Ciudad de México, 12 de mayo de 2021.

Versión estenográfica de la Conferencia Especializada: Caso de cristal, durante el segundo día de trabajos de la 30 Convención de aseguradores de AMIS, llevada a cabo de manera remota.

Alejandra Moreno: …a su vez son grandes oportunidades de aprendizaje para promover una cultura de inclusión.

Y bueno, ¿por qué les nombramos casos de cristal?

Bueno, son casos de cristal porque pueden ser esas situaciones sensibles en donde si como compañía no tomamos una decisión adecuada, pues se puede tener un riesgo reputacional para la compañía, para el negocio, incluso podemos perder a un talento o a un colaborador.

Finalmente, como líder tienes esa responsabilidad y ese compromiso de crear una cultura incluyente, pero sobre todo hacer de la inclusión una estrategia de negocio.

Noemí, te paso la palabra para que nos platiques de la dinámica que llevaremos sobre los casos de cristal.

Noemí Zozaya: Perfecto, Ale. Muchas gracias.

La dinámica que nosotros vamos a seguir para explicarles y presentarles estos casos de cristal, es la siguiente.

Primero, te vamos a presentar diversos casos en los cuales son totalmente reales, son diferentes y, sobre todo, son desafiantes, y te vamos también a explicar cuál es el grupo de atención prioritaria al que nos estamos refiriendo. Te presentaremos a los protagonistas de cada uno de nuestros casos, te daremos a conocer el detalle para que sepas qué fue lo que pasó y por qué lo consideramos un caso de cristal. Después, te compartiremos algunas respuestas de las cuales iremos reflexionando punto a punto el por qué son las adecuadas o no lo son.

Y, finalmente, te compartiremos las conclusiones de estos casos.

Así que, mi querida Ale, yo creo que ya estamos listos para empezar con nuestro primer caso de cristal.

Alejandra Moreno: Muchas gracias, Noemí.

Bueno, pues nuestro primer caso es este caso sobre una promoción interna. El grupo de población dirigida es mujeres, y nuestros protagonistas de este caso es diego, que es el Director General; María, que es una ejecutiva de ventas, y te voy a contar qué sucede en esta historia.

Es una empresa en donde se quiere hacer una promoción interna para elegir a una persona en una posición de la alta dirección. Y bueno, se empieza a hacer todo el proceso de atracción y selección de talento al interior de la compañía.

Y después de varias semanas de hacer entrevistas, de hacer *easesments*, se tienen finalmente a las personas que pueden ocupar esta posición.

Se le entregan los files al Director General, y el Director General al ver los resultados y el desempeño de cada uno de estos colaboradores se da cuenta que los resultados de María son verdaderamente excelentes, entonces en este diálogo interno que tiene Diego, pues se empieza un poco a discernir si María puede ser la candidata idónea para esa posición, porque después de haber tenido una plática previa con María, pues le habían compartido que estaba en un momento, en una etapa de vida en donde tiene hijos pequeños

Y bueno, ante esta situación si tú estuvieras en el lugar de Diego, qué decisión tomarías para elegir a ese director en esa posición que implica viajes, que implica una disponibilidad de 24/7, y sobre todo de atender a muchos clientes.

Noemí, cuéntanos, por favor, las soluciones.

Noemí Zozaya: Yo, en este punto, Ale, lo tengo clarísimo.

Diego, obviamente debe dejar fuera del proceso a María, porque actualmente tiene una situación personal y familiar bastante complicada.

Cómo crees que sea posible que una mamá de dos niños pequeños pueda estar disponible 24/7, sobre todo, el poder viajar constantemente.

Definitivamente hay que dejar a María fuera de esta posición.

Alejandra Moreno: Oye, Noemí, tú crees que tomando esa decisión de dejar fuera a María sea una buena decisión y un buen mensaje para la compañía.

Noemí Zozaya: Bueno, ya que me lo planteas de esa forma, creo que tienes la razón, Ale. Nosotros debemos ayudar a Diego a tomar una decisión más acertada. Entonces, creo que Diego definitivamente sí debe entrevistar a María junto con los otros candidatos.

Pero en el caso específico de María debe preguntarle si su esposo está de acuerdo en que ella tome una posición con estas responsabilidades donde tiene que estar disponible 24/7, y además donde va a viajar un montón.

Entonces, yo creo que esa sería como la siguiente posible solución.

¿Qué opinas, Ale?

Alejandra Moreno: Noemí, sobre esto que comentas de preguntarle a María sobre la opinión de su esposo, tú crees que María s sienta en igualdad de oportunidades y, ojo, ¿esta misma pregunta se la harías a los otros dos colaboradores?

Noemí Zozaya: ¡Wow! Qué gran reflexión, Ale.

Entonces, sí, tienes razón, definitivamente lo que hay que hacer es que diego entreviste a María y únicamente le pregunte si efectivamente conoce le detalle y los requerimientos de este puesto, porque la verdad es complicado que ella al ser madre de familia pueda tener tanta disposición como el puesto lo requiere.

Pero si María conoce los detalles del puesto y está dispuesta a asumirlos, por supuesto que hay que darle la oportunidad.

Entonces, si Diego confirma que María está disponible y está dispuesta, y es la mejor candidata, entonces no hay problema,

habría que hablar con recursos humanos para que le den la posición, de inmediato a María, y tener una nueva directora en la empresa.

Alejandra Moreno: Cuáles son estas conclusiones que podemos sacar de este primer caso de una promoción interna.

Primero, como líder para tomar una decisión objetiva es importante primero identificar si esa decisión que estás tomando no está sesgada y si está fuera de tus creencias y de tus prejuicios relacionados con roles de género.

La segunda conclusión.

Bueno, esta segunda conclusión tiene que ver en poder preguntarle a la persona involucrada para tomar esa decisión juntos, ya que necesitamos dejar fuera nuestras suposiciones, nuestras creencias y juntos poder tomar una decisión, pero sobre todo que ese colaborador sienta tu apoyo como líder.

Y como tercera conclusión, aquí es súper importante que tú como líder cuando estés haciendo o estés tomando decisiones relacionadas con tu talento, ya sea una promoción, ya sea una contratación, es meramente importante que solamente te enfoques en su talento, en su experiencia, en el *feed* que hace con la cultura organizacional.

Pasemos al siguiente caso, Noemí.

Noemí Zozaya: Claro que sí, mi querida Ale.

El siguiente caso lo hemos titulado “multigeneraciones en acción”. El grupo de detención prioritaria del que vamos a hablar en este caso es de generaciones.

Te quiero presentar, a continuación, a nuestros protagonistas.

Te presento a Fabiola, que recientemente ha sido nombrada como Directora General de una empresa de software.

También, quiero presentarte a Antonio, que es el actual Gerente de Marketing de la empresa y que tiene una edad de 62 años.

Finalmente, quiero presentarte a Carlos, que tiene una edad de 35 años, es un experto en marketing digital y conoce a la perfección las nuevas tecnologías.

La historia se desarrolla de la siguiente forma.

Como te decía, Fabiola recientemente ha sido nombrada como Directora General de la empresa de software, y ella lo que busca es ya poner su nombre por todo lo alto consiguiendo resultados al aumentar las ventas y la productividad de la empresa.

Entonces, parte de las nuevas iniciativas que ella quiere implementar es el hacer mucho ruido en el marketing de la empresa para así conseguir nuevos clientes, entonces la idea que se le ocurrió fue despedir a Antonio, porque Antonio ya es una persona con 62 años de edad y ya no está tan familiarizado con las nuevas tecnologías, ni con el marketing digital.

Pero aquí el tema es de que Antonio acaba de concluir una campaña súper exitosa que movió por completo el sector y ayudó a conseguir nuevos clientes a la empresa.

Entonces, ahora Fabiola se enfrenta ante la decisión de contratar o no a Carlos, que es un experto en marketing digital y en nuevas tecnologías, y de despedir a Antonio, porque de todas formas Antonio ya está próximo a la edad de jubilación, porque tiene 62 años.

Entonces, qué crees tú que sea la mejor decisión para Fabiola respecto del futuro laboral de Antonio, de 62 años, y de Carlos de 35.

Alejandra Moreno: Bueno, Noemí, este caso que nos planteas es sumamente interesante en donde vemos cómo estas generaciones están conviviendo en un mismo lugar de trabajo.

Y bueno, ante esta situación una solución que podríamos tomar y que puede ser el camino como más fácil, el más rápido ¿no? Porque Antonio tiene trabajando mucho tiempo en la compañía, tiene una avanzada edad, pero sobre todo tiene poca experiencia manejando estrategias de marketing digital, y Fabiola tiene muy claro que los millennials y la generación zeta, estos nativos digitales

pueden manejar muy bien la tecnología, pero sobre todo algunos conocen estrategias digitales de marketing.

Noemí Zozaya: Lo veo complejo, mi querida Ale, porque, a ver, ¿sabes todo el expertise que ha acumulado Antonio durante su larga carrera en el marketing, y además de que conoce a la perfección el sector? ¿Crees que sea lo correcto el despedir en este momento a Antonio que acaba de tener una campaña tan exitosa?

Alejandra Moreno: Noemí, lo que mencionas me hace reflexionar, y también lo que puede suceder es que Fabiola como Directora General puede decidir de manera unilateral el contratar a Carlos, a este joven con este expertise en marketing digital y formarlo para que dentro de un par de años, o bien tres años él pueda ocupar el lugar de Antonio.

¿Qué opinas?

Noemí Zozaya: La verdad, planteado de esa forma yo creo que tiene áreas de oportunidad esta solución.

Por ejemplo, imagínate tú que se contrate a Carlos de forma unilateral sin tomar en cuenta, pero para nada, la opinión de Antonio, y ni siquiera, Fabiola, se ha dado la oportunidad de platicar con él, de conocer cuáles son sus aspiraciones laborales, cuál es su plan de vida, cuál es su plan para la jubilación.

Entonces, qué opinas si le damos otra pensada, Ale.

Alejandra Moreno: Noemí, cada vez me retas más, lo cual me da mucho gusto.

Y una posible solución que podríamos tomar en cuenta, y sobre todo que Fabiola también es esta líder, y poniéndonos las gafas de la inclusión, pues es promover una plática entre Fabiola y Antonio para comentar sobre sus expectativas de carrera y qué va a suceder también con su plan de jubilación.

Y, por otro lado, también exponerle la preocupación que tiene de formar a alguien para que cuando Antonio se jubile no se deje desocupada esa posición y no haya un tema de negocio.

Por otro lado, también Fabiola propone integrar programas de *mentoring*, de reverse *mentoring* para capitalizar ese talento y esa experiencia.

Noemí Zozaya: Como conclusiones de este caso, Ale, me gustan tres.

La primera, que es una gran estrategia la que están utilizando actualmente las empresas al promover este tipo de actividades del *mentoring*, que son personas que tienen mayor expertise y mayores años en una posición, que pueden guiar a las nuevas generaciones.

Y el *reverse mentoring*, que es que las nuevas generaciones también puedan compartir estos nuevos conocimientos con las personas que ya tienen más antigüedad en las empresas y que no han tenido la oportunidad de familiarizarse, como, por ejemplo, en este caso con las nuevas tecnologías.

La segunda conclusión para este caso es que el talento se tiene que aprovechar, y que el talento no tiene edad, entonces esa sería la segunda conclusión.

Y la tercera sería que las empresas deben ayudar a sus líderes a que puedan integrar a todos los colaboradores en equipos diversos para sacar provecho de absolutamente todo el expertise y el talento de cada uno de sus colaboradores.

Alejandra Moreno: Excelentes conclusiones, Noemí.

Y, bueno, a mí me toca compartirte el siguiente caso, que este es un caso de un proceso atípico, es un caso que en lo personal me gusta mucho.

Y el grupo de atención prioritaria al que está dirigido es una persona con discapacidad, y quiénes son nuestros protagonistas del caso.

Bueno, por un lado tenemos a Pablo, que es un cliente sordomudo, y por otro lado a Ximena, una directora de diversidad de una institución financiera.

Y te voy a platicar qué es lo que sucede en este caso de cristal.

Lo que sucedió en este caso, imagínate en una mañana en donde Ximena recibe un correo electrónico de un cliente en donde le explica su situación, y te voy a platicar qué sucedió antes de mandar ese correo electrónico.

Pues Pablo le pide apoyo a uno de sus familiares para poder hacer una cancelación sobre un servicio financiero que tiene en esa compañía. Bueno, pues el familiar hace la llamada telefónica que le pidió Pablo, y al estar en la llamada el operador telefónico le comenta cuál es la situación que tenemos en este momento, el familiar de Pablo le expone que Pablo es sordomudo y que quieren hacer una cancelación.

Bueno, pues este operador lo que responde es que no se puede hacer esa cancelación porque se está usurpando la identidad de Pablo, y el que tiene que hacer ese proceso tiene que ser el mismo.

El familiar de pablo un poco se molesta porque le estaba explicando la situación de Pablo, y por obvias razones no puede hacer esa llamada. Entonces, el operador telefónico le sugiere que vayan a una sucursal para hacer esa cancelación.

Después de varias semanas van a la sucursal para hacer esa cancelación, estando físicamente en la sucursal piden hablar con un ejecutivo de cuenta, ¿y qué crees? El ejecutivo de cuenta les comenta que efectivamente ese trámite se tiene que hacer vía telefónica y lo tiene que hacer Pablo.

Ellos un poco frustrados, desilusionados de que no se está dando una respuesta ante esa petición, piden hablar con otra persona y nuevamente otro ejecutivo les dice que no los pueden ayudar porque al interior de la compañía no tienen un proceso para poder atender esa petición.

Noemí, ante este caso cómo ves cuáles serían las soluciones, y qué decisión debed e tomar Ximena ante el correo electrónico que recibió de Pablo.

Noemí Zozaya: Pues así como me lo cuentas, Ale, de primera impresión yo te diría que Ximena no tiene nada que hacer en este caso, digo, ella no pertenece al área comercial, ella desconoce los procesos, entonces no hay forma de que ella le pueda dar solución a Pablo.

Y, además, cuando los clientes se quejan a través de las redes sociales, los expertazos en esta materia son los *communitie managers*, que saben perfecto cómo dar respuesta a los clientes que están enojados y que presentan una queja ante el servicio.

Entonces, esa yo creo que sería la primera opción.

Alejandra Moreno: Oye, Noemí, ¿tú crees que dando esa solución, sabiendo el ir y venir que ha tenido Pablo y su familiar, ignorar este correo electrónico sea la mejor decisión?

Noemí Zozaya: Bueno, tienes razón, Ale, de verdad que ahí Ximena sí puede ayudar. Entonces, yo lo que veo es que la forma de ayudar de Ximena puede ser reenviando el correo electrónico que le envió Pablo a alguien en el área comercial, y ya que ellos se hagan cargo, pues es su área, es su problema, y listo.

O sea, que ellos sean los que den seguimiento, y ya Ximena a partir de ese punto desentenderse del tema.

Alejandra Moreno: Oye, Noemí, pero esto que estás planteando al dejar ese correo electrónico en manos de otra persona no sabemos si realmente se le va a dar una respuesta.

¿Qué otra cosa podríamos hacer para poder atender la petición de pablo?

Noemí Zozaya: Pensándolo con mayor profundidad, este caso de verdad es muy sensitivo, sobre todo porque viene a través de las redes sociales.

Entonces, es muy fácil que se pueda viralizar y que pueda incluso crear un gran riesgo corporativo para la empresa, es por eso que pensándolo bien, Ximena tiene que implicarse de lleno en la resolución de este tema, y de inmediato tiene que tomar cartas en el asunto.

Se me ocurre que lo primer que tiene que hacer es contestarle a Pablo, y decirle que su caso será atendido de inmediato y será escalado al director del área comercial.

En segundo lugar, efectivamente, debe contactar con el director de área comercial para investigar si existe un proceso adecuado para darle solución al problema y a la queja que está presentando Pablo

Y tercero, lo que tiene que hacer es que una vez que se conozca que efectivamente hay procesos para atender este caso atípico de Pablo, pues viralizarlo, compartirlo a nivel nacional con todas las sucursales para que esta atención se conozca y sea más puntual, y se pueda dar una atención espectacular absolutamente a todos los clientes de esta organización.

Alejandra Moreno: Excelente, Noemí, estas soluciones.

¿Cuáles serían las conclusiones de este caso de un proceso atípico?

La primera es que como compañía necesitamos sensibilizar y formar a todos nuestros colaboradores para que conozcan cómo responder y cómo atender ante estos procesos atípicos.

Segunda conclusión. En el caso de que tú como compañía o como colaborador no conozcas esos procesos, poder mandar ese mensaje a esos colaboradores para que de manera autónoma, y con esa proactividad activa puedan tomar una decisión, puedan escalar este caso atípico para darle una solución a este cliente.

Y bueno, como tercera conclusión, aquí es importante crear una cultura de aprendizaje en donde se compartan este tipo de situaciones, tener diferentes escenarios para ver de qué manera se puede dar solución a este tipo de casos.

Noemí, cuéntanos este siguiente caso.

Noemí Zozaya: Mira, este caso es uno de mis favoritos, porque yo lo considero el más desafiante.

A este caso lo hemos titulado negocio contra cultura.

Aquí los protagonistas son Jorge, que es el Director Comercial de una empresa global, Daniel, que es el Director General de una empresa mexicana, y es Alex, que es el líder del proyecto que están trabajando estas dos empresas, que es parte de la comunidad LGBT.

Y bueno, como lo acabo de mencionar, el grupo de atención prioritaria al que vamos a hacer referencia es la comunidad LGBT.

La historia se desarrolla de la siguiente manera.

Resulta que estas dos empresas, la empresa global y la empresa mexicana están trabajando en conjunto para cerrar un proyecto de gran impacto que implica un negocio de billones de dólares, y ya han tenido varias reuniones, todo va viento en popa, el liderazgo de Alejandro ha sido impecable.

Pero de repente, Daniel decide hacerle una llamada a Jorge, que es el jefe de Alejandro, que es el jefe de proyecto. Le pide reunirse, y bueno, Jorge acepta porque tiene que verificar el estatus del proyecto, que todo vaya viento en popa.

Al reunirse resulta que Jorge lo primero que le pregunta a Daniel es si todo va bien, si las actividades que ha realizado Alejandro han sido las adecuadas en el manejo del proyecto, a lo cual Daniel no tiene queja alguna y le dice que efectivamente, que el proyecto va en tiempo, en presupuesto y en el alcance adecuado.

Entonces, Jorge ya le pide a Daniel que le explique el motivo de la reunión. Daniel hace una pausa y le explica que es difícil lo que le tiene que comentar, entonces Jorge le empieza a generar confianza para que ya le diga qué está pasando, qué es lo que le está haciendo sentirse incómodo.

Y Daniel le dice que lo que le tiene que pedir en esta reunión es que saque a Alejandro del proyecto.

La reacción de Jorge fue de verdad de puro desconcierto, porque Daniel le acababa de decir que el liderazgo de Alejandro era impecable, que el proyecto iba muy bien, entonces que no entendía el porqué de esa petición, a lo que Daniel le comento que simplemente se trataba de que él no estaba cómodo trabajando con una persona gay en su equipo de trabajo, y que si efectivamente querían cerrar ese negocio, pues tendría que sacar a Alejandro del proyecto y reemplazarlo por alguna otra persona.

Ya te imaginarías la sorpresa que se llevó Jorge, entonces imagínate que cerrar el negocio dependa de sacar a Alejandro, líder

del proyecto que lo ha hecho fenomenal, ¿qué decisión crees que sea la correcta en este caso, como es lo que tiene que tomar Jorge?

Alejandra Moreno: Noemí, este caso que nos acabas de contra es sumamente desafiante. No me gustaría estar en los zapatos de Jorge.

Y ante esta situación, las soluciones que te puedo plantar, y bueno, la solución escogiendo el camino más fácil sería aceptar la petición de Daniel, un poco también poniendo en primer lugar el proyecto, porque es un proyecto estratégico donde nos posiciona a ambas compañías.

Y, por otro lado, también es un buen negocio, y como jefe de Jorge, lo que podría hacer es comentarle a Alex que dadas las circunstancias que se han dado en la compañía, necesitamos su apoyo en otro proyecto.

¿Entonces, no sé cómo verías esta solución? Noemí.

Noemí Zozaya: Yo creo que hay áreas de oportunidad en esta solución, Ale.

Como, por ejemplo, ¿crees que Alex va a aceptar sin pedir explicación alguna que lo saquen de un proyecto que lleva meses liderando y que lo ha hecho de forma espectacular?

Y, además, imagínate tú qué pasa si se entera después Alex de la razón real del por qué lo sacaron del proyecto.

Alejandra Moreno: Noemí, lo que comentas es una reflexión que me ayuda a llevarlos a una segunda solución.

Y esta segunda solución es Jorge le comente a Daniel que lo más conveniente no es quitar a Alex del proyecto, porque también es importante su experiencia, su conocimiento y lo que ha aportado a este proyecto.

Sin embargo, Jorge le ofrece a Daniel ser este puente de comunicación y él ser quien lleve la relación con Daniel para que él no tenga que convivir y no tenga que comunicarse de ninguna manera con Alex, y sobre todo por el bien del proyecto para llevar a

buen camino este proyecto que es un buen camino para ambas compañías.

¿Qué opinas?

Noemí Zozaya: Yo creo que esta solución no es tan viable, Ale.

Y es que imagínate cómo es posible que el líder del proyecto no va a poder comunicarse con el Director General de una de las empresas implicadas en el proyecto.

Yo no veo esta solución viable, porque Alex, líder del proyecto necesita sí o sí que se le dé la directriz por parte de los directivos que son parte de estas dos empresas.

Alejandra Moreno: Excelente, Noemí. Me encanta esto que comentas.

Y una tercera solución, poniéndonos las gafas de la inclusión, y Jorge siendo este líder incluyente, pues lo que responderíamos también en esta situación y en esta reunión uno a uno entre Jorge y Daniel, pues decirle que la petición que está haciendo no la pueden aceptar y comunicarle que dentro de la compañía se vive una cultura enfocada en la inclusión y que todos los colaboradores y los líderes están convencidos, y que no pueden permitir comportamientos discriminatorios en ningún sentido.

Entonces, que el aceptar esta petición va en contra de su propia filosofía, de sus propios valores. Entonces, no son una empresa con la que quieran seguir trabajando y rechazar este proyecto.

¿Cuáles son las conclusiones que podemos sacar de esta situación, negocios versus cultura?

La primera conclusión.

Primero. Como líderes y como colaboradores es importante tener claridad de la cultura, de los valores y, sobre todo el lugar que ocupa la inclusión para la compañía, ¿por qué? Porque esto va a facilitar el tomar decisiones complejas, como la que te acabo de presentar.

Segundo. Comunicar al interior y al exterior de la compañía la prioridad que tiene la inclusión para el negocio ¿Por qué? Porque de esta manera los colaboradores y los clientes saben los comportamientos y conductas que se esperan de ellos.

Y como tercera conclusión es importante que los líderes modelen estos comportamientos incluyentes, pero sobre todo manden ese mensaje que un negocio no se puede privilegiar a costa de la cultura de la compañía.

Noemí Zozaya: Ya para cerrar esta sesión, queremos llegar a decirte que durante estos cuatro casos que te hemos presentado hemos querido resaltar el rol de los líderes para crear y, sobre todo, también promover una cultura en la cual se priorice la diversidad, la equidad y la inclusión, porque son personas como tú, líderes como tú los que hemos visto reflejados en este caso.

Son personas como tú los que deciden el promover o no a mujeres can capaces, como lo es maría.

Los que deciden el futuro laboral de personas tan talentosas y exitosas, como lo es el caso de Antonio.

Son líderes como tú los que deciden promover nuevas soluciones y atender de forma extraordinaria a clientes como Pablo.

Son líderes como tú los que deciden tomar o no negocios millonarios a costa de la cultura de la empresa y de los valores.

Entonces, es por eso que nosotros queremos resaltar que la diversidad sin la inclusión no es suficiente. Las empresas deben saber que no es suficiente con contratar al talento diverso y dejarlos sentados en un rincón, no.

Los líderes deben dar ese rol a todos los colaboradores, deben hacerlos sentir importantes, que su voz cuenta, que son tomados en cuenta para todas las decisiones de negocio y, sobre todo, aprovechar su talento.

Muchas compañías, todavía mencionan la guerra del talento, que es bien difícil encontrar a personas que ocupen cargos en las empresas, pero lo que no se han dado cuenta o no se han dado la oportunidad es de explorar el nicho del talento diverso.

Que son personas como tú y como yo llenas de ilusiones, de pasión por ejercer el trabajo, de brillar en la empresa y hacer brillar a los demás.

Todos somos diferentes en mayor o menor medida, es por eso que todos debemos involucrarnos en priorizar las decisiones tomadas con base en una cultura que promueva la diversidad, la equidad y la inclusión.

Cuando tengas enfrente algún proceso de recursos humanos que implique una planeación estratégica, la promoción de algún talento, la contratación de un nuevo colaborador o la creación de un plan de sucesión, al momento de tomar estas decisiones reflexiona que efectivamente las estás tomando de manera objetiva y no te estás dejando llevar por prejuicios, suposiciones, ni sesgos inconscientes.

Te invitamos a que en tu organización ayudes a crear estos casos de cristal, los compartas con todo tu equipo, desde tu jefe, tus pares y las personas que tengas a tu cargo para que juntos de la mano aprendan y emprendan este camino tan apasionante que es el de crear una cultura diversa e incluyente.

Así que con esta me despido, como dirían los cantantes.

Mi nombre es Noemí Zozaya. Esperamos que estos casos de cristal te hayan inspirado para accionar una cultura diversa e incluyente.

Alejandra Moreno: Gracias.

Soy Alejandra Moreno, y te dejo un último mensaje.

Sé un líder incluyente, y recuerda que la inclusión se vive y se trabaja en primera persona.

--- o 0 o ---