



Vigilada Mineducación

Retos de la inclusión laboral: La experiencia de doce líderes afrodescendientes en Colombia

Natalia Patricia Garrido Gallego

Trabajo de grado

Francisco López Gallego

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Gerencia de Desarrollo Humano Organizacional

2024

Contenido

Introducción.....	1
Situaciones de estudio	4
Situación cultural y social.....	4
Situación organizacional.....	5
Antecedentes.....	6
Pregunta de investigación.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación	11
Marco de referencia conceptual.....	13
Conceptos afrodescendientes.....	13
Liderazgo y participación	14
Diversidad e inclusión	21
Liderazgo inclusivo	25
Normativa antidiscriminatoria y empoderamiento afrodescendiente.....	26
Liderazgo afrodescendiente.....	32
Método.....	38

Tipo de estudio	38
Aproximaciones teóricas	39
Enfoque de investigación cualitativo.....	39
Entrevista.....	40
Trabajo de campo	40
Características de los elementos de la investigación	40
Diseño del instrumento para la recolección de la información	41
Revisión bibliográfica.....	41
La entrevista	41
Análisis de los resultados	43
Resultados y conclusiones	44
Resultados.....	45
Análisis por objetivo.....	45
Desafíos en el ingreso a la oferta laboral.....	45
Desafíos para la permanencia en los lugares de trabajo	48
Compensación y reconocimiento económico para la población afrodescendiente. ...	52
Hacer frente a las adversidades	55
Estrategias para impulsar el liderazgo inclusivo y diverso.....	58

Ingreso y permanencia en las instituciones de educación superior y los lugares de trabajo	58
Compensación y reconocimiento económico para la población afrodescendiente	59
Hacer frente a las adversidades	60
Estrategias para impulsar el liderazgo inclusivo y diverso.....	61
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	64
Anexos	75

Lista de tablas

<u>Tabla 1. Normativa Colombiana</u>	28
<u>Tabla 2. Descripción del Trabajo de Campo</u>	36
<u>Tabla 3. Relación entre los objetivos específicos; categorías y subcategorías de análisis; y la entrevista</u>	38

Lista de figuras

<u>Figura 1. Etapas del proceso metodológico</u>	34
--	----

Resumen

La presente investigación se centra en los desafíos que enfrentan los líderes afrodescendientes en Colombia en términos de ingreso, permanencia, compensación y ascenso en las organizaciones. Se busca comprender las características de la discriminación y la exclusión que enfrentan en el ámbito laboral, así como identificar estrategias para promover un liderazgo inclusivo y diverso, y fomentar la igualdad de oportunidades. En ese sentido, se observa que a pesar de los esfuerzos legales por garantizar la equidad, la discriminación racial persiste, limitando el acceso y el progreso profesional de las personas afrodescendientes. Así mismo, la falta de representación en los roles gerenciales y las barreras percibidas resaltan la urgencia de promover la diversidad y la inclusión. Por último, se proponen estrategias como la formación continua, el enfoque en el mérito y la competencia, la mentoría y el apoyo profesional para superar estos desafíos y fortalecer el perfil profesional de la población afrodescendiente en Colombia.

Palabras clave: Líderes afrodescendientes, Colombia, permanencia, reconocimiento, liderazgo inclusivo y desafíos laborales y salariales.

Abstrac

The present research focuses on the challenges faced by Afro-descendant leaders in the Valle de Aburrá in terms of income, retention, compensation, and advancement in organizations. The aim is to understand the discrimination and exclusion they face in the workplace, as well as to identify strategies to promote inclusive and diverse leadership and foster equal opportunities. It reflects that, despite legal efforts to ensure equity, racial discrimination persists, limiting the access and professional progress of Afro-descendant individuals. Additionally, the lack of representation in managerial roles and perceived barriers highlight the urgency of promoting diversity and inclusion. Lastly, strategies such as continuous training, focus on merit and competence, mentoring, and professional support are proposed to overcome these challenges and strengthen the professional profile of the Afro-descendant population in the Valle de Aburrá.

Keywords: Afro-descendant leaders, Colombia, retention, recognition, inclusive leadership, and salary challenges.

Introducción

La exclusión y la discriminación han estado arraigadas durante mucho tiempo en el tejido social, manifestándose a lo largo de la historia en dimensiones políticas, sociales, económicas y culturales. En Francia, a mediados del siglo XX, el concepto de *exclusión social* cobró prominencia para describir situaciones en las que las personas eran marginadas y se les impedía participar plenamente en la sociedad. Aunque históricamente la diversidad ha permanecido en gran medida oscurecida, ha ido surgiendo progresivamente y ha ganado visibilidad tanto en la sociedad como en las organizaciones desde finales del siglo XX y en el siglo XXI.

Las discusiones contemporáneas sobre la exclusión son interdisciplinarias, e involucran campos como la filosofía, la economía, las ciencias sociales y las humanidades. En las organizaciones modernas, los líderes han asumido roles inspiradores, influenciando políticas organizacionales destinadas a fomentar la inclusión. Sin embargo, es esencial reconocer que persisten desafíos significativos cuando se trata de abrazar plenamente la diversidad. Un ejemplo destacado de tales desafíos es la inclusión del liderazgo afrodescendiente en las organizaciones. Esta situación representa un problema complejo y difícil de resolver, derivado de cargas históricas y de obstáculos para fomentar una dinámica social que abrace la diversidad mientras promueve la coexistencia.

Comprender la exclusión de los afrodescendientes requiere volver a visitar la historia de la esclavitud industrial, en la que más de 12,5 millones de africanos fueron transportados por la fuerza a las Américas por europeos. Los afrodescendientes han experimentado la exclusión tanto a niveles macrosociales como microsociales. A pesar de los esfuerzos del siglo XXI por reducir estas disparidades sociales, persisten prejuicios claros en los entornos sociopolíticos, económicos y organizacionales a nivel mundial. Esto se ha convertido en un punto focal para varios Gobiernos que buscan fomentar una mayor integración cultural y aprovechar la diversidad étnica inherente a cada nación.

En los contextos organizacionales, el reconocimiento, la identificación y la visibilidad de los procesos de liderazgo en el Valle de Aburrá desempeñan un papel crucial en la evaluación de

los esfuerzos históricos para empoderar a la comunidad afrodescendiente en la región. Identificar a los actores y los procesos relacionados es esencial para construir estrategias centradas en superar las limitaciones en el progreso colectivo entre las comunidades afro y fomentar el surgimiento de líderes orientados hacia el servicio capaces de gestionar los procesos y las organizaciones de manera efectiva.

La eliminación de la discriminación se ha convertido en un esfuerzo global por establecer las bases para una sociedad integradora, pluralista y dinámica, centrada en elementos como la convivencia. Esto es particularmente crucial en un momento histórico en el que la segregación social y los juicios precipitados en contextos de difusión masiva de información, como las redes sociales, sirven como puntos de inflexión para los esfuerzos sociales hacia la democracia y la justicia.

El legado de la exclusión derivada de la esclavitud, que moldeó dramáticamente la constitución histórica de América Latina durante siglos, sigue teniendo prevalencia hoy en día, y oscureciendo además las contribuciones de estas poblaciones a la construcción de naciones. Romper con este legado implica incluir explícitamente a los afrodescendientes en las agendas de desarrollo, e implementar acciones decisivas para garantizar que se respeten sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales, ambientales y culturales mientras se erradican todas las formas de discriminación racial.

Históricamente, ha habido una representación y un reconocimiento limitados de la comunidad afrodescendiente en posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones. Esto perpetúa la exclusión y la desigualdad en los entornos corporativos y organizacionales. Por lo tanto, es esencial abordar este problema y promover la inclusión y la diversidad en las organizaciones para generar entornos de trabajo equitativos y diversificados.

En el contexto normativo colombiano y la jurisprudencia histórica, la discriminación se define como cualquier acción que implique un tratamiento diferencial injustificado y carente de razón, siendo arbitraria. Esto incluye cualquier forma de diferencia, exclusión o limitación basada en factores como el origen étnico o nacional, el género, la edad, la discapacidad, la

posición económica o social, la salud, el embarazo, el idioma, las creencias, la orientación sexual, el estado civil u otras características similares, lo que da lugar a la obstrucción o la negación de derechos, y a la igualdad de oportunidades para las personas.

La investigación tiene como objetivo comprender cómo los líderes afrodescendientes de las organizaciones del Valle de Aburrá enfrentan desafíos relacionados con el ingreso, la permanencia y el avance en su trabajo. Los objetivos específicos incluyen describir los desafíos percibidos por los líderes afrodescendientes en términos de ingreso, permanencia, compensación y avance, comprender las estrategias de afrontamiento empleadas por ellos y sugerir estrategias para promover roles de liderazgo inclusivo y oportunidades equitativas.

Situaciones de estudio

Situación cultural y social

Los problemas asociados con la exclusión han existido a lo largo de la historia en la sociedad, ligados a aspectos políticos, sociales, económicos y culturales. A mediados del siglo XX, en Francia empezó a ganar relevancia el concepto de *exclusión social* para describir situaciones en las que las personas eran apartadas y no se les permitía participar completamente en la sociedad. Esta realidad ha llevado a que la diversidad permanezca en gran medida oculta. Sin embargo, a finales del siglo XX y durante el siglo XXI ha emergido de manera destacada y se ha visibilizado aún más en la sociedad y en las organizaciones.

En la actualidad, la exclusión es una práctica sobre la que reflexionan diferentes disciplinas, como la filosofía, la economía, las ciencias sociales y las ciencias humanas. Por eso, en las organizaciones contemporáneas los líderes han asumido roles inspiradores, influyendo en las políticas organizacionales que buscan cumplir con la inclusión, pero conviene precisar que los desafíos son significativos en el momento de buscar ejercer la inclusión de la diversidad. Un ejemplo palpable de estos desafíos es la inclusión del liderazgo afrodescendiente en las organizaciones, debido a que se presenta como un problema de compleja solución cuando se lleva a la práctica, como consecuencia de la carga histórica y de los retos que enfrenta una sociedad abocada hacia la convivencia y que aprovecha la diversidad.

Para contextualizar la exclusión afrodescendiente, es necesario retroceder hasta la historia de la esclavitud industrial, que tuvo lugar cuando los europeos trasladaron a más de 12,5 millones de africanos a América. Los afrodescendientes han experimentado la exclusión tanto a nivel macrosocial como microsociales. Pese a los esfuerzos realizados en el siglo XXI para reducir estas disparidades sociales, persisten evidentes prejuicios en los entornos sociopolíticos, económicos y organizativos a nivel mundial, y esto ha constituido un objetivo para los diferentes Gobiernos que buscan una mayor integración cultural de la sociedad y el aprovechamiento de la diversidad étnica subyacente en cada nación.

Situación organizacional

Como indica el contexto anterior, el reconocimiento, la identificación y la visibilidad de los procesos de liderazgo en Colombia cumplen un papel determinante en la valoración de los esfuerzos ejecutados históricamente en la región para el empoderamiento de la comunidad afro; es necesario identificar a los actores y los procesos relacionados para la construcción de estrategias enfocadas en la superación de la limitación del progreso colectivo de las comunidades afro y el surgimiento de líderes con vocación de servicio, capacitados para la gerencia y la gestión de procesos y organizaciones.

La eliminación de la discriminación se ha convertido en una lucha a nivel mundial, que busca establecer las bases para una sociedad integrativa, pluralista y dinámica en torno a elementos como la convivencia, aspecto esencial a destacar en un momento histórico en el que la segregación social y los señalamientos apresurados en contextos de información masiva, como lo son las redes sociales, generan un punto de inflexión para el trabajo de la sociedad en busca de una oportunidad para la integración de acciones en pro de la democracia y la justicia.

Como afirma la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en relación con otros ámbitos fundamentales para la inclusión social, como la salud y la educación, en que se han registrado en las últimas décadas avances importantes en los países de América Latina (como el aumento de la expectativa de vida, la reducción de la mortalidad infantil, la disminución del analfabetismo, el aumento de los años de escolaridad y la casi universalización de la educación primaria), también se observan importantes brechas y desigualdades que afectan a la población afrodescendiente. El reconocimiento, la visibilidad y la garantía de los derechos de las poblaciones afrodescendientes constituyen asuntos fundamentales para la justicia social, la igualdad, la democracia y el desarrollo sostenible.

El legado de exclusión de la esclavitud, que durante siglos moldeó en forma dramática la constitución histórica de América Latina, sigue presente en la actualidad, ocultando, además, el aporte de estas poblaciones en el desarrollo de las naciones. Romper con ese legado supone incluir explícitamente a las personas afrodescendientes en las agendas de desarrollo, e implementar acciones decididas para garantizar sus derechos civiles, políticos, económicos,

sociales, ambientales y culturales, y eliminar todas las formas de discriminación racial (CEPAL, 2017; 2020).

Históricamente ha habido poca representación y reconocimiento de la comunidad afrodescendiente en posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones, lo que ha contribuido a que se mantengan la exclusión y la desigualdad en el ámbito corporativo y organizacional. Es esencial abordar la problemática y promover la inclusión y la diversidad en las organizaciones para lograr ambientes de trabajo equitativos y diversificados (OEA, 2009).

Bajo este marco, resulta imperativo mencionar el contexto normativo colombiano y el histórico jurisprudencial, como la Sentencia T-330 de 1993 de la Corte Constitucional, donde se define la discriminación como toda acción en la diferencia de trato carente de razón, justificación y razón, por ende, arbitraria. De modo que la discriminación abarca cualquier tipo de diferencia, exclusión o limitación que, fundamentada en factores como el origen étnico o nacional, el género, la edad, la discapacidad, la posición económica o social, la salud, el embarazo, el idioma, las creencias, la orientación sexual, el estado civil u otras características similares generen la obstrucción o la denegación de los derechos y la igualdad de oportunidades de las personas.

Existen múltiples manifestaciones de discriminación, que pueden ser de índole política, social, económica, racial, entre otras. Además, se pueden clasificar como positivas, negativas, directas, indirectas y con diversas variantes. Un acto de discriminación se define como cualquier acción, actitud o tratamiento, consciente o inconsciente, que tenga la intención de limitar o suprimir los derechos, las libertades y las oportunidades de las personas sin una justificación válida ni razonable (Cabrera, 2012).

Antecedentes

Para ampliar el concepto de liderazgo afrodescendiente en Colombia es necesario encontrar sus raíces en el contexto general de América Latina. Con esto en mente, es menester abordar la desigualdad social como un freno de trabajo que impulsa los procesos de liderazgo y desarrollo a nivel regional. Desde esta perspectiva, la investigación de la CEPAL (2020) explora el proceso de crecimiento de las comunidades afro a través del liderazgo gerencial que se enfoca en promover la calidad de la democracia y el respeto de los derechos económicos, sociales,

culturales, civiles y políticos. Esto se logra a través de una participación real y efectiva de la ciudadanía pluricultural, fortaleciendo el ejercicio de los derechos humanos y fomentando el desarrollo de sectores históricamente excluidos. De modo que, para lograr este objetivo, es necesario impulsar la participación de la sociedad civil, así como de los distintos sectores de la población, las etnicidades, los pueblos y las nacionalidades en el espacio democrático. Esto implica que los Gobiernos deben promover redes nacionales y regionales de afrodescendientes, poniendo especial atención en las organizaciones de mujeres y jóvenes. Además, es importante establecer mecanismos que fomenten el liderazgo, la movilidad social y el mejoramiento de las capacidades institucionales de las organizaciones afrodescendientes, especialmente de las mujeres, los jóvenes y los sectores urbanos marginales y campesinos.

Dentro de este marco, el documento de la Organización de Estados Americanos (OEA, 2012) aborda el proceso de capacitación y formación de líderes a partir de la composición de acciones de aprendizaje y arraigo cultural, con lo cual se plantea que la organización de las comunidades cumple un papel determinante en la evaluación y la implementación de acciones de crecimiento colectivo que favorezcan la formulación de propuestas en torno al desarrollo efectivo de prácticas de inclusión y crecimiento. Así entonces, la organización sistemática de los estándares dirigidos al líder y la sociedad civil afrodescendiente desempeña una función crucial al proporcionar una comprensión clara de los estándares de protección y los compromisos políticos asumidos por los Estados en el ámbito interamericano, puesto que este aspecto adquiere una relevancia especial al plantear demandas o influir en los procesos de formulación de nuevos instrumentos. Es fundamental que estas organizaciones afrodescendientes puedan establecer una interlocución con otras organizaciones e instituciones, como los sindicatos, el sector privado, los parlamentos, los partidos políticos y la judicatura. De esta manera, se fomenta una participación inclusiva y se promueven el crecimiento y el desarrollo de todos los sectores de la sociedad, garantizando la igualdad de oportunidades y el respeto por los derechos de todas las personas.

Por otra parte, en el marco del liderazgo afrodescendiente en Latinoamérica, según Agudelo (2019) los líderes gerenciales afrodescendientes de América Latina se enfrentan a desafíos significativos derivados de la interacción entre los fenómenos naturales, los problemas

vinculados al cambio climático y las diversas cuestiones relacionadas con la gestión de recursos. Esta comunidad sufre de manera notable los impactos directos de eventos climáticos extremos en sus hábitats tanto rurales como urbanos. Además, se ven afectados por la problemática asociada al control y el manejo de los recursos naturales, la biodiversidad, el territorio y las políticas de desarrollo. De forma que la capacidad de liderazgo gerencial en el contexto afrodescendiente se pone a prueba en la gestión de estos desafíos multifacéticos. Estos líderes no solo deben abordar las consecuencias inmediatas de los fenómenos naturales, sino también desarrollar estrategias para enfrentar los problemas sistémicos relacionados con la explotación de recursos y las políticas de desarrollo. La necesidad de una gestión eficiente y sostenible se vuelve esencial para mitigar los impactos adversos y promover el bienestar de las comunidades afrodescendientes en la región.

A partir de esta perspectiva a nivel nacional, el artículo de Sánchez *et al.* (2017) aborda el componente de formación de los grupos afrodescendientes del municipio de Florencia (Colombia), con la intención de explorar las opciones para el reconocimiento de los derechos de la comunidad afro en un ejercicio de reivindicación social. Para eso, se llevó a cabo la intervención de un grupo de personas mediante la entrevista, con el objetivo de identificar la discriminación racial en el departamento y su impacto en la promoción de políticas y procesos de liderazgo, puesto que la necesidad de visibilidad y reconocimiento ha motivado la creación y la consolidación de tres organizaciones afro a lo largo del tiempo; con lo cual es necesario sistematizar estas tres experiencias organizativas, ofreciendo un análisis exhaustivo de su trayectoria, sus logros y los obstáculos y desafíos para el colectivo.

En términos metodológicos, la investigación de Sánchez *et al.* utilizó un enfoque cualitativo que incluye entrevistas y la revisión de archivos para recopilar datos. Los resultados revelan que las organizaciones surgieron como resultado de divisiones internas de la primera organización, y comparten objetivos similares en su lucha por el reconocimiento y la equidad. Sin embargo, enfrentan importantes dificultades, especialmente en cuanto a la falta de recursos financieros para mantenerse y brindar un mayor apoyo a sus miembros. En el contexto de la presente investigación, este análisis contribuye significativamente a la comprensión de la

dinámica y los desafíos específicos del liderazgo afrodescendiente en Colombia, y se destaca la necesidad urgente de abordar las barreras económicas para fortalecer estas valiosas iniciativas comunitarias.

Pregunta de investigación

¿Cómo enfrentan los retos de la inclusión doce líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia?

Objetivos

Objetivo general

Indagar cómo enfrentan los retos de ingreso, permanencia y ascenso doce líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia.

Objetivos específicos

- Describir los desafíos en términos de ingreso, percibidos por doce líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia.
- Describir los desafíos en términos de permanencia, percibidos por doce líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia.
- Describir los desafíos en términos de compensación y ascenso en la jerarquía organizacional, percibidos por doce líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia.
- Sugerir estrategias que ayuden a las organizaciones a impulsar roles de liderazgo inclusivo y diverso, al tiempo que se promueve la igualdad de oportunidades, con el fin de fomentar un ambiente más equitativo.

Justificación

Es imperativo abordar la problemática en estudio mediante el análisis y la observación como métodos de investigación, especialmente en lo que respecta al fenómeno de la discriminación. Este fenómeno, al ser una afrenta a la dignidad de las personas, repercute directamente en el tratamiento ejemplar de derechos fundamentales como la igualdad y el trato justo. En este contexto, la investigación se propuso analizar la discriminación, focalizando la atención en una comunidad históricamente marcada por la segregación y el racismo, como es la afrodescendiente. Se enfoca especialmente en los procesos de liderazgo que emprende en defensa de la comunidad y el bien común, destacando el amplio proceso de visibilidad y desarrollo democrático para la sociedad afro, específicamente en Colombia.

Esta investigación se convierte en una contribución significativa para abordar una problemática persistente tanto a nivel social como empresarial. La discriminación hacia las personas afrodescendientes sigue siendo una acción recurrente, que limita directamente los procesos de liderazgo y gestión basados no en creencias particulares, sino en la capacidad técnica y profesional de las personas. De modo que se plantea confrontar desde una perspectiva profesional las ideas convencionales de exclusión, promoviendo una dinámica interactiva que nutra desde la diferencia y respete la dignidad humana.

En ese sentido, se destaca la importancia de la gestión humana en las organizaciones desde la promoción de la inclusión no solo de personas afrodescendientes, sino también de todas aquellas minorías que es necesario visibilizar partiendo de sus habilidades. Esto asegura que las políticas de inclusión provengan directamente de las comunidades afectadas, evitando que sean diseñadas por actores ajenos a la realidad y a las necesidades específicas de estas poblaciones. Es esencial que los departamentos de gestión humana creen entornos seguros que respeten las diversas culturas, sean autocríticos y fomenten el liderazgo inclusivo, contribuyendo así a sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia de promover la inclusión afrodescendiente.

En última instancia, la consolidación de una gestión inclusiva implica aprovechar los talentos y las habilidades de todas las personas, independientemente de su origen étnico o su

condición. Este enfoque impulsa un paradigma de trabajo basado en la inclusión y la objetividad, desde el cual se reconocen y valoran los liderazgos sin prejuicios, estableciendo así una sociedad que aprovecha plenamente la diversidad y beneficia a todas las personas, independientemente de su origen o etnia. El liderazgo inclusivo afrodescendiente es más que un concepto teórico o administrativo. Se fundamenta en las barreras y los desafíos que enfrentan las personas afrodescendientes en la participación y en los roles de liderazgo en las organizaciones; así mismo, es una antesala para la celebración de la dignidad humana y la participación.

Al investigar sobre el liderazgo inclusivo afrodescendiente, se intenta tener una mejor comprensión de los desafíos, las estrategias exitosas de los líderes afrodescendientes en su lucha por la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de su valor y sus contribuciones en el entorno laboral.

Además, esta investigación podría identificar las acciones y las políticas que las organizaciones pueden implementar para fomentar la diversidad y la inclusión, a través de programas de mentoría, capacitación, desarrollo de habilidades, entre otras iniciativas. Esto, a su vez, ayudará a generar un cambio en la cultura organizacional, eliminando las barreras y los prejuicios raciales, y promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todos los miembros, independientemente de su origen étnico.

Marco de referencia conceptual

El siguiente apartado tiene como precepto técnico generar un contexto teórico que le permita el lector comprender las bases con las que se establecen los criterios de investigación; así mismo, los aportes de mayor jerarquía en torno a la indagación sobre el fenómeno en estudio. De esta forma, la presentación de la información se configura en la organización sistemática de fuentes secundarias en las que se aborda la temática en relación con el liderazgo inclusivo, el liderazgo y la participación, la diversidad y la inclusión, y los líderes afrodescendientes y la inclusión en las organizaciones, de modo que la información brinde una perspectiva de base para la composición de los argumentos subsecuentes en el apartado de resultados.

Conceptos afrodescendientes

La palabra *afrodescendiente* puede entenderse como “adj. Dicho de una persona: Descendiente de africanos, nacida fuera de África, que puede o no tener rasgos físicos asociados con la negritud” (diccionario de la RAE).

Para cumplir con el propósito de esta investigación, se adoptará la definición de *discriminación racial* establecida en la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial de las Naciones Unidas de 1969. Según esta definición, la discriminación racial se refiere a cualquier diferenciación, exclusión, limitación o preferencia basada en motivos de raza, color, ascendencia u origen nacional o étnico que tenga como intención o resultado privar o debilitar el reconocimiento, el disfrute o el ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en los ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales o en cualquier otra esfera de la vida pública (Cabrera, 2012).

Es así como las desigualdades étnico-raciales, como se muestra en el estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), conforman uno de los ejes estructurantes de la matriz de la desigualdad social en América Latina, y el racismo es un elemento central de la cultura del privilegio que aún persiste y se reproduce en nuestros países.

Liderazgo y participación

Uno de los frentes de la perspectiva de trabajo recae en el liderazgo, aspecto determinante en la creación de procesos de alto impacto para el desarrollo social de la comunidad afrodescendiente, por lo que es necesario fundamentar los criterios para la consolidación de una idea, hacia la reducción de la discriminación desde el empoderamiento y la gerencia del talento. Stogdill (1999) comparte un interés particular por este planteamiento, por lo que define como parte de su concepto de liderazgo aspectos determinantes en la caracterización de la idea del liderazgo, principalmente el liderazgo gerencial, cuya función es influir en la dinámica, con la intención de mejorar e incidir en el éxito final de los procesos.

A partir de esta idea, la investigación pretende ahondar en cuatro aspectos propios del liderazgo, teniendo en cuenta que el primer componente se basa en un liderazgo primitivo y jerárquico, que plantea que el líder se establece como ruta lógica de trabajo, por lo que existe el orden y quienes la acata; sin embargo, es necesario analizar la posición del líder como aquel gestor para que el proceso de liderazgo exista, mientras que las directrices son compartidas como opción de trabajo en la búsqueda de los objetivos de la actividad. Como segundo aspecto del liderazgo se destacan el concepto y la percepción del poder y su distribución entre los actores, lo que permite reconocer el alcance de sus obligaciones y su autoridad; no obstante, el líder es quién tendrá mayor poder entre las partes.

En cuanto al tercer aspecto, se aborda el poder como una herramienta persuasiva y de trabajo, por lo que permite influir en la conducta de aquellos que se encuentran dentro del grupo de trabajo bajo el marco de líder; de esta forma, el reconocimiento de este aspecto permite construir una base de seguidores o un equipo basado en la percepción de la idea del poder, la

escalabilidad que comprende y su impacto (Fleishman *et al.*, 1992). Para mejorar la comprensión, la definición explica cómo se desarrolla un proceso en el cual una persona ejerce su influencia sobre un grupo de individuos con el fin de lograr metas compartidas, por lo que los elementos clave de esta definición son (a) el liderazgo es un proceso, (b) implica la influencia de una persona, (c) tiene lugar en contextos grupales y (d) busca alcanzar objetivos comunes (UNODC, 2019).

La naturaleza del liderazgo a menudo deriva en una disminución de la autonomía entre los seguidores. La capacidad de tener discreción individual para realizar el trabajo es un elemento crucial en la creación de un ambiente laboral saludable y satisfactorio para muchos empleados. Cuando los líderes ejercen un control excesivo o limitan la autonomía de los seguidores, puede haber una sensación de falta de libertad y capacidad para tomar decisiones propias. Esto puede generar frustración y desmotivación en los empleados, ya que no se les permite expresar su creatividad ni utilizar su juicio propio para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente (Gonzales *et al.*, 2018).

La identificación de un líder en las organizaciones corresponde a una labor indispensable en la valoración del fenómeno social del liderazgo, puesto que la gestión de las personas corresponde una acción en la que se decide de manera natural, cuyo impacto se centra en la articulación de acciones estratégicas con fines específicos motivados por una cabeza visible que el grupo de personas motiva a la composición de decisiones con un beneficio colectivo, contando con la vocería de un líder representativo. Además, es imperativo señalar que el líder es la composición de diferentes aspectos que son visibles desde la mirada representativa del liderazgo, por lo que aspectos como el social y el emocional corresponden a un valor intrínseco de la relación entre quien lidera y quienes lo siguen. Con esto, la condición de líder es una labor de aprendizaje, paciencia y disciplina, lo que corresponde a un ser capaz de analizar el contexto y brindar soluciones para el mismo (Zayas y Cabrera, 2006).

Por otro lado, un ambiente de trabajo que fomente la autonomía y la discreción individual permite a los empleados sentirse valorados y empoderados. Les brinda la libertad de tomar

decisiones dentro de los límites establecidos y utilizar su experiencia y sus conocimientos para abordar los desafíos laborales de manera efectiva. Esto no solo promueve la satisfacción laboral, sino que también puede fomentar la innovación y el crecimiento personal (Edwards y Honeycutt, 2021).

Es importante reconocer que la autonomía y la discreción individual son aspectos clave para un ambiente de trabajo saludable y productivo. Los líderes deben encontrar un equilibrio entre brindar orientación y establecer límites, al tiempo que permiten a los empleados tener libertad para tomar decisiones y utilizar su experiencia en beneficio de la organización.

Por eso, desde la perspectiva del papel del líder, este debe centrarse únicamente en el rendimiento cuantitativo, sino que el liderazgo transformacional también debe tener un impacto positivo en la calidad del desempeño de los seguidores y del grupo. Los líderes transformacionales deberían estar mejor preparados para motivar a sus seguidores para que sean más creativos en sus esfuerzos y con sus productos, mediante una motivación inspiradora (Bass y Riggio, 2006, p. 33).

Es importante entonces que los líderes empresariales se centren en aspectos que van más allá de lo económico, como el bienestar en el entorno laboral, lo que genera de manera efectiva un buen servicio entre los miembros del equipo. De esta manera, si la empresa se adapta correctamente al entorno, con una visión adecuada, valores claros y sistemas eficientes, los beneficios económicos y no económicos llegarán naturalmente y permitirán satisfacer las necesidades de quienes forman parte de la empresa, además de fomentar la innovación y el crecimiento (Grijalva, 2010).

En consecuencia, el acto de liderar se configura como una influencia que no solo se encuentra supeditada a la dirección que el líder ejerce sobre aquellos a quienes guía, sino que también está intrínsecamente ligada a la reciprocidad existente entre ambas partes. Esta reciprocidad propicia una dinámica de diálogo indispensable para la toma de decisiones y el perfeccionamiento de las funciones dentro de la entidad laboral. En este contexto, cabe resaltar el compromiso como un elemento de notable relevancia (García *et al.*, 2017).

Las habilidades de un líder centrado en principios son fundamentales para el crecimiento y el desarrollo. Estas personas reconocen la importancia de educarse constantemente a través de sus experiencias. Buscan activamente oportunidades de aprendizaje, ya sea a través de la lectura, la formación, la participación en clases o la escucha atenta a los demás. Son curiosos y siempre están dispuestos a hacer preguntas para expandir su conocimiento. Estos líderes comprenden que la competencia no es estática, sino que se puede mejorar continuamente. Por lo tanto, se esfuerzan por ampliar su competencia y mejorar su capacidad para realizar diversas tareas y enfrentar desafíos (Covey, 1992).

Es así como el liderazgo se trata de una acción y un proceso personal en el que aquel que desea liderar es capaz de reconocer sus virtudes y defectos para la creación de acciones que le permitan formular un balance entre ellas y así ejecutar un canal de comunicación con los demás, puesto que los líderes deben ser capaces de cuestionarse.

Lo anterior permite al sujeto empoderarse desde su habilidad, lo cual puede ser transmitido y generar una motivación en los demás que, más allá de una vocación pasional, se encuentra sustentada por la capacidad técnica y reflexiva, por lo que resultan entonces necesarios los procesos de aprendizaje y capacitación tanto para el liderazgo como para el manejo de los demás, y esto da lugar a la gestión de líderes dentro de la organización (Maxwell, 1996).

Es pues un buen líder aquel gestor de talentos propios y colectivos que permite a la organización generar acciones que de manera organizada complementan los objetivos y los procesos de los demás, formando un amplio marco de trabajo, similar a una red en la que las funciones específicas perfilan el macroentorno del proceso. En ese sentido, el líder no es exclusivo del individuo. El líder no es independiente del grupo y la eficacia del líder depende de sus comportamientos y de la relación con los miembros del grupo (Uslu, 2019).

La cultura organizacional y el liderazgo juegan un papel esencial en la definición de la estrategia y los objetivos de una organización. La eficacia organizacional se refiere a la capacidad total de una organización para alcanzar sus metas. El liderazgo efectivo permite

establecer una cultura organizacional alineada con los objetivos de la organización, lo cual implica formar al personal con base en los valores y los objetivos de la entidad.

De modo que la cultura organizacional se utiliza como una herramienta interna de gestión y dirección. Al identificar los objetivos culturales, es posible construir sobre los valores y el entorno de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores. Esto facilita una alineación entre la visión de la empresa, el liderazgo y su gestión, promoviendo así una visión auténtica y positiva del cliente interno y aprovechando el talento humano. La transmisión de valores y creencias en una organización genera una dinámica en la que la disposición de los trabajadores facilita la gestión de grupos de manera más sencilla. Esto implica que los líderes deben ser capaces de comunicar y promover los valores y las creencias de la organización de manera efectiva (Groysberg *et al.*, 2018).

A partir de una perspectiva que va más allá de la mera intencionalidad y se adentra en el análisis del comportamiento, Cattell (1972) examina el liderazgo desde la óptica de la personalidad y la individualidad del sujeto. Esta aproximación implica una comprensión profunda del contexto y de las experiencias previas del sujeto, proporcionando así el marco propicio para el desarrollo de habilidades inherentes al liderazgo.

En consonancia con esta premisa, Padrón explica que

los líderes a través de procesos de enseñanza-aprendizaje, utilizando diversas modalidades, orientan a asumir con claridad y al mismo tiempo con mucha seguridad, la necesidad que tienen los seguidores de trabajar en sus problemas. De este modo se observa que hay un cambio radical en el liderazgo de este momento, y el que se ha venido utilizando para dar respuestas a los problemas y sus soluciones de épocas precedentes (2018, p. 3).

Del mismo modo, las exploraciones de las habilidades de liderazgo dependen de las capacidades del sujeto; por tanto, es necesario evaluar el comportamiento y reconocer los rasgos propios de un líder para la identificación de aquellos que cuenten con habilidades para el liderazgo. Para Cattell (1972), la personalidad es un factor decisivo en la identificación y la valoración de un líder; por tanto, su modelo de 16 factores de la personalidad aborda aspectos

que permiten describir la personalidad desde sus diferencias y particularidades, entre los cuales la madurez emocional, la capacidad de sorpresa, la extroversión y el deseo de vivir nuevas experiencias son un punto clave para el liderazgo.

Con lo anterior, un líder puede mostrar directividad hacia sus subordinados en algunas ocasiones y ser participativo o de apoyo en otras ocasiones. Por lo tanto, los líderes varían en la forma particular en la que supervisan a sus subordinados, toda vez que responden a un contexto específico de trabajo (House, 1975, p. 7).

En relación con el último argumento, la capacidad de adaptación y sorpresa representa entonces, desde la personalidad, flexibilidad, un elemento necesario dentro del abanico de habilidades de un líder, puesto que incluye la intuición y la capacidad de adaptarse en un contexto cambiante. Aunque el enfoque del autor antes citado se inscribe principalmente en la psicología individual, sus conceptos permiten entender cómo los atributos de la personalidad pueden impactar la conducta y el rendimiento de los líderes en distintos entornos. No obstante, es esencial reconocer que la perspectiva de Cattell (1972) es solo una de las múltiples visiones en el campo del liderazgo, y no constituye la única manera de examinar y comprender este fenómeno complejo (Cattell, 1972).

Con una perspectiva hacia lo colectivo, el campo emocional y motivacional de los demás, el pensamiento de Newstrom y Davis (2011) aborda las necesidades de los colaboradores o vinculados dentro de los procesos de trabajo. En ese sentido, es labor del líder gestionar la inventiva del grupo, así como mantener una moral positiva y entusiasta, de modo que pueda cumplir con los objetivos propuestos. Por eso, actividades como organizar, planear y dirigir son fundamentales para el seguimiento de los procesos y de la motivación.

De modo que los líderes requieren de la capacidad para generar procesos de adaptación, condiciones posibles para que la motivación emerja como un proceso independiente (Newstrom y Davis, 2011), así como una acción provocada desde el grupo de trabajo. El líder es capaz de conducir las intencionalidades de su equipo para el cumplimiento de objetivos a partir de una percepción del trabajo colectivo y el entusiasmo, valores indispensables en el ámbito laboral.

Por otra parte, el liderazgo encuentra en su función aspectos de beneficio del interés común potenciados por la escucha del entorno y la interacción junto a los colaboradores; de este modo, el desempeño dentro del grupo de trabajo se ve respaldado por la visión dinámica del líder como solucionador. Es importante reconocer dentro de los esquemas de trabajo los niveles de responsabilidad y participación, donde el trabajador hace parte de la cadena productiva; sin embargo, este se encuentra supeditado a las decisiones de sus superiores, no obstante el contacto directo con la función permite la creación de una imagen real de las necesidades de la organización, con lo que la mirada de los líderes sobre el trabajador debe ser una labor sociológica, antropológica y psicológica, y una revisión del trabajador como el compuesto de aspectos como la singularidad, las expectativas y el compromiso, elementos que es necesario aprovechar para una dinámica basada en las necesidades del trabajador y el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Huete y García, 2015).

La idea de un liderazgo por el bien común incluye la humanización del trabajador y del líder, quienes son capaces de establecer sus objetivos y configurar una ruta para el cumplimiento de ambas expectativas; lo anterior, no desde la idealización del deseo, sino desde la formalización de las metas de ambas partes (Huete y García, 2015). Cuando se analiza la relación entre los comportamientos de seguimiento y los valores culturales, se puede observar que los valores culturales tienen un impacto en la forma en que los individuos perciben las relaciones de autoridad y la medida en que esperan dependencia y obediencia por parte de sus subordinados. Esto, de alguna manera, también influiría en las expectativas de los líderes de que sus subordinados tengan un pensamiento y una actividad críticos e independientes (Can y Aktaş, 2012).

Con lo anterior, un líder es una persona que se construye y es capaz de generar una perspectiva amplia sobre el equipo de trabajo, cuya función como articulador permite el alcance de los objetivos corporativos de las organizaciones, con lo cual un líder es capaz de utilizar la diversidad y la inclusión como elementos clave para el desarrollo de prácticas positivas en el trabajo, sobre todo en torno a la composición de una planta de trabajo rica en habilidades y capacidades.

Diversidad e inclusión

La diversidad y la inclusión son características humanas en sí mismas, son determinantes del desarrollo de las organizaciones, dado que de estas surgen, entre otros, los desarrollos económicos de una sociedad (Casanova, 2021). Lo difícil en todo esto es reconocer y gestionar las diferencias culturales y de comportamiento (Molinsky, 2013). Tanto en la actualidad como en el futuro, se requieren líderes que comprendan y desarrollen las organizaciones desde una perspectiva global (Stewart y Morrison, 2014), por lo que los expertos sostienen que solo desde esta perspectiva los líderes globales pueden comprender la diversidad y la inclusión como camino obligatorio para el éxito de las organizaciones.

Por otra parte, hay que considerar la inclusión social como la reducción de la exclusión. Según Carroll (2001), la exclusión social se refiere a la falta de interrelaciones entre las oportunidades que los miembros de una sociedad disfrutan. Esta falta de relaciones sociales puede ser considerada como una privación tanto en términos de capacidades constitutivas como instrumentales, ya que puede implicar otras privaciones. Además, se destaca que la igualdad o equidad se refiere a las comparaciones entre las oportunidades de diferentes personas en un contexto específico (Rodríguez y Gómez, 2017).

Así que la diversidad y la inclusión son dos conceptos interrelacionados que se refieren a la promoción y la valoración de la diferencia y la igualdad en diferentes contextos: la sociedad, la cultura, el trabajo y otros aspectos de la vida cotidiana. Enseguida, se ofrece una descripción más detallada de cada uno de estos conceptos, pues es fundamental establecer una conexión entre el conocimiento y la innovación, y la exclusión social. Estas dos herramientas se consideran poderosas para revertir la situación. Simplemente destinar recursos a la generación de capacidades y estrategias no es suficiente. También es necesario vincular las capacidades propias de la comunidad científica con los problemas sociales que enfrentan los sectores más vulnerables (Bianco *et al.*, 2010).

La diversidad se refiere a la variedad de características, experiencias, antecedentes y perspectivas que las personas aportan a una comunidad o un grupo. Estas características pueden

incluir la raza, el género, la edad, la orientación sexual, la religión, la discapacidad, la nacionalidad y la educación, pero no se limitan a ellas. La diversidad reconoce que cada individuo es único y tiene algo valioso que aportar (Oviedo, 2020). La innovación inclusiva se refiere al estudio y la aplicación de procesos, productos y servicios que buscan generar beneficios sociales y económicos para las poblaciones más pobres y excluidas. Los modelos de innovación inclusiva a menudo desafían las estructuras de poder existentes, pero, como se mencionó anteriormente, estos modelos generalmente son solo subestructuras dentro de un conjunto mucho más amplio (Heeks *et al.*, 2014).

A diferencia de enfoques tradicionales que se centran únicamente en aumentar la productividad, la innovación inclusiva prioriza la generación de impactos positivos en las comunidades desfavorecidas. Este enfoque puede ser considerado como la convergencia entre los estudios de innovación y los estudios sobre el desarrollo de los países. En otras palabras, se busca utilizar la innovación como una herramienta para abordar los desafíos sociales y económicos que enfrentan las poblaciones marginadas, promoviendo así un crecimiento más equitativo y sostenible (Méndez *et al.*, 2021).

La descripción previa de los campos de investigación relevantes indica que los investigadores abordan el tema de la inclusión desde diferentes perspectivas. Específicamente, la inclusividad en términos de considerar las repercusiones de la innovación es un tema crucial, y resalta el hecho de que la innovación no solo tiene resultados económicos, sino también sociales y ambientales. En esta línea se reconoce la importancia de tener en cuenta los impactos más allá de lo económico, y considerar las implicaciones sociales y ambientales de la innovación (Schillo y Robinson, 2017).

La descripción anterior de los campos relevantes de investigación indica que los investigadores abordan el tema de la inclusividad desde diferentes perspectivas. Un tema importante dentro de la inclusividad es considerar las consecuencias de la innovación, resaltando que la innovación no solo tiene impactos económicos, sino también sociales y ambientales. En esta instancia de mayor conciencia sobre el contexto social y ambiental de la innovación, se han

producido varios avances que se centran específicamente en la innovación inclusiva o la innovación para la inclusión.

Por otra parte, la inclusión se relaciona con actividades orientadas hacia la creación de ambientes en los que todas las personas, independientemente de sus diferencias, se sienten valoradas, respetadas y bienvenidas. Esto implica la eliminación de barreras y la promoción de la participación de todos los miembros de la comunidad o el grupo. La inclusión busca garantizar que las personas tengan igualdad de oportunidades y que puedan contribuir plenamente a la sociedad o al entorno en el que se encuentran (Romero *et al.*, 2022).

Así las cosas, el objetivo de la diversidad y la inclusión es asegurar que una empresa cuente con una variedad de personas con diferentes características personales, valores, creencias y contextos, y promover un ambiente de trabajo en el que todos los empleados se sientan respetados, aceptados, apoyados y valorados (OIT, 2014).

Para promover la diversidad y la inclusión, es necesario fomentar la educación y la acción. Esto puede incluir políticas y prácticas equitativas en el lugar de trabajo, programas de capacitación en diversidad e inclusión, promoción de la igualdad de género, el respeto por la identidad de género y la orientación sexual, y la promoción de la accesibilidad para personas con discapacidad, entre otras medidas (OIT, 2018).

La innovación en los procesos de inclusión es considerada como un fenómeno social y económico de gran importancia, lo cual ha llevado a reconocer la necesidad de estudiarlo de manera sistemática y confiable. Este campo de estudio abarca dos aspectos fundamentales: por un lado, busca comprender la propia naturaleza de la innovación, cómo fomentarla, mejorarla y desarrollarla. Por otro lado, se investigan los efectos de la innovación y cómo aprovechar al máximo sus beneficios. A pesar de los avances realizados en este campo, todavía existen programas de investigación en curso que buscan profundizar nuestro conocimiento sobre estos dos aspectos clave de la innovación. Estos estudios son fundamentales para impulsar el crecimiento y el progreso en las esferas social y económica, y permiten aprovechar al máximo el potencial transformador de la innovación (Sampedro y Díaz, 2016).

En un mercado profundamente globalizado, se requieren puntos de vista innovadores y servicios y productos cada vez más personalizados y flexibles. En ese sentido, la incorporación de una plantilla diversa permite adaptarse a esta demanda cambiante y aumenta las posibilidades de éxito (Camilleri, 2010). La gestión de la diversidad será única y diferente en cada organización, considerando principalmente su misión, sus valores, su ubicación geográfica, su adquisición de cultura, entre otras variables. Además, hay que tener en cuenta el entorno globalizado en el que operan los mercados, que están sujetos a cambios abruptos con variables que a menudo escapan a nuestro control (García, 2012). De modo que, como lo expresan Sundiato *et al.*, “las empresas deben colocar a sus principales líderes y gerentes en el corazón del esfuerzo Diversidad, Equidad e Inclusión, más allá de sus funciones de recursos humanos o como líderes de grupos Diversos y Equitativos” (2020, p. 2).

Esta complementariedad intencional implica la necesidad de crear y compartir información y conocimiento, involucrar a diversos actores y combinar dinámicas y procesos de aprendizaje arraigados en estructuras institucionales locales. Además, es importante considerar los efectos esperados desde una perspectiva social, no solo económica. En otras palabras, se requiere una colaboración activa y diversa para lograr resultados significativos en términos de desarrollo y progreso. Esto implica no solo la generación de conocimientos y recursos, sino también la participación de diferentes actores y la inclusión de perspectivas sociales en el diseño y la implementación de estrategias. Al hacerlo, se busca fomentar un enfoque integral que tenga en cuenta no solo los aspectos económicos, sino también los impactos sociales y el bienestar de las comunidades involucradas (Sampedro y Díaz, 2016).

Con esta perspectiva, el líder en construcción de un ecosistema en el que la diversidad y la inclusión hacen parte de la cultura organizacional y la dinámica corporativa genera las bases para un liderazgo inclusivo, el cual permite generar un entorno laboral seguro, cuya particularidad se fundamenta como un valor de innovación y desarrollo interno.

Liderazgo inclusivo

Cuando se habla de liderazgo inclusivo es preciso afirmar que las organizaciones dependen cada vez más de líderes diversos, que reconozcan la diversidad, y por lo mismo, que incluyan a mujeres y hombres con diferencias culturales y diferencias de edades (Bourke y Titus, 2019). Es importante destacar que las empresas son cada vez más dependientes de equipos diversos y multidisciplinarios que reúnen las habilidades conjuntas de individuos de diferentes géneros, culturas y edades. Sin embargo, simplemente reunir a un grupo de personas variadas no garantiza un desempeño sobresaliente. Lo que se requiere es un liderazgo inclusivo, que asegure que todos los miembros del equipo se sientan tratados con respeto y equidad, que los valore y los haga sentirse parte del grupo, además de generarles confianza e inspiración (Bourke y Titus, 2019).

A partir de esta idea, es posible afirmar que las organizaciones en cierta medida reflejan la sociedad, y en ellas es necesario llevar a cabo una gestión que esté en consonancia con los objetivos individuales, corporativos, sociales y económicos. Dentro del contexto de la gestión y el liderazgo, resulta fundamental examinar el contexto humano a fin de establecer vínculos entre las necesidades personales y las cualidades innatas. Esta perspectiva es resaltada por Stewart y Morrison (2014) al tratar los obstáculos y las aptitudes esenciales necesarias para un liderazgo eficaz en un entorno global y en constante evolución.

La inclusión social se define como la disminución de la exclusión. Según Sen (2000), la exclusión social se refiere a la falta de interrelaciones entre las oportunidades que las personas tienen en una sociedad. Esta falta de relaciones puede considerarse como una privación en términos de capacidades esenciales e instrumentales, ya que puede llevar a otras privaciones. La igualdad o equidad implica comparar las oportunidades de las personas en un contexto particular.

En este contexto, se reconoce que las diferencias culturales son un factor fundamental que debe ser considerado y gestionado, con lo que esta perspectiva multicultural tiene como objetivo principal identificar las metas compartidas, lo que a su vez promueve un alto impacto en la dinámica organizativa.

Se enfatiza la necesidad de formar líderes con una visión global, capaces de prosperar en un mundo cada vez más globalizado. Para lograrlo, se subraya la importancia de desarrollar habilidades de comunicación intercultural y la capacidad de adaptarse a diversas culturas empresariales. Además, se destaca que esta perspectiva de liderazgo no se limita únicamente a la gestión de equipos, sino que también se extiende hasta influir en la manera en que se aborda el cambio organizacional en un entorno global y en la capacidad de liderar de manera efectiva durante momentos de transformación.

Normativa antidiscriminatoria y empoderamiento afrodescendiente

En el contexto normativo, las leyes afrodescendientes constituyen una lucha contra el racismo, y la promoción de la tolerancia entre las personas y los pueblos es un aspecto fundamental de los principios de las Naciones Unidas. A partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) se establecen los derechos básicos —civiles, políticos, económicos, sociales y culturales— que todos los seres humanos deberían disfrutar, sin importar su nacionalidad, su raza, su etnia, su condición social o su género (Campoalegre y Antón, 2023). Estos derechos han sido incorporados gradualmente en los marcos normativos nacionales. A partir de la Declaración Universal, se han aprobado diversos instrumentos internacionales que abordan explícitamente el tema racial (PDDH, 2012).

En el siglo XX se desarrollaron instrumentos legales internacionales relacionados con los afrodescendientes. El primero de ellos fue la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, adoptada en 1965. Esta Convención establece medidas que los Estados deben tomar para prevenir la discriminación racial. Para dar seguimiento a esta iniciativa, se creó el Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD), al cual los Estados deben presentar informes. En algunas ocasiones, estos informes son complementados con informes de la sociedad civil. Otro marco de referencia importante en el ámbito jurídico internacional es el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1989, el cual enfatiza los derechos a la tierra de los pueblos indígenas y tribales (Echeverri, 2020).

Los derechos de las personas de ascendencia africana también tienen protección en los instrumentos internacionales de derechos humanos que se centran específicamente en la prohibición de la discriminación racial y la protección de las minorías. La Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial (ICERD) y la Convención Interamericana contra el Racismo, la Discriminación Racial y Formas Conexas de Intolerancia son ejemplos de estos instrumentos (Naciones Unidas, 2011).

Como consecuencia, estos tratados establecen mecanismos para supervisar las acciones de los Estados en la implementación de estos derechos. Algunos de estos mecanismos incluyen el Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial, el Grupo de Trabajo de Expertos sobre los Afrodescendientes, el Relator Especial sobre las formas contemporáneas de racismo, discriminación racial, xenofobia y formas conexas de intolerancia, y el Relator Especial sobre cuestiones de las minorías. Estos organismos forman parte del sistema de protección de los derechos humanos de las Naciones Unidas (2014).

Entre los principales instrumentos regionales de protección de los derechos de las personas afrodescendientes se encuentran la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José, 1969), el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador, 1988) y, más recientemente, la Convención Interamericana contra Toda Forma de Discriminación e Intolerancia (2013). El Pacto de San José ha sido ratificado por casi todos los países latinoamericanos; el Protocolo de San Salvador, por una gran mayoría, con excepción de Chile, Haití, la República Dominicana y Venezuela; y la Convención Interamericana ya ha sido firmada por más de la mitad de los países de América Latina en sus pocos años de existencia (CEPAL, 2020).

En este espectro, la capacidad de autoidentificarse y expresar la identidad racial de manera libre y segura es fundamental para construir una sociedad inclusiva y equitativa. Es responsabilidad de las comunidades y las instituciones promover la aceptación y la igualdad, así como abordar y combatir el racismo y la discriminación en todas sus formas (CIDH, 2023).

Con lo anterior, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) considera fundamental que los Estados de la región tomen medidas positivas para combatir la discriminación racial en el hemisferio y garantizar plenamente los derechos de las personas afrodescendientes. Para lograr esto, es esencial contar con información adecuada y desagregada, así como asignar recursos humanos y financieros suficientes y específicos (CIDH, 2011). Estas acciones no solo deben desafiar los prejuicios y los estereotipos raciales, sino que también deben mejorar las condiciones de vida de las personas afrodescendientes en áreas como la salud, la vivienda, la educación y el empleo. Es importante destacar la situación de discriminación múltiple que enfrentan las mujeres afrodescendientes.

Además, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) destaca que la Convención Interamericana contra el Racismo, la Discriminación y otras Formas Conexas de Intolerancia hace una distinción entre la discriminación racial indirecta y la discriminación múltiple o agravada. En relación con la discriminación racial indirecta, se refiere a prácticas que parecen neutrales pero que generan una desventaja particular para las personas pertenecientes a un grupo específico basado en el origen étnico-racial, sin una justificación razonable (CIDH, 2019).

Esta distinción es importante para reconocer y abordar las diferentes formas de discriminación que pueden existir. La discriminación racial indirecta puede ser sutil y estar arraigada en estructuras y prácticas que perpetúan la desigualdad, a pesar de que no tienen la intención explícita de discriminar. Es fundamental identificar y eliminar estas prácticas para promover la igualdad de oportunidades y garantizar el pleno ejercicio de los derechos humanos para todos, sin importar su origen étnico-racial.

Entre las disposiciones, es necesario que los Estados y la sociedad en su conjunto se comprometan a combatir la discriminación racial en todas sus formas, incluyendo tanto la discriminación directa como la indirecta. Esto implica promover políticas y medidas que garanticen la igualdad en el trato y las oportunidades, así como la educación y la sensibilización sobre la importancia de la diversidad y el respeto por los derechos de todas las personas. Solo a

través de un enfoque integral y comprometido se podrá avanzar hacia una sociedad más inclusiva y justa (OEA, 2018).

Desde 1991, se han promulgado leyes, decretos y marcos de acción para promover la diversidad y el respeto hacia las comunidades afrodescendientes e indígenas, y para sancionar la discriminación. Sin embargo, en términos prácticos de inclusión social y laboral, aún queda mucho por hacer. Esto no solo ofrecería oportunidades reales de progreso para las minorías, sino que también iniciaría un cambio de actitud general en la sociedad (Semper, 2006).

Por otra parte, a través de la Resolución N.º 64/169 del 2011 de la Asamblea General de Naciones Unidas, la misma ONU y sus Estados miembros reciben la orden de fortalecer sus actividades para impulsar el empeño político en eliminar el racismo y la discriminación racial. La discriminación de que son objeto los afrodescendientes es perniciosa. Así las cosas, en Colombia a partir del ACNUR se promueve el fortalecimiento de las estructuras comunitarias de los afrocolombianos como instrumento para el goce efectivo de derechos y la efectiva prevención del desplazamiento. Con base en ello ha desarrollado un trabajo en varias zonas del país (ACNUR, 2012).

En el contexto nacional, se encuentran diversas leyes que salvaguardan los derechos de las comunidades afrodescendientes. Una de las legislaciones más destacadas es la Ley 70 de 1993, también conocida como Ley de las Comunidades Negras. Esta normativa reconoce y protege los derechos de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, incluyendo aspectos como su identidad cultural, sus territorios y el derecho a vivir en libertad y en paz.

Además de la Ley 70 de 1993, existen otras leyes que buscan proteger los derechos de las comunidades afrodescendientes en Colombia. Por ejemplo, la Ley 387 de 1997 establece medidas para prevenir el desplazamiento forzado y proteger a las personas desplazadas internas debido a la violencia en el país (Grueso, 2018). De este modo, la normativa es fundamental para asegurar la igualdad de derechos y oportunidades para las comunidades afrodescendientes en Colombia. Sin embargo, a pesar de la existencia de estas leyes, todavía existen retos en cuanto a

la protección y la promoción de los derechos de estas comunidades, como la discriminación y la falta de acceso a los servicios básicos (Vega, 2015).

Por otra parte, a través del programa USAID, se está implementando una iniciativa que busca fomentar la inclusión laboral y la creación de empleo en áreas rurales vinculadas al cultivo de café. Esta iniciativa se realiza en colaboración con la Federación Nacional de Cafeteros y la fundación Chao Racismo. El objetivo principal es promover la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral, destacando su importancia para las empresas. Se enfatizan los beneficios que las empresas pueden obtener y el incremento en la productividad que se logra a través de la inclusión. Las empresas desempeñan un papel crucial en la reducción de las brechas existentes en la sociedad actual, donde la población afrodescendiente enfrenta múltiples desafíos socioeconómicos, culturales y estructurales, y ha luchado constantemente por el reconocimiento de sus derechos.

A continuación, se presenta una tabla que expone la normativa afro en Colombia:

Tabla 1

Normativa colombiana

Ley 70 de 1993	Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política.
Ley 387 de 1997	Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia.
Ley 1448 de 2011	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

Ley 22 de 1981	Por medio de la cual se aprueba la “Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial”, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en Resolución 2106 (XX) del 21 de diciembre de 1965, y abierta a la firma el 7 de marzo de 1966.
Ley 21 de 1991	Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76.ª reunión de la Conferencia General de la OIT, Ginebra, 1989.
Ley 725 de 2001	Por la cual se establece el Día Nacional de la Afrocolombianidad.
Decreto Ley 4635 de 2011	Por el cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de tierras a las víctimas pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.
Decreto 1320 de 1998	Por el cual se reglamenta la consulta previa con las comunidades indígenas y negras para la explotación de los recursos naturales dentro de su territorio.
Decreto 1523 de 2003	Por el cual se reglamenta el procedimiento de elección del representante y suplente de las comunidades negras ante los consejos directivos de las corporaciones autónomas regionales y se adoptan otras disposiciones.
Convención OIT/169 de 1989	sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes.
CONPES 3784 de 2014	Lineamientos de política pública para la prevención de riesgos, la protección y garantía de los derechos de las mujeres víctimas del conflicto armado.

CONPES 161 de 2013	Corresponde a la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres, que permite la comprensión de las particulares formas de discriminación y múltiples violencias que afectan a las mujeres, y dispone de acciones para la Construcción de relaciones equitativas entre hombres y mujeres.
---------------------------	---

Fuente: Dirección de Asuntos Legislativos (<https://www.mininterior.gov.co/direccion-de-asuntos-para-comunidades-negras-afrocolombianas-raizales-y-palenqueras/legislacion-etnica/>).

Liderazgo afrodescendiente

La reconstrucción de la historia afro a nivel mundial implica una acción de memoria histórica que se fundamenta en un estudio meticuloso. Este estudio busca detallar los sucesos transformadores en los cuales las comunidades negras han participado y que han protagonizado a lo largo del tiempo (Hernández y Echeverry, 2021). En este contexto, la exploración del liderazgo se presenta como una tarea crucial para caracterizar los procesos emancipadores que han llevado a la construcción de una identidad étnica orgullosa y empoderada.

La lectura del liderazgo afroamericano, afrocolombiano y afroeuropeo se erige como un esfuerzo imperativo para comprender los hitos históricos en los que estas comunidades han luchado y perseverado, la construcción de una etnia orgullosa que ha sido moldeada por la lucha continua y la esperanza en medio de desafíos significativos. Es esencial reconocer que la representación de las figuras afro en distintos contextos, especialmente en Europa y América del Norte, ha sido influenciada por una imagen parcializada que ha estigmatizado a esta población. Esta estigmatización encuentra sus raíces en la violencia inherente a la esclavitud, que marca la introducción de la cultura afro en el mundo con un legado de sufrimiento y resistencia. En ese sentido, la tarea de visitar y reinterpretar la historia afro se vuelve esencial para desafiar y superar los estereotipos arraigados, y fomentar una comprensión más completa y justa de esta rica y diversa herencia cultural (UNESCO, 2019).

En este contexto, el liderazgo afrodescendiente desempeña un papel crucial al impulsar procesos de emancipación y lucha social en Norteamérica, especialmente en un escenario marcado por la aceptación de la esclavitud. Para comprender las bases que posibilitaron la institucionalización de la esclavitud en esta región, es esencial examinar varios factores que contribuyeron a su establecimiento y perpetuación. La esclavitud en Norteamérica se asoció estrechamente con la raza. La idea de la supremacía blanca y la inferioridad percibida de las personas de ascendencia africana contribuyeron a la justificación ideológica de la esclavitud (Echeverri, 2019). Estas creencias racistas se arraigaron profundamente en la sociedad y proporcionaron una base para la discriminación sistemática. A lo largo del tiempo, se promulgaron leyes que codificaron y perpetuaron la esclavitud, basadas en la restricción de los derechos y la movilidad de las personas esclavizadas, consolidando así su estatus subordinado y limitando cualquier intento de resistencia (Casares *et al.*, 2020).

La esclavitud se arraigó en las estructuras sociales y culturales de la época; de esta forma, las normas sociales aceptaban la esclavización como una práctica común, y las comunidades afrodescendientes se vieron obligadas a vivir bajo un sistema que negaba sus derechos fundamentales. Esto llevó a que la esclavitud proporcionara a la sociedad blanca un mecanismo para mantener el control y la división entre las poblaciones, matizando la realidad social de discriminación en busca de un poder absoluto, lo que facilitó las divisiones entre los grupos étnicos y raciales y aseguró que la resistencia a la esclavitud fuera difícil de organizar (García, 2021).

La lucha por la emancipación de los afroamericanos esclavizados en el hemisferio occidental durante el siglo XIX fue un proceso en el cual los Gobiernos coloniales recién establecidos desempeñaron un papel central. Aunque la libertad legal se aseguró mediante cambios en las constituciones, los decretos presidenciales y la aprobación de leyes, la contribución esencial de los esclavizados, los negros libres y los abolicionistas blancos fue determinante para lograr la abolición de la esclavitud. Este hito se llevó a cabo a través de diversas tácticas, que incluyeron desde rebeliones armadas, amenazas de fuerza, escape, manumisión, peticiones y protestas públicas, hasta la interrupción de la producción, la

destrucción de propiedades, negociaciones diplomáticas y la aplicación de presión a través de la política electoral (Sierra y Jaramillo, 2023).

En los inicios del siglo XVI, la esclavitud se estableció como un sistema de explotación central en la economía industrial a nivel global. La mayoría de las personas sometidas a esta práctica fueron capturadas en África Occidental, principalmente por africanos negros que las vendían a comerciantes europeos para luego transportarlas a diversas zonas de América. Entre los años 1519 y 1867, aproximadamente 11.569.000 africanos fueron trasladados a América, distribuyéndose de manera diversa en países como Brasil, América Hispana, América Británica (incluyendo Estados Unidos) y América Francesa, Danesa y Holandesa (Bergasa, 2019). En el continente americano, las personas de origen africano y sus descendientes ocupaban roles en tareas domésticas, de plantación y en funciones especializadas, enfrentando constantemente la amenaza de violencia, que incluía azotes, marcas, violación, encadenamiento, mutilación de extremidades, así como la negación de alimentos, agua, sueño y refugio. Este contexto de explotación y brutalidad destaca la envergadura del desafío enfrentado por aquellos que buscaban la emancipación.

En este contexto convulso de segregación y persecución de las comunidades negras, surgieron líderes que, a partir de su visión de un mundo más complejo, capaz de integrar sus ideas y la representación de la población afro en un ejercicio de lucha y resistencia, realizaron esfuerzos en pro de la libertad de los esclavos. El liderazgo afrodescendiente en la resistencia contra la esclavitud en Norteamérica se erige como un episodio distintivo en la historia de la emancipación, que dio pie a figuras como Frederick Douglass, quien dotado de experiencia como esclavo y elocuentes habilidades oratorias, emergió como una fuerza poderosa y trascendió las divisiones raciales al plasmar su vida en la *Narrativa de la vida de Frederick Douglass*. Por otra parte, Harriet Tubman, la valiente *Conductora del ferrocarril subterráneo*, quien además de lograr su propia libertad lideró audaces expediciones para emancipar a otros (Wilkins *et al.*, 2014).

Así mismo, las acciones de Sojourner Truth, incansable defensora de la igualdad de género que se destacó con un discurso contundente que desafiaba estereotipos de género y de raza. Aunque no era afrodescendiente, Harriet Beecher Stowe dejó una huella indeleble con *La cabaña del tío Tom*, obra influyente que estimuló opiniones en contra de la esclavitud. David Walker, con su panfleto incendiario, abogó por la liberación inmediata y cuestionó enérgicamente la esclavitud (NMAAHC, 2017). Estos líderes desafiaron no solo las cadenas físicas de la esclavitud, sino también las cadenas de la ignorancia y el prejuicio, legando un impacto integral en la lucha por los derechos civiles en Estados Unidos, crucial para la posterior abolición de la esclavitud; su valentía y su perspicacia continúan sirviendo como fuente de inspiración en la búsqueda incansable de igualdad y justicia. Por otra parte, con el impulso de los esfuerzos de liberación e identidad el liderazgo afrodescendiente en Latinoamérica desempeñó un papel crucial en la lucha por la liberación y la resistencia contra la esclavitud. A lo largo de la región, destacados líderes afrodescendientes emergieron como figuras prominentes, abogando activamente por la emancipación y desempeñando un papel significativo en la abolición de la esclavitud.

Durante el periodo colonial y la época de la esclavitud en Latinoamérica, líderes influyentes como Gaspar Yanga en México y Benkos Biohó en Colombia lideraron movimientos de resistencia y rebeliones contra la opresión colonial. Su labor no solo estuvo dirigida a garantizar la libertad de sus propias comunidades, sino que también desempeñó un papel crucial en la formación de comunidades cimarronas: asentamientos autónomos de personas liberadas de la esclavitud (Ali, 2018). Así las cosas, es importante destacar que el proceso de liberación liderado por estas destacadas figuras afrodescendientes no se limitó únicamente a la resistencia armada. En el siglo XIX, en medio de la creciente presión internacional contra la esclavitud, líderes como José Prudencio Padilla en Colombia y Antonio Maceo en Cuba participaron activamente en movimientos abolicionistas. Estos líderes abogaron por la igualdad racial y contribuyeron de manera significativa a la promulgación de leyes que finalmente condujeron a la abolición de la esclavitud en varios países latinoamericanos (Campoalegre *et al.*, 2018).

Además, el liderazgo afrodescendiente jugó un papel crucial en la formación de identidades nacionales que en la posabolición dieron paso a figuras emblemáticas como Artigas en Uruguay y Vicente Guerrero en México, quienes contribuyeron de manera significativa a la construcción de naciones más inclusivas y lideraron la lucha por los derechos civiles y la igualdad racial en un contexto posesclavista. Su legado perdura como parte integral de la historia latinoamericana y su contribución es fundamental para comprender la búsqueda continua de igualdad y justicia en la región (Yun-Casalilla *et al.*, 2021).

La consolidación del reconocimiento de la identidad cultural de la comunidad afro se llevó a cabo a través de un hito significativo: la inclusión de disposiciones relacionadas con el multiculturalismo y la pluriétnicidad en la Constitución Política de 1991. Este documento legal no solo marcó un cambio en el enfoque hacia la diversidad cultural, sino que también sentó las bases para el reconocimiento y la valoración de las distintas identidades étnicas en Colombia (Erazo, 2012). En las últimas tres décadas, se ha observado un aumento considerable en la expresión de la identidad colectiva, según lo señalado por Castells (1999, citado por Hurtado, 2002). Este fenómeno no solo refleja una reafirmación de la singularidad cultural, sino que también se presenta como una respuesta enérgica ante los desafíos y los efectos de la globalización. En un contexto en el que las influencias globales pueden amenazar la diversidad cultural, la comunidad afrocolombiana ha asumido un papel destacado al defender y preservar su rica herencia cultural.

En este escenario, el movimiento afrocolombiano ha desempeñado un papel activo y significativo; su esfuerzo se ha centrado en visibilizarse, destacando la importancia de su contribución cultural y denunciando las condiciones de marginalidad y exclusión a las que sus miembros se enfrentan debido a su color de piel. A través de la acción colectiva y la defensa de sus derechos, buscan no solo ser reconocidos, sino también lograr cambios sustanciales en las estructuras que perpetúan la discriminación y la desigualdad (CEPAL, 2017). En este contexto, la Constitución de 1991 no solo representa un marco legal, sino también un punto de partida para la construcción de una sociedad más inclusiva y respetuosa de la diversidad étnica.

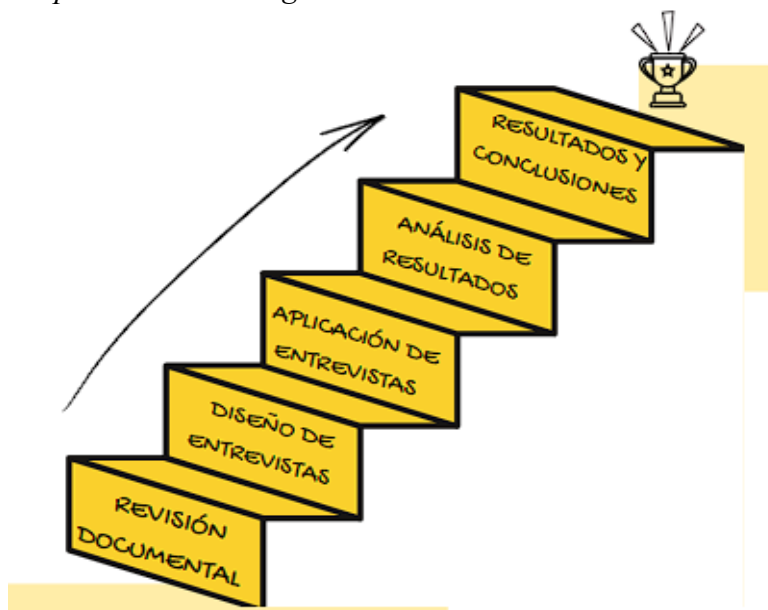
Método

Tipo de estudio

En concatenación con los objetivos propuestos respecto a la percepción de doce líderes afrodescendientes de organizaciones de Colombia, la investigación cuenta con una metodología cuyo enfoque es cualitativo. Tras la aplicación de entrevistas, se buscó estudiar las respuestas obtenidas con base en el alcance descriptivo de la información; de esta manera, la investigación pretendió establecer los desafíos en términos del ingreso, la permanencia, la compensación, el ascenso en la jerarquía organizacional y el afrontamiento de los desafíos encontrados, para la gestión y la sugerencia de estrategias que permitan a las organizaciones impulsar el rol de liderazgo inclusivo y diverso, con el fin de fomentar un ambiente más equitativo de trabajo.

Teniendo como premisa la aplicación de la entrevista, la información recolectada mediante las respuestas de los quince líderes con los cuales se generó un acercamiento describe los aspectos clave relacionados en cada uno de los objetivos específicos, para lo cual se procesó la información mediante la herramienta de análisis cualitativo WEBQDA, que permite revisar el conteo de palabras y categorías con base en el perfil de los objetivos y las respuestas obtenidas.

Mediante el alcance descriptivo se buscó generar una interpretación relacionada con la percepción de los líderes frente al liderazgo inclusivo y la equidad, toda vez que favorece la composición de estrategias que fomentan el crecimiento en las organizaciones por cuenta de personas pertenecientes a la comunidad afro, entre otras minorías.

Figura 1*Etapas del proceso metodológico*

Fuente: Elaboración propia.

Aproximaciones teóricas*Enfoque de investigación cualitativo*

Para esta investigación se tuvo en cuenta la metodología de investigación cualitativa. En palabras de Hernández-Sampieri (2018), esta busca comprender los fenómenos a través de la exploración del ambiente y el contexto social. Para la comprensión de estos fenómenos, el investigador se vale de instrumentos (como la entrevista) para recoger la información necesaria y hacer, posteriormente, un análisis. En esa medida, Hernández propone que para dar cumplimiento a los objetivos se pueden seguir las siguientes fases de estudio: establecer un planteamiento del problema; definir el propósito central de la investigación, junto con sus objetivos; elegir el contexto o marco en el que se llevará a cabo la investigación; definir y caracterizar la población que hará parte de ella; realizar acercamientos previos mediante la revisión documental, y encuentros esporádicos en el lugar y con las personas colaboradoras. En

cuanto al proceso de recolección y análisis de datos, propone tener en cuenta conceptos y categorías que permitan llevar a cabo un mejor análisis de la información recolectada.

Entrevista

Para el levantamiento de la información se empleó la entrevista. Esta es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (Denzin y Lincoln, 2005, p. 643). Así mismo, esta puede ser estructurada, no estructurada y grupal (o focal). Para esta investigación se propusieron preguntas abiertas, de manera que las personas colaboradoras las respondieran en el orden que creyeran pertinente (entrevista semiestructurada).

Trabajo de campo

Características de los elementos de la investigación

La siguiente tabla presenta los aspectos significativos del trabajo de campo de esta investigación:

Tabla 2

Descripción del trabajo de campo

Temporalidad	Presente
Instrumento	Cuestionario tipo entrevista
Técnica	Entrevista
Enfoque	Cualitativo
Número de personas a entrevistar	15

Características de los sujetos a entrevistar	Personas afrodescendientes líderes en organizaciones de Colombia. Profesionales de diferentes áreas del conocimiento y trabajadores, en su mayoría, del sector público. Las personas entrevistadas se destacan por ser provenientes de estratos socioeconómicos bajos, pero que en el transcurso de su vida y como resultado de su constante dedicación y trabajo han logrado ser reconocidas en su ámbito laboral y académico. Por último, estas personas comparten experiencias vitales en torno a la discriminación y la segregación racial, y las maneras en que las han superado y transformado.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Diseño del instrumento para la recolección de la información

Revisión bibliográfica

Antes de la implementación de la entrevista, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre los conceptos y las categorías clave de esta investigación. En esa medida, la revisión se hizo sobre la discriminación racial, la participación de las personas afrodescendientes en el ámbito laboral, la inclusión en la participación de las personas racializadas, entre otras circunstancias. Para eso, se tuvieron en cuenta diferentes repositorios académicos, informes de prensa, entre otros soportes.

La entrevista

Para la resolución de los objetivos propuestos, las preguntas que componen la entrevista se encuentran divididas en satisfacción y resolución de los objetivos específicos que construyen de manera sistemática la lectura de la problemática general relacionada con los retos de inclusión para doce líderes afrodescendientes de distintas organizaciones de Colombia. En línea con lo anterior, se trabaja con una encuesta abierta, en la que los participantes podrán expresar sus

opiniones, comentarios y sugerencias de manera libre. Esto permite obtener información más detallada de parte de los encuestados con relación a los retos que enfrentan los líderes afrodescendientes en las organizaciones. Además, se garantiza la confidencialidad de las respuestas para fomentar una participación libre y espontánea.

Para la satisfacción del objetivo específico N.º 1, se propone la siguiente pregunta:

1. ¿Según su experiencia laboral, ha tenido desafíos adicionales por ser usted una persona afrodescendiente en el ingreso a las organizaciones en Colombia?

Para la satisfacción del objetivo específico N.º 2, se propone la siguiente pregunta:

2. ¿Según su experiencia laboral, ha tenido desafíos por ser usted afrodescendiente para permanecer en las organizaciones en Colombia?

Para la satisfacción del objetivo específico N.º 3, se propone la siguiente pregunta:

3. ¿Según su experiencia laboral, ha tenido desafíos por ser usted afrodescendiente para recibir compensaciones y ascensos en las organizaciones en Colombia?

Para la satisfacción del objetivo específico N.º 4, se propone la siguiente pregunta:

4. ¿Cuáles han sido sus principales estrategias para afrontar los desafíos anteriormente mencionados?

Tabla 3

Relación entre los objetivos específicos, las categorías y las subcategorías de análisis, y la entrevista

Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategorías	Preguntas
Describir los desafíos en términos de ingreso, percibidos por doce líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia.	Acceso laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado y ofertas laborales. • Acceso a oportunidades de desarrollo profesional. 	¿Según su experiencia laboral, ha tenido desafíos adicionales por ser usted afrodescendiente en el ingreso a las organizaciones del Valle de Aburrá?

Describir los desafíos en términos de permanencia, percibidos por los líderes afrodescendientes en organizaciones del Valle de Aburrá.	Garantías para la permanencia laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y prácticas de recursos humanos. • Apoyo y desarrollo profesional. 	¿Según su experiencia laboral, ha tenido desafíos adicionales por ser usted afrodescendiente en el ingreso a las organizaciones del Valle de Aburrá?
Describir los desafíos en términos de compensación y ascenso en la jerarquía organizacional, percibidos por los líderes afrodescendientes en organizaciones del Valle de Aburrá.	Asenso laboral y compensación económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad salarial. • Barreras para el avance profesional. 	¿Según su experiencia, ha tenido algunos desafíos por ser usted afrodescendiente para recibir compensaciones y ascensos en las organizaciones?
Conocer las estrategias de afrontamiento de los desafíos encontrados, percibidos por los líderes afrodescendientes en organizaciones del Valle de Aburrá.	Formas de catarsis.	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación racial. • Liderazgo y representación. 	¿Cuáles han sido sus principales estrategias para afrontar los desafíos anteriormente mencionados?

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los resultados

En cuanto al análisis de los resultados, en primer lugar, se realizaron las transcripciones de las entrevistas. A partir de la información suministrada en las entrevistas y el análisis documental, se describieron los rasgos más significativos de los líderes colaboradores y se caracterizó la información que brindaron en torno a las preguntas propuestas. Es de resaltar que, para el análisis de la información, se tuvieron presentes los objetivos planteados y, por tanto, el análisis busca responder o dar claridad sobre lo mencionado en estos.

Resultados y conclusiones

La elaboración de los resultados y las conclusiones se hizo a partir del análisis de las entrevistas. En esa medida, estos responden a los objetivos planteados, los cuales, a su vez, buscan describir los desafíos en términos de ingreso a los lugares de estudio y de trabajo, y a las organizaciones; se describen los desafíos en términos de la permanencia en estos lugares; se describen los desafíos en términos de la compensación y el ascenso en la jerarquía organizacional; se procura conocer las estrategias de afrontamiento de los desafíos encontrados, percibidos por los líderes afrodescendientes en organizaciones de Colombia, y sugerir estrategias que ayuden a las organizaciones a impulsar roles de liderazgo inclusivos y diversos, al tiempo que se promueve la igualdad de oportunidades, con el fin de fomentar un ambiente más equitativo.

Resultados

Análisis por objetivo

Desafíos en el ingreso a la oferta laboral

O b j e t i v o específico 1	Pregunta: ¿Según su experiencia laboral, ha tenido desafíos adicionales por ser usted afrodescendiente en el ingreso a las organizaciones en Colombia?	
	Respuesta del sujeto	Análisis
Sujeto 1	Yo creo que una de las bondades de la institución de la que hago parte es que es una entidad pública. Y he podido ir a cada una por los concursos. Y creo que en ese punto estamos en igualdad de armas. Porque nos miden por unas pruebas que nos realizan.	Holz <i>et al.</i> (2022) señalan que las poblaciones afrodescendientes enfrentan más desafíos en el ingreso a las ofertas laborales. Al respecto, mencionan que estos desafíos se dan, principalmente, por la brecha étnico-racial existente. Así mismo, aseguran que las mujeres afrodescendientes encuentran mayores problemas en cuanto al acceso al trabajo. Sobre esto, sugieren que la causa principal por la que existen estas barreras es que a las mujeres afrodescendientes se les han asignado las labores del cuidado (no remuneradas), lo cual ha sido un impedimento a la hora de acceder a lugares de trabajo remunerados y dignos.
Sujeto 2	Yo, por ser una persona afrodescendiente, no he sentido condiciones o desafíos adicionales, pero mi caso es particular porque toda mi experiencia profesional y laboral ha estado estrechamente ligada a territorios afrodescendientes, es decir, el Pacífico y Cali principalmente, y para asuntos que tengan que ver con la población afrodescendiente, entonces creo que por esa razón, o creo que es una razón de peso por la cual no he sentido desafíos adicionales.	Al respecto, producto de la recopilación de la información, algunas de las personas entrevistadas afirmaron que a pesar de que la ley protege la igualdad de oportunidades en el acceso al

<p>Sujeto 3</p>	<p>Sí, indudablemente, yo estoy totalmente convencido de que sí hay barreras de ingreso para afrodescendientes, aunque nadie lo exprese o lo diga públicamente, en pleno siglo XXI, estamos en abril del 2024 y creo que todavía hay ciertas prevenciones por parte de la sociedad. Para darte una muestra, en muchas organizaciones, países, no hay prevenciones, no hay afros en puestos gerenciales, directivos, ni siquiera profesoraes, excepto en cátedra. Y en ciertas temáticas específicamente, idiomas y matemáticas, es el reconocimiento principal, pero en otras áreas no es fácil eso.</p>	<p>empleo y en la permanencia laboral, la discriminación racial sigue siendo un problema latente. Esto se ve reflejado en la exclusión por el color de piel, lo que indica que la discriminación racial aún puede manifestarse de manera sutil o indirecta en el ámbito laboral. Esta discriminación afecta no solo la carrera profesional de las personas afrodescendientes, sino también su autoestima y la confianza en sí mismas.</p> <p>Esto pone en evidencia que, si bien las ofertas laborales están destinadas a todas las personas en general, las personas afrodescendientes se deben enfrentar a la discriminación y a la segregación racial. Aunque esto se ha transformado y ya no se presentan tantos casos de discriminación, las personas entrevistadas manifestaron que este era el motivo principal por el que eran marginadas. Esto se ve reflejado en las pocas personas afrodescendientes presentes en algunos lugares de trabajo, o el prejuicio que existe sobre los lugares de trabajo que “deberían” ocupar las y los afrodescendientes.</p> <p>Es por ello por lo que han creado mecanismos de autocuidado y apoyo para solventar y hacer frente a estos desafíos que encuentran en el momento de acceder a un lugar de trabajo.</p>
------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Holz *et al.* (2022).

Desafíos para la permanencia en los lugares de trabajo

Objetivo específico 2	Pregunta: ¿Según su experiencia ha tenido algunos desafíos por ser usted afrodescendiente para permanecer en las organizaciones de Colombia?	
	Respuesta del sujeto	Análisis
Sujeto 1	No. Creo yo que, por ser una entidad pública, de la cual hago parte ya hace casi treinta años, esta situación no se nota porque a la final es la misma ley la que fija cuáles son los requisitos para acceder a los cargos. En ese orden de ideas, no he tenido ninguna afectación. No he visto una afectación en ninguno de los aspectos por mi color de piel.	En la información recopilada se describen algunos desafíos para ingresar y mantenerse en los lugares de trabajo. Se reconoce la persistencia de estereotipos sociales que pueden generar dificultades en la interacción con los usuarios y en la percepción del rol de las personas afrodescendientes en el ámbito laboral. Estos estereotipos pueden influir en la forma en que se valora y se trata a las personas afrodescendientes en el entorno laboral, afectando su desarrollo profesional y su bienestar emocional.
Sujeto 2	No he tenido dificultad adicional o desafíos adicionales. Mi experiencia, un techo, un techo por dos razones: por ser una persona afro y por ser una persona joven he llegado a esos espacios de liderazgo joven, bastante joven, pues en mis, qué sé yo, veintiocho años en adelante, a partir de esa edad, comencé a tener este tipo de cargos con un nivel de responsabilidad alto.	Así mismo, la necesidad de esfuerzo adicional para ser aceptados en algunos entornos, y se destaca la importancia de la adaptabilidad, la buena comunicación, la facilidad para la integración y el aprendizaje a partir de las derrotas como cualidades esenciales para superar la discriminación racial. Estas habilidades v actitudes son clave para navegar con

<p>Sujeto 3</p>	<p>Porque es un cargo público. Y los cargos públicos se manejan de manera distinta. Sí. Pero no más que al privado, ¿cierto? Totalmente. Y en el caso de nosotros, es decir, es la ley la que fija los requisitos, cómo se ingresa a la institución, y fija unos estándares de permanencia en las mismas. Quien sea, o por ascenso o por, si es un cargo de profesionalidad, pues debo estar en el mismo momento mientras no se provea por alguien de concurso.</p>	<p>éxito en entornos laborales diversos y enfrentar los obstáculos que puedan surgir debido a la discriminación racial. La falta de representación afrodescendiente en puestos gerenciales, directivos y profesorales, así como la percepción de barreras adicionales en áreas específicas como las de idiomas y matemáticas, evidencia la persistencia de la discriminación racial en el ámbito laboral. Estas dinámicas discriminatorias limitan las oportunidades de progreso profesional para las personas afrodescendientes y resaltan la necesidad de promover la diversidad y la inclusión en todos los niveles organizacionales.</p> <p>Sin embargo, sostener una autoconfianza sólida y generar lazos de fraternidad llevan a que los desafíos a los que se enfrentan en torno a la permanencia en sus lugares de trabajo sean más fáciles de manejar. Así mismo, un factor importante que influye en la permanencia de las personas afrodescendientes en sus lugares de trabajo es la protección que garantizan las leyes, explícita o directamente, frente a la discriminación o la exclusión por razones étnico-raciales; pero ello no quiere decir que ya superamos la histórica marca del racismo en el campo laboral, porque nada está más lejos de la realidad.</p> <p>Esto reafirma que aunque en las economías formales haya las mismas oportunidades para las personas afro y no afro, son las primeras quienes encuentran más desafíos para permanecer en sus lugares de trabajo. Esta información confirma lo expresado por la Agencia de Información Laboral (2012).</p>
------------------------	---	--

Fuente: Agencia de Información Laboral (2012).

Compensación y reconocimiento económico para la población afrodescendiente.

Objetivo específico 3	Pregunta: ¿Según su experiencia, ha tenido algunos desafíos por ser usted afrodescendiente en cuanto a la compensación y ascenso en las organizaciones de Colombia?	
	Respuesta del sujeto	Análisis
Sujeto 1	Creo que es la ventaja de ser servidora pública. Porque son unos requisitos que fija el mismo Estado. Frente a la compensación, el salario lo fija la ley para determinados cargos. Y ahí obviamente no depende del resorte del jefe fijarme a mí o ponerle una expresión ventajosa de ascenso frente a alguien a nivel salarial, ya que eso está establecido previamente por la legislación.	El reconocimiento económico y profesional de las personas afrodescendientes en Colombia enfrenta múltiples desafíos que reflejan desigualdades arraigadas en la sociedad. A través de la experiencia de las personas colaboradoras, es posible observar un escenario laboral donde el mérito y la competencia profesional son determinantes para el acceso a oportunidades, independientemente de la raza o el género. Sin embargo, la presencia de representación afrodescendiente en roles de liderazgo demuestra que la diversidad en posiciones de autoridad puede contribuir a crear ambientes laborales más inclusivos.
Sujeto 2	Sí me he sentido poco compensada económicamente frente al nivel de responsabilidad que he tenido; a pesar de eso, los resultados han sido de muchísimo impacto no solamente para las organizaciones, sino a nivel regional e incluso nacional, porque se convirtieron en desafíos personales pero ahí sí he sentido un gran techo de cristal en cuanto a las compensaciones por ser afro y por ser joven.	Como lo señala la Agencia de Información Laboral (2012), “en el sector formal de la economía los trabajadores afro están ubicados en niveles inferiores. así su calificación

<p>Sujeto 3</p>	<p>Cuando llegué a la universidad, realmente iban por el camino del salario, de tener un salario grande. En ese momento en Colombia a uno le en la universidad le aumentan el salario por las publicaciones. Entonces a mí no me importaba que me aumentaran mucho, pero para mí era más importante publicar en las mejores revistas del mundo. Yo sé que tiene más esfuerzo, más tiempo. Yo podía escribir un artículo de esos en tres o cuatro, y ganar cuatro veces más, recibir más dinero cuatro veces, porque lo publico en cuatro revistas colombianas, pero una revista es mucho más exigente, tenía que hacer un trabajo más consolidado, en mayor tiempo, con más evidencias. Entonces, yo quería ese sueño. Para lograr ese sueño, yo aquí, en revistas en Colombia, no voy a pensar, el foco es afuera, en las revistas. Entonces, también te cuento la experiencia con colegas que están empezando, y dicen: no, voy a ese congreso tal. Y me dicen: no, Ricardo, tú estás en el comité científico.</p>	<p>profesional esté a la par de los demás, o incluso superiores en algunos casos. Reciben ingresos más bajos y trabajan más horas extras sin recibir compensación legal”. Esto lleva, a su vez, a que tengan más dificultades para ascender laboral y salarialmente. Sin embargo, uno de los mecanismos que han favorecido a la población afrodescendiente ha sido la ley, pues está impide que sus derechos sean vulnerados (totalmente).</p> <p>A pesar de los avances en sectores como el de la salud, aún persisten desafíos significativos. Las brechas socioeconómicas evidencian disparidades que limitan el desarrollo económico de las comunidades afrodescendientes y marginadas. En los campos científicos y tecnológicos, la falta de representación y de apoyo a estas comunidades refleja una necesidad urgente de fomentar una cultura científica inclusiva que posibilite el acceso a oportunidades económicas y de desarrollo.</p> <p>En el ámbito laboral, aunque muchas personas afrodescendientes no han experimentado la discriminación salarial o dificultades para ascender, la discriminación racial sigue siendo una realidad que enfrentan a menudo. Comentarios racistas, actitudes discriminatorias y percepciones erróneas sobre las capacidades y las competencias de las personas afrodescendientes continúan siendo obstáculos que afectan el bienestar emocional y la capacidad para desempeñarse de manera óptima.</p>
------------------------	--	--

Hacer frente a las adversidades

Objetivo específico 4	Pregunta: ¿Cuáles han sido sus principales estrategias para afrontar los desafíos anteriormente mencionados?	
	Respuesta del Sujeto	Análisis
Sujeto 1	Sentir que yo no hago algo menos que ser negra. Que tengo las mismas capacidades e incluso mucho mayores que las de los otros.	Enfrentar desafíos en el ámbito profesional requiere estrategias bien definidas que promuevan la inclusión, la equidad y el desarrollo integral. Estas estrategias no solo contribuyen al crecimiento individual, sino que también fortalecen el tejido social y económico de las comunidades. Aquí se presentan algunas estrategias clave basadas en experiencias individuales de diferentes profesionales afrodescendientes:
Sujeto 2	Procurar que mis resultados laborales sean sean exitosos, sean calificados excelente, con un alto impacto; creo que cuando los resultados van más allá de lo que pudiste haber determinado en tu plan de trabajo como población objetivo y logras sobrepasar esa población objetivo, habla muy bien. Adicionalmente, he motivado a las organizaciones por las que he pasado a afrontar y abordar problemas de mayor calado, que incluso les han permitido posicionarse en diferentes espacios, con diferentes poblaciones, círculos poblacionales, y esa ha sido mi forma de afrontarlo.	Formación y Desarrollo Académico Continuo: Una formación académica constante y la capacitación especializada son esenciales para mantenerse actualizado y competitivo en cualquier campo profesional. Ellas y ellos han demostrado la importancia de la especialización y la obtención de certificaciones para fortalecer su perfil profesional. Enfoque en el mérito v la

<p>Sujeto 3</p>	<p>Entonces, creo que todos esos factores, esa confianza y el compromiso de prepararme también. Porque es que yo creo que uno, como negro, tiene que hacer un esfuerzo mayor. Destacar en ciertos sectores o medios donde se mueve. Y en ese sentido, creo que he sido muy comprometida con la parte académica. Mucho. Me he esforzado mucho en eso. De hecho, tengo compañeros que confían en mí. Entonces, me llaman, me hacen consulta. Entonces creo que es todo eso. Estudiar, ser receptiva, integrarme, tener confianza y ser mí. Maravilloso.</p> <p>competencia, su demostración constante de capacidad y mérito profesional es fundamental para superar obstáculos relacionados con la discriminación racial.</p> <p>Así mismo, mantener un alto nivel de ética y profesionalismo genera confianza y respeto en el entorno laboral. Otro factor importante es mantener una actitud positiva y enfocarse en demostrar el valor a través del trabajo. Las personas afrodescendientes han mostrado resiliencia y determinación en sus respectivas trayectorias profesionales.</p> <p>Otro aspecto importante a destacar es la visibilidad en el campo laboral, que resulta esencial para ganarse el reconocimiento y el respeto de colegas y superiores. Liderar proyectos significativos y colaborar estrechamente con otros profesionales son formas efectivas de destacarse en el ámbito laboral. Estas personas, por ejemplo, han trabajado incansablemente para posicionarse como líderes visibles en su campo, demostrando su capacidad y compromiso a través de sus logros y colaboraciones.</p> <p>Sumado a esto, la mentoría y el apoyo son herramientas poderosas para el desarrollo profesional y personal. Proporcionar orientación y compartir conocimientos con futuros profesionales no solo contribuye al crecimiento individual, sino que también fortalece el campo profesional en su conjunto. A su vez, enfrentar y superar barreras profesionales requiere una fuerte autoafirmación y la defensa constante del valor y la experiencia profesional. Estas personas son un ejemplo claro de esto, pues hacen valer su experiencia y</p>
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias para impulsar el liderazgo inclusivo y diverso

Para impulsar el liderazgo inclusivo y diverso en la población afrodescendiente es esencial implementar estrategias que permitan reconocer y valorar la diversidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y enfrentando las barreras discriminatorias. Una de las estrategias fundamentales es la formación académica continua, pues es necesario reconocer la importancia de la educación constante para fortalecer el perfil profesional y competir de manera equitativa en el mercado laboral. Además, el enfoque en el mérito y la competencia es crucial para superar obstáculos relacionados con la discriminación racial y valorar el talento y la capacidad por encima de consideraciones como la raza o el origen étnico.

Por otro lado, la visibilidad y el reconocimiento en el campo laboral son estrategias clave para ganarse el respeto y la confianza de colegas y superiores. Ellas y ellos han trabajado para ser unos líderes visibles en su campo, liderando proyectos significativos y colaborando estrechamente con otros profesionales. Además, la mentoría y el apoyo a futuros profesionales contribuyen al desarrollo de nuevos talentos y fortalecen el campo profesional. Estas acciones no solo promueven la excelencia y el crecimiento individual, sino que también fomentan un ambiente laboral más inclusivo y diverso, reflejando el compromiso con la igualdad y la equidad en todas las áreas de la sociedad.

Ingreso y permanencia en las instituciones de educación superior y los lugares de trabajo

En la información recopilada se describen algunos desafíos para ingresar y mantenerse en los lugares de trabajo. Se reconoce la persistencia de estereotipos sociales que pueden generar dificultades en la interacción con los usuarios y en la percepción del rol de las personas afrodescendientes en el ámbito laboral. Estos estereotipos pueden influir en la forma en que se valora y se trata a las personas afrodescendientes en el entorno laboral, lo que afecta su desarrollo profesional y su bienestar emocional.

A pesar de que la ley protege la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y en la permanencia laboral, la discriminación racial sigue siendo un problema latente. Esto se ve reflejado en la exclusión por el color de piel, lo que indica que la discriminación racial aún puede manifestarse de manera sutil o indirecta en el ámbito laboral. Esta discriminación afecta no solo la carrera profesional de las personas afrodescendientes, sino también su autoestima y su confianza en sí mismas.

Además, frente a la necesidad de hacer un esfuerzo adicional para ser aceptados en algunos entornos, se destacan la adaptabilidad, la buena comunicación, la facilidad para la integración y el aprendizaje a partir de las derrotas como cualidades esenciales para superar la discriminación racial. Estas habilidades y actitudes son clave para navegar con éxito en entornos laborales diversos y enfrentar los obstáculos que puedan surgir debido a la discriminación racial.

La falta de representación afrodescendiente en puestos gerenciales y directivos de primer y segundo nivel hace que desde la percepción se creen barreras adicionales para los líderes afrodescendientes. Estas dinámicas discriminatorias limitan las oportunidades de progreso profesional para las personas afrodescendientes y resaltan la necesidad de promover la diversidad y la inclusión en todos los niveles organizacionales.

Compensación y reconocimiento económico para la población afrodescendiente

El reconocimiento económico y profesional de las personas afrodescendientes en Colombia enfrenta múltiples desafíos que reflejan desigualdades arraigadas en la sociedad. A través de la experiencia de las personas colaboradoras, es posible observar un escenario laboral donde el mérito y la competencia profesional son determinantes para el acceso a las oportunidades, independientemente de la raza o el género. Sin embargo, la presencia de representación afrodescendiente en roles de liderazgo demuestra que la diversidad en posiciones de autoridad puede contribuir a crear ambientes laborales más inclusivos.

A pesar de los avances en sectores como el de la salud, aún persisten desafíos significativos. Las brechas socioeconómicas evidencian disparidades que limitan el desarrollo

económico de las comunidades afrodescendientes y marginadas. En los campos científicos y tecnológicos, la falta de representación y de apoyo a estas comunidades refleja una necesidad urgente de fomentar una cultura científica inclusiva que permita el acceso a oportunidades económicas y de desarrollo.

En el ámbito laboral, aunque muchas personas afrodescendientes no han experimentado la discriminación salarial o dificultades para ascender, la discriminación racial sigue siendo una realidad que enfrentan a menudo. Comentarios racistas, actitudes discriminatorias y percepciones erróneas sobre las capacidades y las competencias de las personas afrodescendientes continúan siendo obstáculos que afectan el bienestar emocional y la capacidad para desempeñarse de manera óptima.

Hacer frente a las adversidades

Enfrentar desafíos en el ámbito profesional requiere estrategias bien definidas que promuevan la inclusión, la equidad y el desarrollo integral. Estas estrategias no solo contribuyen al crecimiento individual, sino que también fortalecen el tejido social y económico de las comunidades. Aquí se presentan algunas estrategias clave basadas en experiencias individuales de diferentes profesionales afrodescendientes:

Formación y Desarrollo Académico Continuo: Una formación académica constante y la capacitación especializada son esenciales para mantenerse actualizado y competitivo en cualquier campo profesional. Ellas y ellos han demostrado la importancia de la especialización y la obtención de certificaciones para fortalecer su perfil profesional. El enfoque en el mérito y la competencia, su demostración constante de capacidad y mérito profesional son fundamentales para superar obstáculos relacionados con la discriminación racial.

Así mismo, mantener un alto nivel de ética y profesionalismo genera confianza y respeto en el entorno laboral. Otro factor importante es mantener una actitud positiva y enfocarse en demostrar el valor a través del trabajo. Las personas afrodescendientes han mostrado resiliencia y determinación en sus respectivas trayectorias profesionales.

Otro aspecto importante a destacar es la visibilidad en el campo laboral, que resulta esencial para obtener el reconocimiento y el respeto de colegas y superiores. Liderar proyectos significativos y colaborar estrechamente con otros profesionales son formas efectivas de destacarse en el ámbito laboral. Estas personas, por ejemplo, han trabajado incansablemente para posicionarse como líderes visibles en su campo, demostrando su capacidad y compromiso a través de sus logros y colaboraciones.

Sumado a esto, la mentoría y el apoyo son herramientas poderosas para el desarrollo profesional y personal. Proporcionar orientación y compartir conocimientos con futuros profesionales no solo contribuye al crecimiento individual, sino que también fortalece el campo profesional en su conjunto. A su vez, enfrentar y superar barreras profesionales requiere una fuerte autoafirmación y la defensa constante del valor y la experiencia profesional. Estas personas son un ejemplo claro de esto, pues hacen valer su experiencia y sus habilidades para superar obstáculos y alcanzar sus objetivos profesionales.

Además, es fundamental reconocer la importancia de una responsabilidad compartida en la mejora de las condiciones laborales, para promover entornos de trabajo más justos y equitativos. La capacidad para reconocer y superar posibles sesgos mediante la ampliación de las perspectivas también es crucial para promover una visión más inclusiva y diversa en el lugar de trabajo. Por último, mantener un compromiso firme con la excelencia y buscar constantemente resultados de alto impacto son aspectos esenciales para el éxito profesional. El compromiso que han demostrado a lo largo de sus carreras, enfocándose en la excelencia y produciendo resultados que superan las expectativas, ha contribuido al reconocimiento a nivel nacional de las poblaciones afrodescendientes.

Estrategias para impulsar el liderazgo inclusivo y diverso

Para impulsar el liderazgo inclusivo y diverso en la población afrodescendiente es esencial implementar estrategias que reconozcan y valoren la diversidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y enfrentando las barreras discriminatorias. Una de las estrategias fundamentales por parte de los líderes es la formación académica continua y de calidad, pues es

necesario dar a conocer la importancia de la educación constante para fortalecer el perfil profesional y competir de manera equitativa en el mercado laboral. Además, el enfoque en el mérito y la competencia es determinante para superar obstáculos relacionados con la discriminación racial y valorar el talento y la capacidad por encima de consideraciones como la raza o el origen étnico.

Otra estrategia es informar y sensibilizar a las organizaciones con respecto a la importancia de tener equipos de trabajo diversos. Esto conlleva realizar un análisis desde otras perspectivas que generan soluciones concretas y con mayor efectividad en el momento de debatir sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

Es fundamental también promover y establecer políticas organizacionales que permitan acompañar los procesos y los procedimientos de contratación, en el caso de los roles directivos y de liderazgo en las organizaciones. Visibilizar el talento étnico, desarrollarlo y promover su crecimiento fomenta el respeto por la diversidad las nuevas ideas y el reconocimiento equitativo de personas de otros orígenes.

Conclusiones

La información recopilada resalta los desafíos persistentes que enfrentan las personas afrodescendientes en relación con el acceso y la permanencia en las instituciones de educación superior y los lugares de trabajo. A pesar de las leyes que protegen la igualdad de oportunidades, la discriminación racial sigue siendo un problema latente que afecta tanto el desarrollo profesional como el bienestar emocional de las personas afrodescendientes. La presencia de estereotipos sociales y la exclusión por el color de piel reflejan la necesidad de realizar esfuerzos adicionales para ser aceptados en algunos entornos laborales, entre los que se destacan la adaptabilidad, la comunicación efectiva y el aprendizaje a partir de las derrotas como habilidades esenciales para superar la discriminación racial.

Además, la falta de representación afrodescendiente en roles gerenciales, directivos y profesoriales, junto con la percepción de barreras adicionales en áreas específicas, evidencia la persistencia de la discriminación racial en el ámbito laboral. Estas dinámicas discriminatorias limitan las oportunidades de progreso profesional y subrayan la necesidad urgente de promover la diversidad y la inclusión en todos los niveles organizacionales. A pesar de los avances en sectores como el de la salud, las brechas socioeconómicas y la falta de representación en los campos científicos y tecnológicos reflejan disparidades que requieren atención y acción inmediata.

Para enfrentar estos desafíos, es fundamental implementar estrategias que promuevan la inclusión, la equidad y el desarrollo integral. La formación académica continua, el enfoque en el mérito y la competencia, y el mantenimiento de un alto nivel de ética y profesionalismo son esenciales para superar obstáculos relacionados con la discriminación racial y fortalecer el perfil profesional. Además, la visibilidad en el campo laboral, la mentoría y el apoyo a futuros profesionales, y la autoafirmación y la defensa del valor profesional son herramientas poderosas para el desarrollo personal y profesional. Finalmente, es crucial reconocer la importancia de una responsabilidad compartida en la mejora de las condiciones laborales y la promoción de entornos de trabajo más justos y equitativos. La capacidad para reconocer y superar posibles sesgos

mediante la ampliación de las perspectivas y el compromiso con la excelencia y la búsqueda constante de resultados de alto impacto son aspectos esenciales para el éxito profesional y el avance hacia un liderazgo inclusivo y diverso en la población afrodescendiente.

Bibliografía

- Agudelo, C. (2019). Paradojas de la inclusión de los afrodescendientes y el giro multicultural en América Latina. *Cuadernos Inter.c.a.mbio sobre Centroamérica y el Caribe*, 16(2), e37746. <https://doi.org/10.15517/c.a..v16i2.37746>.
- Ali, O. H. (2018). African and Afro-Indian rebel leaders in Latin America. *ReVista*, XVII(2). <https://revista.drclas.harvard.edu/african-and-afro-indian-rebel-leaders-in-latin-america/>.
- Oviedo, J. D. (2020). *Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional en la producción estadística del sistema estadístico nacional*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/guia-inclusion-enfoque-difencias-intersecciones-produccion-estadistica-SEN.pdf>.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bergasa, O. (2019). La esclavitud en los imperios coloniales americanos: Tráfico y mercados. En S. de Luxán y J. Figueirôa (eds.), *El tabaco y la esclavitud en la rearticulación imperial ibérica* (pp. XV-XX). Publicações do Cidehus. <https://doi.org/10.4000/books.cidehus.6404>.
- Bianco, M., Sutz, E., y Tomassini, C. (2010). *Investigación orientada a la inclusión social: Complejidades y desafíos para el contrato social de la ciencia en contextos de subdesarrollo* (1.ª ed., vol. 12). CSIC. https://www.csic.edu.uy/sites/csic/files/congresos/articulo_bianco-oliva-sutz-tomassini.pdf.

- Bourke, J., y Titus, A. (29 de marzo del 2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>.
- Cabrera, L. (2012). *La discriminación y el derecho a la no discriminación* (vol. 1). CIDH. <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/43-discriminacion-dh.pdf>.
- Camilleri, Í. (2010). *Diversidad e inclusión en la empresa*. Mincotur. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/I%3%Bligo%20Camilleri.pdf>.
- Campoalegre, R., y Antón, J. (2023). *Aportes para la declaración de derechos de los pueblos afrodescendientes* (1.^a ed.). CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/248378/1/Derechos-afrodescendientes.pdf>.
- Can, A., y Aktaş, M. (2012). Cultural values and followership style preferences. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 41, 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.012>.
- Casanova, M. B. (2021). *El poder de la diferencia*. LID Editorial. <https://www.perlego.com/book/2957886/el-poder-de-la-diferencia-pdf>.
- Casares, A. M., Hubert, F., Gubern, R., y Rodríguez, L. M. (2020). *Laberintos de libertad. Entre la esclavitud del pasado y las nuevas formas de esclavitud del presente*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Cattell, R. (1972). *El análisis científico de la personalidad*. Fontanella. <https://datos.bne.es/obra/XX2346363.html>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Situación de las personas afrodescendientes en América Latina y desafíos de políticas para la garantía de*

sus derechos. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e16fd1a5-4716-4d09-b717-cf088595b0c7/content>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Afrodescendientes y la matriz de la desigualdad social en América Latina* (2.^a ed., vol. 2). CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1a94f5e8-aed0-44ed-bcc7-8802eb56f87c/content>.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2011). *La situación de las personas afrodescendientes en las Américas*. https://www.oas.org/es/cidh/afrodescendientes/docs/pdf/afros_2011_esp.pdf.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2019). *Igualdad y no discriminación*. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/Compendio-IgualdadNoDiscriminacion.pdf>.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2023). *Estándares interamericanos sobre derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de personas afrodescendientes*. https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/guiapractica_afrodescendientes.pdf.

Covey, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. Simon and Schuster.

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. Sage.

Echeverri, C. (2020). Normas internacionales para afrodescendientes en América Latina: Interacción entre movimientos sociales, Estados e instituciones internacionales. *Colombia Internacional*, 102, 139-164. <https://doi.org/10.7440/colombiaint102.2020.07>.

- Echeverri, M. (2019). Esclavitud y tráfico de esclavos en el Pacífico suramericano durante la era de la abolición. *Historia Mexicana*, 69(2), 11. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-65312019000400627.
- Edwards, J. W., y Honeycutt, A. E. (2021). The impact of leadership and followership: An organizational phenomena. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 37(4), 95-98. <https://doi.org/10.19030/jabr.v37i4.10376>.
- Erazo, A. (2012). La Ley 70 de 1993 y la participación política de las comunidades negras. *Trans-pasando Fronteras*, 2, 31. <https://doi.org/10.18046/retf.i2.1321>.
- Fleishman, E. A., Zaccaro, S. J., y Mumford, M. D. (1992). Individual differences and leadership —II: An overview. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 1-4. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90002-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90002-W).
- García, J. A. (2021). La lucha contra la segregación racial y por los derechos civiles en Estados Unidos: Una aproximación a través de la canción-protesta estadounidense. *El Futuro del Pasado*, 13, 451-504. <https://doi.org/10.14201/fdp.27376>.
- García, M. V. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann. <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>.
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Polémika*, 1(3). <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/344>.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., y Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>.

- Grueso, L. (2018). *El derecho de las comunidades afrocolombianas a la consulta previa, libre e informada* (1.^a ed., vol. 12). ACNUR. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2011/7653.pdf?view=1>.
- Heeks, R., Foster, C., y Nugroho, Y. (2014). New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development*, 4, 175-185. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.928982>.
- Sampedro, J. L., y Díaz, C. (2016). Innovación para el desarrollo inclusivo: Una propuesta para su análisis. *Economía Informa*, 396, 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.01.002>.
- Hernández, M. F., y Echeverry, A. J. (2021). Reconstrucción de la memoria histórica y desarrollo del tejido social en comunidades afrodescendientes. *Cultura, Educación y Sociedad*, 12(1), 119-132.
- House, R. J. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Washington University. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59476998/robert_house_path-goal_leadership_theory20190601-3998-tnf6o8-libre.pdf?1559388293=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPATH_GOAL_THEORY_OF_LEADERSHIP.pdf&Expires=1699598620&Signature=XDKgDxQD98Vstjn~Yq4y7HjLz9q-ioqPPKEdWN1ZCaLMSj3oALqdC1eSE2q4koxI3leP0EW7NhHXtL3sbQkN-tKIQSigZqLFhZgbyya~p0M8y0XW0gq3h9eFqyNfJSdS73wDhxKpY1iAPMl2~X3Z7p9ZW7mnEhBD8pqINcJN5qTrrOC3GWZQLxbRhcx~E2JEi7XYriOQJO6tcAU2E~aC5UIN2Thqesbl9HOb5kXoovFbeVF4UvPn-3r8TIAWrOiJUpoLoxY8I-96uJEI6Lj~G3yG~T

YpSzcMXalWMHntpAuu~m155EDg5DwwIphDrmqmXh1JFqBgUPx9JpcpYULw__&
Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Huete, L., y García, J. (2015). *Liderar para el bien común*(vol. 2). LID Editorial. <http://www.marcialpons.es/libros/liderar-para-el-bien-comun/9788483562673/>.

Hurtado, T. (2002). *Política y movimiento social agrario en un contexto de transformación de comunidades negras semirurales*. CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110124023825/hurtado.pdf>.

Zayas, P. M. y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial* (1.ª ed., vol. 2). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. https://www.academia.edu/14373779/LIBRO_LIDERAZGO_EMPRESARIAL.

Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted* (7.ª ed., vol. 7). Thomas Nelson, Editorial Caribe. <https://www.webdelclub.com/whuracan/docu/des000019.pdf>.

Vega, A. F. (2015). *Reconocimiento de derechos de la población afrodescendiente en Colombia*. Universidad CES. <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/7453/Reconocimiento%20de%20derechos%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20afrodescendiente%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Molinsky, A. (2013). The psychological processes of cultural retooling. *Academy of Management Journal*, 56(3), 683-710. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0492>.

Newstrom, J., y Davis, K. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo* (13.ª ed., vol. 1). McGraw-Hills. https://www.academia.edu/28180858/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_13va_Edici%C3%B3n_John_W_Newstrom_FREELIBROS_ORG.

- National Museum of African American History and Culture (NMAAHC). (2017). *A new African American identity: The Harlem renaissance*. <https://nmaahc.si.edu/explore/stories/new-african-american-identity-harlem-renaissance>.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2018). *Convención Interamericana Contra el Racismo, la Discriminación Racial y Formas Conexas de Intolerancia*. https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_A-68_racismo.pdf.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2012). *Manual para la Formación de Formadores(as) de Líderes(as) Afrodescendientes en las Américas* (Vol. 21). OAS. https://www.oas.org/dil/esp/afrodescendientes_Manual_Formacion_Lideres.pdf
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1 de agosto del 2009). *OEA - Organización de los Estados Americanos: Democracia para la paz, la seguridad y el desarrollo*. <https://www.oas.org/es/sla/ddi/afrodescendientes.asp>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Cómo maximizar los beneficios empresariales de la diversidad y la inclusión* (vol. 11). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_861736.pdf.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa* (1.ª ed., vol. 1). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732587.pdf.
- García, F. J., Boom, E. A., y Molina, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>.

- Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH). (2012). *Derechos humanos de las poblaciones afrodescendientes* (vol. 8). PDDH. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Derechos-humanos-de-las-poblaciones-afrodescendientes-Modulo-de-capacitacion-final.pdf>.
- Gonzales, J. V., Paredes, M. A., Núñez, R., Paredes, V., y Paredes, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241-252. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>.
- Rodríguez, C., y Gómez, M. (2017). *El proceso de modelado en economía y ciencias de la gestión*. Editorial Miguel Ángel Porrúa. https://www.researchgate.net/publication/314404489_Innovaciones_inclusivas_un_modelo_basado_en_agentes?enrichId=rgreq-23e39fea1c0335b16d7d8c830661f195-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNDQwNDQ4OTtBUzo0NzAwODQ2NTAwNDk1MzZAMTQ4OTA4ODMyMjM1Mg%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf.
- Romero, M. del R., Sandoval, S. A., y Peralta, I. A. (2022). Diversidad e inclusión. *Recimundo*, 6(2), 177-185. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(2\).abr.2022.177-185](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(2).abr.2022.177-185).
- Sánchez, V., Gómez, C. A., y Moreno, Y. M. (2017). Organizaciones sociales afrodescendientes en el municipio de Florencia: Logros, dificultades y retos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 25(111). <https://doi.org/10.16925/co.v25i111.1872>.
- Schillo, S., y Robinson, R. (2017). Inclusive innovation in developed countries: The who, what, why, and how. *Technology Innovation Management Review*, 7(7), 34-46. https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/SchilloRobinson_TIMReview_July2017.pdf.

- Semper, F. (2006). *Los derechos de los pueblos indígenas de Colombia en la jurisprudencia de la Corte Constitucional*. CIDH. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R21731.pdf>. Carroll, T. F. (2001). *Social capital, local capacity building, and poverty reduction*. Office of Environment and Social Development, Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/30322/social-capital-socdevpaper3.pdf>.
- Campoalegre, R., Miranda, C., García, J. C., Bidaseca, K., Guerra, Z. R., Morales, E., Pérez, P., Arroyo, A., Ramírez, N. A., Sánchez, H. E., Franco, M., Gentili, P., Wetherborn, G. J., de la Fuente, A., Laó, A., Ocoró, A., y Olaya, A. Y. (2018). *Afrodescendencias: Voces en resistencia*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. <https://doi.org/10.2307/j.ctvn96gn4>.
- Sierra, K. R., y Jaramillo, D. R. (2023). El abolicionismo negro en el Caribe colombiano durante la primera mitad del siglo XIX. *Memorias*, 50. <https://doi.org/10.14482/memor.50.720.986>.
- Stogdill, R. (1999). *Teorías de investigación de liderazgo* (1.ª ed., vol. 1). Edansa.
- Sundiato, D., Dolan, K., Dame, V., y Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Mckinsey. <http://ceros.mckinsey.com/quarterly-digital-promo>.
- Naciones Unidas (2011). *Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial*. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2012/8466.pdf>.
- Naciones Unidas (2014). *Elaboración de planes nacionales de acción contra la discriminación racial*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HR-PUB-13-03_sp.pdf.

- ACNUR (2012). *Situación Colombia Afrodescendientes*. UNCHR. https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2013/SituacionColombia_Afrodescendientes_junio2012.pdf
- UNESCO (2019). *Legados de la esclavitud: Una guía para la administración de sitios e itinerarios de memoria-UNESCO Biblioteca Digital*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369705>.
- Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2019). *Liderazgo ético*. https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf.
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 161-172. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>.
- Padrón, J. L. (2018). El liderazgo, una mirada teórica de la última década. *Gente Clave*, 2(2), 68-77.. <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/27>.
- Méndez, L. M., Villa, E. M., y Valencia, A. (2021). Buenas prácticas para el fortalecimiento de emprendimientos creativos y culturales relacionados con innovación inclusiva. *Semestre Económico*, 24(56). <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a2>.
- Wilkins, R., Mitchell, C., King, M. L. J., Lewis, J., Humphrey, H., Parks, G., Ellison, R., Rustin, B., Warren, E., Taylor, B., Bond, J., Robeson, P., Marshall, T., Evers, M., Farmer, J., Bates, D., Martin, L., Mink, P., Herblock, ... Minnesota. (2014, octubre 10). *The Civil Rights Act of 1964: A long struggle for freedom*. Library of Congress. <https://www.loc.gov/exhibits/civil-rights-act/civil-rights-era.html>.

Yun-Casalilla, B., Berti, I., y Svriz-Wucherer, O. (2021). *American globalization, 1492-1850: Trans-cultural consumption in Spanish Latin America* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003168058>.

Anexos

Consentimiento informado para participantes de las entrevistas

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Natalia Patricia Garrido Gallego, estudiante de la Maestría en Gerencia de Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, asesorada por el docente Francisco López Gallego. La investigación, denominada “Retos de la inclusión de los líderes afrodescendientes en organizaciones del Valle de Aburrá”, tiene como propósito indagar cómo enfrentan los retos de ingreso, permanencia y ascenso los líderes afrodescendientes en organizaciones del Valle de Aburrá.

Se le ha contactado a usted en calidad de *colaborador*. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo en que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa a mi nombre.
	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa a mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante

Firma

Fecha

Correo electrónico del (de la) participante: _____

Nombre del investigador responsable

Firma

Fecha