es importante salir de la zona de confort, la tarea fundamental es construir una 'zona' o espacio seguro para que todos puedan ser lo que quieran ser y puedan desempeñarse de la mejor forma día a día. En ese espacio seguro la misión principal y el mejor indicador será que lo que parece indiscutible pueda discutirse con tranquilidad, sin juzgar la posición o la opinión del otro. Construir desde la diferencia, aceptarla y abrazarla como líderes hace parte fundamental de construcción de un camino más incluyente en nuestro país.



6. LA INCLUSIÓN ES UNA DECISIÓN

Alineado con la idea de que para incluir hay que tomar consciencia y trabajar en una mejor versión de nosotros mismos. Esta transformación es una decisión que toma cada uno para abordar el proceso, que no es fácil. Requiere compromiso de parte de cada uno enfrentar el reto y atreverse a transformarse, es por esto que nada puede pasar si no es una decisión consciente que cada uno se atreve a tomar. La diversidad es un hecho, pero la inclusión es una elección.



7. EN LA INNOVACIÓN, PRIMERO EL SER QUE EL HACER

Temas como la empatía, la resiliencia y el liderazgo comparten algo fundamental en su esencia y tiene que ver con el trabajo personal, desde el ser. Alineado con esto, si se habla de innovación, siempre ésta será un proceso de personas para personas. No se trata de una receta o una metodología que lo soluciona todo por arte de magia. Llegar a la inclusión desde lo personal, interpersonal y organizacional es un proceso que requiere una transformación personal y estos procesos serán los que encaminen las iniciativas desde la innovación, lideradas siempre desde las personas.



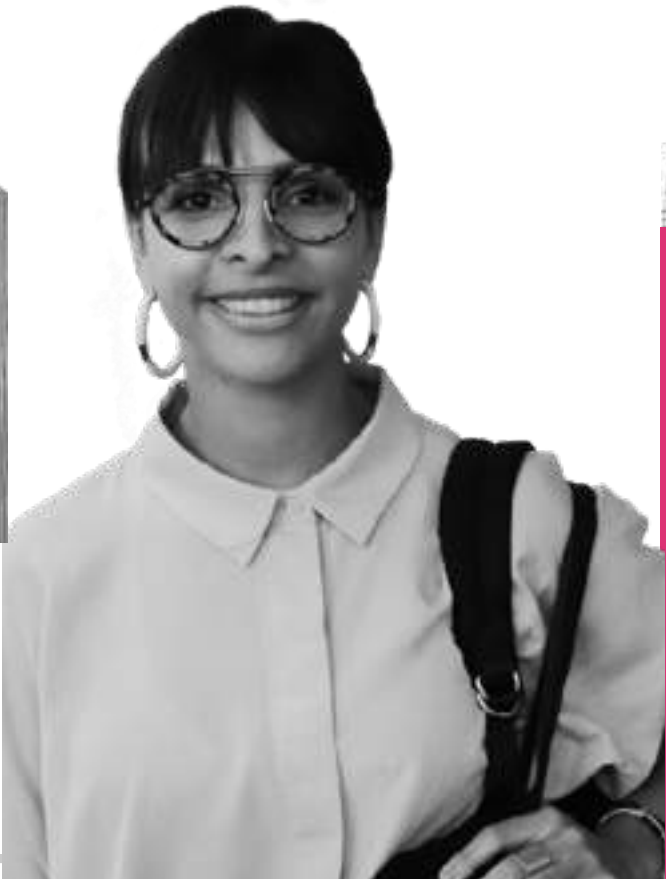
Rotman | **comfama**

María Clara Aristizábal
Grupo Argos
comfama

comfama



comfama



Inclusión y diversidad