

NO 12

Julio de 2024

Comparando naranjas con naranjas: trabajando por una creación de conocimiento diversa, equitativa e inclusiva en una organización internacional del Sur Global

Palabras clave:

Diversidad
Equidad
Inclusión
Recursos humanos
política laboral

Afiliaciones de los autores:

[1,2] Busara

Conflictos de intereses:

No hay conflictos de intereses que declarar en relación con este estudio.

Revisado por:

Aarti Nair

Diseñado por:

Anthony Mogaka
Lynette Gow

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a Deqa Aden por desarrollar el marco GSGS/GSGN/GNGN;¹ a Adonia Bekele por plantear la pregunta —aparentemente sencilla, pero profunda— de qué constituye un «par» en la creación de conocimiento;² y a Michael Onsando por compartir su poema con nosotros y con todos los lectores.

1 Más información aquí (Aden, Ngugi, and Schomerus 2023; Aden 2023).

2 Más información al respecto en el recuadro 14: Revisión por pares.



Índice

Aceptar la paradoja	7
Introducción: comparar manzanas con manzanas	8
Nuestras posicionalidades.....	10
Objetivo de este trabajo preliminar	11
Estructura.....	13
¿Cuál es la filosofía de Busara sobre la DEI para una organización dedicada a la creación de conocimiento?.....	14
Diversidad.....	17
Equidad.....	18
Inclusión.....	19
DEI y la creación de conocimiento en el desarrollo global: paradójicamente distanciados.....	21
El impacto de la brecha de datos.....	24
Los orígenes de la investigación en el Sur Global	28
Por qué la DEI es importante para nuestro trabajo de investigación.....	32
¿Cuáles son nuestros objetivos en materia de DEI?	37
¿Cómo definimos nuestra cultura de trabajo desde una perspectiva de DEI?	42
Los tres pilares: creencia, práctica, emoción	48
Creencia.....	49
Práctica.....	52
Emociones.....	59
Conclusión: naranja más naranja es naranja.....	61
Referencias.....	64

Recuadros

Recuadro 1: El esfuerzo emocional de hablar entre nosotros.....	11
Recuadro 2: Valores organizativos de Busara.....	17
Recuadro 3: Conciliación entre vida laboral y personal	20
Recuadro 4: Procesos de promoción equitativos.....	25
Recuadro 5: Lenguaje, parte 1: categorías.....	27
Recuadro 6: Expectativas implícitas	31
Recuadro 7: La edad: la categoría de diversidad que nos afecta a todos ..	33
Recuadro 8: Regalos	39
Recuadro 9: GSGS/GSGN/GNGN	41
Recuadro 10: Lenguaje, parte 2: el poder de la palabra	45
Recuadro 11: Tara Mistari y el aprendizaje	47
Recuadro 12: Lenguaje, parte 3: las comillas irónicas son exclusivas.....	51
Recuadro 13: Seguro médico equitativo.....	54
Recuadro 14: Revisión por pares.....	57
Recuadro 15: Intercambio de información	59
Recuadro 16: Calidad y rigor	63



Abreviaturas y acrónimos

BIPOC	negros, indígenas y personas de color (utilizado principalmente en Norteamérica)
D	diversidad
E	equidad
GN	Norte Global
GNGN	persona que se crió y educó en el Norte Global
GS	Sur Global
GSGN	persona que se crió en el Sur Global, pero se educó en el Norte Global
GSGS	persona que se crió y se educó en el Sur Global
HR	Recursos Humanos
I	inclusion
INGO	organización no gubernamental internacional
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Acepta la paradoja

Haz las paces con la paradoja.

Al final, tendrás que reducir la velocidad para acelerar,

ser más suave para ser más duro,

sentir más para pensar mejor,

y ser más fuerte para ser más amable.

Las cosas hacia las que quieres avanzar

a menudo implican avanzar en direcciones inesperadas.

Mantente ágil, mantente flexible, mantén la curiosidad:

convértete.

Michael Onsando



Introducción: comparar manzanas con manzanas

En las tiendas, cafeterías y puestos de mercado de Kenia, los vendedores siempre están ocupados exprimiendo fruta para preparar deliciosos zumos. Cuando cogen la fruta para echarla en la licuadora, a veces toman una naranja de la izquierda y otras veces una de la derecha. No parece haber ninguna diferencia. Y, sin embargo, se venden dos botellas diferentes: una lleva la etiqueta «zumo de naranja local» y la otra, «zumo de naranja internacional». Hay una diferencia de precio: el internacional cuesta más. El internacional también tiene un mayor coste medioambiental, teniendo en cuenta que las naranjas tienen que recorrer todo el camino hasta Kenia.

Los zumos suelen tener el mismo sabor, por lo que es difícil saber qué es exactamente lo que hace que las naranjas internacionales sean mejores para elaborar el zumo de naranja que se consume en Kenia.

Al reunirnos para compartir la visión de Busara sobre la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), nos reímos al hablar de las diferentes naranjas. El etiquetado explícito, la diferencia de precio y de estatus... era una imagen que encajaba a la perfección con lo que estábamos tratando de analizar. La naranja «internacional», como ingrediente del zumo, estaba muy valorada. La naranja local, con la que se elaboraba el mismo producto —zumo de naranja—, era más barata y había que distinguirla de la «internacional».

Ahora estamos tratando de «mezclar las cosas», por así decirlo, para crear una forma de pensar sobre lo que significa ser una organización que genera conocimiento en el contexto en el que se aplica, que lo hace con un personal internacional y diverso, y que se propone respetar perspectivas profundamente diferentes. Estamos haciendo todo esto en medio de cambios enormes y largamente esperados en la forma en que se habla del desarrollo: la necesidad de descolonizar las ideas, los métodos de investigación y las jerarquías del conocimiento se ha situado firmemente en el centro del debate.

Busara —una organización de investigación internacional con sede en el Sur Global— es, o aspira a ser, una organización que aborda estas ambiciones y retos de frente. Al realizar este trabajo, también necesitamos encontrar una forma sostenible, creativa y enriquecedora de apoyar la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en nuestra organización, más allá de contar con personas de categorías suficientemente diferentes en nómina. Para averiguar cuál es la mejor manera de hacerlo, debemos aclarar nuestras creencias y ponerlas en práctica, y también lidiar con el trabajo emocional que implica hacer ambas cosas.

Hace unos años, el movimiento Black Lives Matter extendió su influencia desde Estados Unidos hasta nuestras oficinas en Kenia. Como organización internacional con sede en África Oriental y con personal de todo el mundo comprometido con la lucha contra las desigualdades y las injusticias, Busara se sentía de alguna manera conectada, pero también distante. Más allá de expresar un apoyo general, la organización era incapaz de definir con claridad cómo debía sacar a la luz los diferentes tipos de injusticia existentes



dentro de nuestra propia organización. Recurrimos a movimientos sociales de otros lugares para renovar nuestra responsabilidad de aclarar cómo, de forma intencionada o no, podríamos estar perpetuando las desigualdades, la exclusión y los estereotipos.

Nuestras posiciones

Este documento ofrece un marco para reflexionar sobre estas cuestiones, así como algunas medidas prácticas. Ha sido redactado por dos personas que ocupan puestos de alta dirección en la organización y que, al mismo tiempo, representan dos arquetipos de personal dedicado a la investigación aplicada en el ámbito del desarrollo global: uno de nosotros creció y se formó en el Sur Global, y el otro, en el Norte Global. Abordamos esta tarea de forma conjunta con un espíritu de honestidad, creatividad y creación de alianzas, ya que Sengeh nos recuerda que

*No se pueden cambiar por uno mismo los sistemas que tienen sus raíces en la historia y la cultura. Para que se produzcan cambios radicales, es necesario identificar y movilizar a una masa crítica de aliados. Se necesita que tantas personas e instituciones como sea posible trabajen y luchen a tu lado.*³

En nuestras conversaciones a largo plazo, que sentaron el marco de nuestro pensamiento, ninguno de los dos autores pasó por alto la realidad de los encuentros difíciles —puede resultar culturalmente muy complicado dialogar entre nosotros, como destacamos en nuestro primer recuadro sobre la DEI en la práctica en esta página—, al tiempo que aceptábamos nuestro reto común.

3 (Sengeh 2023, loc192)

Recuadro 1: El esfuerzo emocional que supone hablar entre nosotros

Los dos autores de este «Groundwork» conciben su colaboración como la de un buen equipo: debatimos, compartimos, reímos, nos desesperamos, se nos ocurren ideas —y las descartamos—. Nos gusta hablar y relacionarnos entre nosotros. El espíritu de equipo se fortaleció aún más cuando uno de nosotros le confesó al otro que —a pesar del buen ambiente y la satisfacción profesional que nos aportaban las interacciones— el esfuerzo emocional que suponía participar y debatir le resultaba muy pesado. El cuestionamiento de las ideas (y, a veces, de la autoridad que esas ideas representan) constituye un esfuerzo mental y emocional en un ámbito de interacción difícil, cargado de historia y, por lo general, injusto. Reconocer que incluso el debate más bienintencionado puede provocar agotamiento mental nos ayudó a ambos a comprender otra perspectiva más de lo que significa proceder de culturas e historias diferentes.

Objetivo de este documento de referencia

Este trabajo preliminar pretende ofrecer reflexiones que ayuden a cada persona que trabaja en Busara a comprender cómo enfoca la organización la DEI en la teoría y en la práctica; también ofrece perspectivas sobre cómo cada uno de nosotros puede trabajar para lograr una organización más diversa, más equitativa y más inclusiva. Este proceso requiere aplicar a nosotros



misimos la honestidad que defendemos, pero que a menudo también nos cuesta mantener cuando nos miramos a nosotros mismos. Significa admitir los retos con franqueza, abordarlos sin juzgar, comprobar si nuestras creencias son confusas, reconocer las emociones... y luego empezar de nuevo. La DEI es un trabajo circular e interminable, sin indicadores clave de rendimiento claros, pero con énfasis en un proceso que puede ampliar nuestras creencias y prácticas, al tiempo que amortigua o madura nuestras emociones.

Esperamos que esto resulte útil para que otros reflexionen sobre la DEI en la producción de conocimiento y el desarrollo global. Para Busara, esto no supone la última palabra sobre la DEI. Se trata simplemente de un paso para reflejar que nosotros —al igual que muchos otros— reconocemos que la DEI no es un indicador ni una meta: es un proceso en constante evolución que consiste en perfeccionar creencias, afinar prácticas, reconocer las emociones y seguir planteando preguntas. Ahmed tiene razón cuando afirma que «si la diversidad sigue siendo una cuestión, no puede resolverse».⁴ Esto se debe a que, como sostiene Sengeh, «debemos trabajar siempre por una sociedad más justa identificando nuevas áreas de exclusión».⁵ No hay una respuesta definitiva.

Los debates sobre la creación de conocimiento y las perspectivas diversas pueden parecer, a veces, como si se compararan manzanas con naranjas: a menudo se centran en demostrar que un tipo de conocimiento es diferente de otro. Nuestra filosofía parte de la convicción de que destacar las diferencias en primer lugar hace que el diálogo sea menos abierto. Si damos por sentado

4 (Ahmed 2012, 387)

5 (Sengeh 2023, loc192)

que la diferencia entre las naranjas es una herramienta de marketing para elevar el zumo internacional por encima del local (creando una sensación de diferencia que mantiene una jerarquía), ¿qué significaría eso, entonces, para nuestra forma de pensar sobre la creación de conocimiento en la investigación aplicada al desarrollo global?

Estructura

En este documento introductorio, esbozamos nuestro enfoque y ofrecemos perspectivas —con un espíritu de transparencia y de creación de alianzas— de los retos a los que nos enfrentamos en Busara y de cómo hemos abordado algunos de ellos. Enmarcamos el pensamiento que aquí presentamos en la historia de la creación de conocimiento con fines globales; identificamos los tres pilares que utilizamos para guiar nuestros procesos analíticos y prácticos; y, al mismo tiempo, compartimos algunas pinceladas sobre las prácticas y el aprendizaje cotidianos.



¿Cuál es la filosofía de Busara sobre la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) para una organización dedicada a la creación de conocimiento?

Un cartel del Museo de Historia Natural de Harvard, en el que se cita al biólogo Edward O. Wilson, ofrece una hermosa explicación de por qué la diversidad es necesaria para los organismos de la Tierra. Wilson describe la biodiversidad como «un escudo que protege a cada una de las especies que la componen, incluidos nosotros mismos». Solo esa protección mutua (de nosotros mismos y de los demás) permite que nuestra existencia sea resiliente. Solo el reconocimiento de la necesidad común de la diferencia nos permite ser los individuos diversos que todos somos. No se trata de una declaración vacía sobre el trabajo en equipo. Es un compromiso profesional.

Busara, como organización de investigación y asesoramiento con sede y actividad en el Sur Global, tiene como objetivo generar conocimientos relevantes para el contexto que permitan mejorar las decisiones operativas de quienes implementan programas y políticas, y aportar una contribución — por pequeña que sea— a un mundo más equitativo para las personas que lo habitan. Esto también significa que nuestro objetivo es contribuir a un futuro en el que las actividades de desarrollo humano a nivel mundial

- responder a la experiencia vital de las personas;
- valorar el conocimiento generado en el contexto en el que se aplica;
- promover prácticas culturalmente adecuadas e inclusivas.

Ninguno de estos objetivos es posible sin reconocer que, para comprender las múltiples versiones de la experiencia vivida, son necesarios diversos tipos de conocimiento y el apoyo a prácticas inclusivas. Esto es válido tanto para Busara a nivel organizativo como para quienes aplican enfoques conductuales al desarrollo humano global y necesitan conocimientos creados en el contexto en el que se aplican. Para lograrlo, practicamos y promovemos las Ciencias del Comportamiento que se centran en las perspectivas de los encuestados y las valoran; amplían la práctica de la investigación allí donde se aplica; y crean redes, procesos y herramientas que potencian la competencia de los profesionales y los investigadores.

La filosofía de Busara en materia de DEI se basa en comprender quién es la organización y quién quiere ser. También nos preguntamos cómo debe nuestro trabajo reflejar nuestros valores y las múltiples dimensiones de poder, diferencia y comunidad por las que nos movemos continuamente. Por ello, creemos que tenemos un papel único que desempeñar en este ámbito, dada la gran diversidad de orígenes de nuestro personal.

Pero, ¿qué significa la DEI para Busara?

Las definiciones son a la vez necesarias y una carga: ponen de manifiesto una falta de claridad y pueden convertirse en parte de una actuación, como sostiene Ahmed, en la que las palabras se utilizan para expresar un



compromiso sin necesariamente dotarlo de un significado coherente. Para evitar esto, volvemos a seguir el ejemplo de Ahmed, quien —al relatar su experiencia al redactar una política institucional sobre diversidad— trató de emplear la palabra «diversidad» junto a los otros términos que expresaban el desafío que pretendía abordar («igualdad», “blancura” y “racismo”)⁸.

Esto permitió, según argumentó, que

La conversación no nos llevó a adoptar una definición oficial de ninguna de estas palabras. Lo importante fue crear un espacio en el que pudiéramos hablar de las propias palabras. Las palabras se convirtieron en vínculos entre quienes habíamos asumido la responsabilidad de la traducción.⁹

Con el ánimo de buscar esa conexión, pero también de permitir cierta traducción, Busara opera con una serie de definiciones diseñadas para ser documentos vivos y respaldadas por un pensamiento en evolución, en lugar de estar grabadas en piedra por la elección de las palabras. Nuestro compromiso con la DEI también se expresa a través de nuestros valores organizativos.

8 (Ahmed 2012, 81)

9 (Ahmed 2012, 81)

Recuadro 2: Valores organizativos de Busara

Actuar con curiosidad: Queremos aprender. Queremos no dejar nunca de plantear las preguntas difíciles en nuestro trabajo. Queremos tratarnos con apertura e interés.

Actuar con respeto: Queremos que nuestro trabajo sea reflexivo y de alta calidad. Queremos satisfacer la necesidad que identificamos inicialmente al emprender un proyecto. Somos cuidadosos con los temas complejos que abordamos y conscientes del enorme impacto que tienen en la vida de las personas.

Actuar juntos: Somos colaboradores y buscamos compartir activamente conocimientos y perspectivas. Buscamos comunicarnos y contribuir a alcanzar nuestro propósito común.

Actuar con determinación: Queremos tener siempre claro por qué hacemos lo que hacemos. Queremos asumir la responsabilidad de nuestro trabajo y rendir cuentas según los estándares que nos hemos fijado.

Diversidad

Definimos la diversidad, sencillamente, como un descriptor de todas las formas en que las personas difieren. Sin embargo, limitarse a observar esos descriptores a través de las categorías obvias de identidad puede seguir perpetuando patrones perjudiciales del pasado, cuando la categorización de las personas se utilizaba para controlar y juzgar.



Hoy en día, la categorización sigue ocultando la discriminación sistémica. A menudo, el término «diversidad» se ha convertido en un sinónimo de cuotas que garantizan la representación de categorías identitarias burdas. Nuestro objetivo es ir más allá y entender la diversidad tal y como la describe Yunkaporta:

La diversidad no consiste en tolerar la diferencia o tratar a los demás de forma igualitaria y sin prejuicios. El principio de diversificación te obliga a mantener tu diferencia individual, especialmente frente a otros agentes que son similares a ti. Esto evita que te agrupes en multitudes espontáneas narcisistas. También debes buscar e interactuar con una amplia variedad de agentes completamente diferentes. Por último, debes interactuar con otros sistemas más allá del tuyo, manteniendo tu sistema abierto y, por lo tanto, sostenible. La conectividad equilibra los excesos del individualismo en el principio de diversidad.¹¹

La diversidad es, por tanto, una forma de ser uno mismo sin necesidad de alinearse con quienes aparentemente pertenecen a tu mismo grupo, sin necesidad de estar solo en tu forma de ser, y de mostrarse abierto a conectar con otras personas con las que, en apariencia, no tienes nada en común.

Equidad

Para nuestra organización, la equidad significa facilitar un trato justo, el acceso, las oportunidades y el avance para todas las personas. En resumen, la equidad significa que uno no puede predecir el resultado de sus aspiraciones.

10 (Castillo 2023); (Schomerus 2023);(Smith 1999)

11 (Yunkaporta 2019, 99-100)

Pero para nosotros, la equidad también es un poco sigilosa y puede darse a través de ajustes sutiles en las políticas, lo cual puede ser emocionalmente exigente (más sobre esto más adelante).

La equidad no es un simple detalle agradable: es una inversión que genera valor para la organización. El bienestar y el crecimiento de los empleados (gracias al acceso equitativo a las oportunidades) nos permiten ser más sostenibles, estables y resilientes, y, sencillamente, mejores en lo que hacemos.

Inclusión

Los mecanismos de exclusión pueden ser evidentes o sutiles, basados en prejuicios (algunos de los cuales hemos investigado nosotros mismos).

El «sesgo de los nombres» —por el que los prejuicios racistas hacia los nombres no occidentales suponen una clara desventaja a la hora de solicitar un empleo— sigue siendo una realidad muy presente. El conocido «síndrome de la amapola alta» —una forma de menospreciar a las personas que se consideran demasiado exitosas o que alardean demasiado de sus propios logros— es algo que tienden a experimentar especialmente las mujeres.¹³ Los estereotipos de género son prominentes y pueden volverse particularmente tóxicos cuando se mezclan con otros mecanismos de exclusión, como la discriminación por edad.¹⁴ A menudo se evalúan los diferentes perfiles educativos, de forma sutil o no tan sutil, manteniendo una jerarquía.

12 (Kline, Rose, and Walters 2022)

13 (Billan 2023)

14 (Chatman et al. 2022)



Recuadro 3: Conciliación entre la vida laboral y personal

El concepto de conciliación entre la vida laboral y personal resulta muy difícil de trasladar de una cultura a otra. Para muchos europeos y norteamericanos, el tiempo libre se convierte en tal gracias a la posibilidad de desconectar. El alejamiento de las obligaciones sociales es un concepto mucho más difícil de imaginar, por ejemplo, para los kenianos: la idea de que haya margen y espacio para romper todo contacto con la familia y los amigos les resulta ajena. La capacidad de desconectar por completo puede percibirse como un privilegio para quienes, por razones culturales, no disponen de ese margen.

Para nosotros, la inclusión significa que personas de todo tipo tengan poder, voz y capacidad de decisión. La inclusión es también algo en lo que reconocemos tanto el aspecto performativo como la capacidad de ocultar. Las personas que reclaman inclusión suelen encontrarse con miradas de incredulidad o respuestas evasivas, por lo que estamos buscando activamente formas de contrarrestar esto.¹⁵

¹⁵ Véase, por ejemplo, (Ahmed 2012)

DEI y la creación de conocimiento en el desarrollo global: paradójicamente distanciados

En el ámbito en el que trabaja Busara —en la intersección entre la ciencia del comportamiento, la investigación interdisciplinaria, la implementación de programas y el desarrollo global—, la DEI es un tema muy debatido. Las filosofías de la justicia y la equidad (o la diversidad, posiblemente un término menos amenazante) forman parte de la imagen pública de muchas organizaciones.

Esto es alentador, pero también pone de relieve la razón de ser de Busara en términos más generales: nuestra misión es contribuir a colmar el enorme vacío de datos que existe a la hora de comprender el comportamiento humano. Este vacío de datos, descrito por numerosos estudiosos, es profundo. La mayor parte de la investigación realizada para comprender la psicología y la toma de decisiones humanas se lleva a cabo entre poblaciones que representan un porcentaje pequeño y muy específico de la población mundial: las poblaciones que Henrich et al. han denominado de forma tan memorable «poblaciones WEIRD», es decir, personas que proceden de sociedades occidentales, educadas, industrializadas, ricas y democráticas.¹⁶

16 (Henrich 2020; Henrich, Heine y Norenzayan 2010) Aunque el acrónimo debe figurar entre los más memorables de las ciencias sociales, Henrich et al. se apresuran a señalar que este término siempre requiere matices.



Pero la DEI no solo es necesaria para alcanzar nuestros objetivos de creación de conocimiento: es crucial, en un sentido más amplio, para mejorar las relaciones laborales en cualquier organización y para perseguir mejor la equidad global que aborde las injusticias del pasado. Hay innumerables ejemplos de cómo la desigualdad en la creación de conocimiento a nivel mundial sigue manifestándose. He aquí algunos:

- En ²⁰⁰⁸, Arnett argumentó, con gran repercusión, que las revistas de psicología más destacadas, que pretendían ofrecer los últimos avances científicos sobre la comprensión del ser humano, obtenían más del 70 % de sus muestras de investigación y autores de Estados Unidos (que en aquel momento representaba el 5 % de la población mundial).¹⁷ La psicología sigue siendo hoy en día un ámbito exclusivo: un análisis de seguimiento de 2014 - 2018 reveló que, si bien el porcentaje de autores y muestras estadounidenses había disminuido al 60 %, esto benefició principalmente a las muestras y autores europeos, dejando al 89 % de la población mundial sin representación en el estudio de su psicología, con menos del «1 % de las muestras» procedentes de África, Oriente Medio, América Latina o Israel.¹⁸
- En el momento de redactar este artículo (abril de 2024), solo el 1 % de los autores de las principales revistas de psicología procedían de América Latina o África,¹⁹ incluso aunque ambos continentes

17 (Arnett 2008)

18 (Thalmayer, Toscanelli, and Arnett 2021, 14)

19 Este dato procede del «The Missing Majority Tablero de control», patrocinado por Busara, que realiza un seguimiento de la autoría en seis de las principales revistas de psicología (Developmental Psychology, Journal of Personality and Social Psychology, Journal of Abnormal Psychology, Journal of Family Psychology, Health Psychology y Journal of Educational Psychology) desde 1987. En el futuro, se espera ampliar el tablero de control a más disciplinas y revistas. (Thériault y Forscher 2024)

representan aproximadamente el 27 % de la población mundial.²⁰ Solo el 3 % de los miembros de los consejos editoriales de las revistas académicas de economía que dedicaban al menos el 30 % de sus artículos a África residían en el continente africano; el 25 % de los artículos académicos de economía centrados en África contaban con al menos un autor residente en África entre 2005 y 2015.²¹

- Chelwa sostiene que el conocimiento económico sobre África es «deplorable» debido a la infrarrepresentación de los académicos africanos; Jerven y Johnstone han destacado cómo los vacíos de datos sobre las economías africanas siguen sesgando las políticas de forma inadecuada. Lyall ha demostrado que un conjunto de datos más amplio sobre las guerras (que incluya datos diversos de lugares no europeos) crearía inevitablemente una comprensión histórica totalmente diferente de los patrones de la guerra.²⁴
- Muchos de los objetivos son ahora de alcance mundial —como el de lograr la salud mundial—, pero siguen sustentándose en lo que Manan et al. denominan «poder histórico», que se manifiesta, por ejemplo, en el hecho de que el 73 % de las organizaciones de salud mundial tienen su sede en tan solo tres países del Norte Global.²⁵

20 (Institut National d'Etudes Démographiques (INED) October 2022). (Institut National d'Etudes Démographiques (INED) October 2022)

21 (Chelwa 2021). (Chelwa 2021)

22 (Chelwa 2021, 78)

23 (Jerven and Johnstone 2015)

24 (Lyall 2020)

25 (Manan et al. 2023)



- En los mecanismos de financiación internacional en el ámbito del desarrollo, observamos que, al ser una organización internacional con sede en África, a veces no se considera a Busara como una organización internacional, sino regional, lo que nos hace inelegibles para determinados mecanismos de financiación.

El impacto de la brecha de datos

Si el conocimiento no refleja la realidad del mundo, intentar cambiar la realidad de ese mundo que creó el desequilibrio de conocimiento en primer lugar es una tarea titánica.²⁶ Esto cobra aún más importancia porque existe un enorme vacío de conocimiento a la hora de comprender cómo son los seres humanos en todo el mundo. La falta de conocimiento puede conducir a los estereotipos, que a su vez dan lugar a juicios. Esto es importante a gran escala en el mundo y a pequeña escala en la gestión de una organización diversa: tales estereotipos pueden influir en la vida real en cómo se evalúa el rendimiento de las personas en el lugar de trabajo y cómo ascienden.²⁷

²⁶ Este razonamiento se inspira en (Táíwò 2022, 104)

²⁷ (Chatman et al. 2022)

Recuadro 4: Procesos de promoción equitativos

Busara solía tener una política de ascensos que, sin quererlo, fomentaba la desigualdad: para ascender era necesario que el superior directo presentara una candidatura, lo que significaba que la persona que aspiraba al ascenso debía tener los contactos adecuados y sentirse segura a la hora de manifestar sus ambiciones a su superior. Ambas cosas requieren ciertos rasgos de carácter, y no todo el mundo tiene la predisposición cultural necesaria para defenderse abiertamente a sí mismo; de ahí que una recomendación habitual en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) sea eliminar las autoevaluaciones (Bohnet ²⁰¹⁸). Además, las personas procedentes de culturas del Norte Global suelen encontrar extremadamente difícil esperar a un ascenso, por lo que es probable que sean más insistentes. Los no europeos suelen llevar una vida en la que la espera es habitual; estar acostumbrados a esto se traduce en no buscar necesariamente el crecimiento profesional. Si una organización no tiene en cuenta estos patrones, puede significar rápidamente que los ascensos favorezcan a un grupo de personas, que entonces asciende en el escalafón mucho más rápidamente.

Para que los ascensos fueran más equitativos, Busara pasó de un proceso de nominación a uno de solicitud. Los resultados no se hicieron esperar: las personas de equipos menos visibles fueron ascendidas con mayor frecuencia y los criterios que justificaban el ascenso se debatieron de forma más abierta. A nivel interno, este cambio se presentó simplemente como una mejora, sin la carga que a veces conlleva el vocabulario relacionado con la equidad.



Este vacío de datos y su influencia en el conocimiento y las políticas no se limita únicamente a la comprensión de los mecanismos psicológicos, la economía o los conflictos humanos. La mayor parte de la bibliografía que aborda cuestiones de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en el ámbito laboral también se basa en los denominados contextos «WEIRD». Es habitual que una organización intente implementar políticas que permitan contar con plantillas más diversas dentro de su contexto, ya que ello refleja su misión general (como es el caso de las universidades del Norte Global que desean ser consideradas universidades globales).²⁸ Sin embargo, lograr que los programas de DEI sean eficaces en el ámbito de las empresas occidentales o del Norte Global ha sido un reto.²⁹ El conocimiento de lo que podría funcionar en esos contextos apenas se está configurando en estos momentos; la forma en que un pensamiento similar podría aplicarse y cuestionarse en un contexto no occidental o del Sur Global apenas está empezando a tomar forma.

Una organización internacional del Sur Global con sede en África que desee aclarar su enfoque en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para la toma de decisiones en recursos humanos (RR. HH.) debe, por tanto, determinar qué punto de partida utilizar cuando solo existe bibliografía del Norte Global sobre DEI y RR. HH. La bibliografía operativa al respecto puede resultar bastante reduccionista, ya que proyecta una noción de inclusión basada en categorías identitarias simplistas —¡Contratad a más mujeres! ¡Contratad a más personas de color!—en lugar de en categorías que determinen cómo interactúan entre sí las personas de una organización y comprenden lo que aportan a la misma.³⁰ Los puntos de partida importan más que los marcadores de identidad con los que una persona ha nacido;³¹ de hecho, dar por sentadas esas categorías a menudo puede ocultar desigualdades sistémicas más amplias y el racismo, como sostienen Castillo y Gillborn.³²

28 (Ahmed 2012)

29 (Dobbin and Alexandra 2022)

30 (Aden, Ngugi, and Schomerus 2023)

31 (Shipow and Singh 2020)

32 (Castillo 2023)

Recuadro 5: Lenguaje, parte 1: categorías

La comunicación desconsiderada o degradante es muy habitual en el sector del desarrollo internacional, que a menudo sigue utilizando patrones lingüísticos que crean implícitamente categorías de personas. Existe un vocabulario obsoleto que, por ejemplo, describe a alguien que se traslada del Norte Global al Sur Global por motivos laborales como «expatriado», pero que calificaría a alguien que se desplaza en la dirección opuesta —o incluso de un país africano a otro— como «migrante económico». Existe la diferencia jerárquica que se establece, de forma muy sutil pero perceptible para todos, al referirse a alguien como personal internacional, nacional o local. La eliminación gradual de ese lenguaje es un proyecto a largo plazo, pero crucial para el trabajo de DEI. Como nos recuerda Sengeh: «No se puede promover una agenda de inclusión si no se identifican, nombran y reconocen todas las formas en que las personas son excluidas, así como los impactos y costes asociados a esa exclusión. Debes definir tus términos con precisión si quieres ver las oportunidades que existen para resolver el problema» (Sengeh 2023, loc192). A menos que captemos con esa precisión también el difícil impacto emocional de reconocer y admitir los privilegios basados en la raza, seguiremos perpetuando un entorno de estructuras racistas (Diangelo 2018). Ya no utilizamos la palabra «expatriado» y distinguimos simplemente entre personal nacional y no nacional.



Los orígenes de la investigación en el Sur Global

La historia de muchos métodos de investigación es profundamente racista, tanto de forma manifiesta —al tratar de utilizar la raza como un clasificador esencialista— como en el uso más sutil de dichos métodos.³³ A la hora de intentar comprender la identidad en el Sur Global —y, en particular, en el contexto de la investigación para el desarrollo global—, es necesario ser conscientes de cómo la identidad ha sido una herramienta para controlar, reprimir y explotar a las poblaciones. En el pasado, se llevaban a cabo investigaciones arraigadas en tradiciones coloniales para establecer lo que podría considerarse exactamente lo contrario de la DEI. Se trataba más bien de una búsqueda de la HIE: homogeneidad, desigualdad y exclusión. Tuhiwai Smith nos recuerda el poder opresivo de categorizar a las personas, de ocultar las diferencias entre ellas para poder controlarlas y gobernarlas, y de cómo se utilizaban los resultados de la investigación para mantener la superioridad.³⁴

Estos mecanismos aún no han desaparecido por completo, ya que el poder no desaparece sin más. El poder se manifiesta mediante el establecimiento de jerarquías de conocimiento y flujos de recursos y, en cierta medida, sigue buscando la homogeneización. Por ello, las ideas de incluir a quienes han sido excluidos durante mucho tiempo pueden ser —y de hecho son— usurpadas por aquellos a quienes ese mismo proceso pretende desafiar. Yunkaporta ofrece una hermosa descripción de cómo se manifiesta el poder incluso cuando se supone que las propias ideas que se barajan pretenden desafiarlo:

33 (Walter and Andersen 2016; Zuberi and Bonilla-Silva 2008; Winston 2004)

34 (Smith 1999)

Del mismo modo que las plantas pueden modificarse a nivel genético para convertirse en propiedad intelectual de una empresa y, a continuación, sustituir a todos los cultivos similares de una región, las ideas pueden reformularse para servir a los intereses de los poderosos. No se trata de una conspiración; es simplemente el poder actuando como suele hacerlo.³⁵

Ahmed sostiene, en una línea similar, que «el poder puede reconstruirse en el momento en que se imagina deshecho».³⁶ Esto ocurre, por ejemplo, al reafirmar el capital social que Bourdieu ha identificado, que las élites pueden utilizar para mantener la distinción respecto a los demás a través de sus herramientas de poder.³⁷ Se trata del mecanismo opuesto al que sugiere Yunkaporta, que consiste en comprender «tu propia cultura y la forma en que interactúa con las demás, en particular las dinámicas de poder que la caracterizan».³⁸

El poder es un aspecto especialmente importante a tener en cuenta cuando se trabaja en Ciencias del Comportamiento y experimentación, como nos recuerda Fejerskov:

El movimiento experimental contemporáneo no configura procesos de aprendizaje abiertos o colaborativos caracterizados por la inclusión y la diversidad de voces. Más bien, a menudo parece alineado con los intereses de quienes ya son poderosos, limitado en cuanto a quién puede y quién no puede hablar.³⁹

35 (Yunkaporta 2019, 74)

36 (Ahmed 2012, loc345)

37 (Khan 2011, 48)

38 (Yunkaporta 2019, 97-98)

39 (Fejerskov 2022, 181)



El poder también es invisible. ¿Cómo se manifiesta en nuestro trabajo conjunto? Una forma de entender el poder es considerar que implica atribuirse el derecho a hablar, actuar, decidir, dirigir, reclamar, determinar y juzgar. Cambiar el poder y sus dinámicas es una tarea increíblemente difícil porque, en el ámbito del desarrollo y la investigación a nivel mundial, también puede ser sutil. El poder puede ejercerse a través de la formulación de indicadores clave de rendimiento, las decisiones tomadas y la valorización de ciertos tipos de conocimiento (o de naranjas, ¿recuerdas?). No es de extrañar que BOND, la red británica de organizaciones no gubernamentales internacionales (ONG internacionales), en su guía sobre la localización como práctica antirracista, destaque los siguientes pasos: «redefinir el éxito, la toma de decisiones inclusiva, cambiar el acceso y el poder, redefinir la experiencia».⁴⁰

40 (Bond not dated)

Recuadro 6: Expectativas implícitas

Los entornos de oficina son siempre un lugar donde nos observamos unos a otros: ¿quién es la persona que siempre lleva la voz cantante en las conversaciones? ¿Quién es el más popular? ¿Quién tiene más contactos? ¿Quién parece tener el trabajo bajo control y ser competente? ¿Quién parece tener dificultades? ¿Quién se da cuenta de quién se queda hasta tarde y quién se va temprano? Esta última pregunta no es inocente: puede generar discordia en los equipos. En equipos multiculturales, la cuestión va más allá de simplemente quién se va a qué hora: las obligaciones familiares, el grado de apoyo que, por ejemplo, reciben las mujeres a la hora de cuidar de los hijos o de padres mayores (que pueden vivir sin acceso a servicios en comunidades rurales remotas) pueden suponer una carga muy diferente para personas de distintos orígenes culturales. Cómo reconocer esto y, al mismo tiempo, recompensar el rendimiento y el compromiso con el trabajo de manera equitativa es un reto constante.



Por qué la DEI es importante para nuestro trabajo de investigación

A través de nuestro trabajo aprendemos continuamente lo difícil que resulta formar parte de los debates cruciales, ser escuchados y desafiar el poder ofreciendo puntos de vista alternativos. También aprendemos de Táíwò que el mero hecho de estar presentes en la sala cuando se celebran esos debates no significa, en realidad, inclusión ni equidad.⁴¹ El camino hacia esa sala está plagado de obstáculos estructurales que observamos, incluso en algo aparentemente tan sencillo como conseguir que los participantes colaboren en nuestros proyectos de investigación. Las personas cuya identidad supone un riesgo cuando se articula (como las LGBTQI+) o que viven alejadas de las infraestructuras que permiten llegar hasta ellas son fácilmente ignoradas incluso en proyectos de investigación diseñados para ser inclusivos, de modo que, según argumentan Shipow y Singh, «los investigadores perpetúan un círculo vicioso en el que los resultados excluyen —o pueden no aplicarse a— las personas con mayores necesidades y las perspectivas más pertinentes».⁴² Ni siquiera pagar a las personas para que asistan a una sesión de investigación es suficiente; sin duda, el mero hecho de que alguien esté presente en la sala no significa que se escuche su conocimiento.

41 (Táíwò not dated)

42 (Shipow and Singh 2020)

Recuadro 7: La edad: la categoría de diversidad que nos afecta a todos

Busara es una organización joven, lo que puede hacer que quienes no se sienten identificados con esa categoría se sientan excluidos. La discriminación por edad es una cuestión de diversidad, equidad e inclusión (DEI) especialmente interesante, ya que se da independientemente de la raza, el género o el origen étnico, y puede manifestarse en ambos sentidos: quienes superan la edad media pueden sentirse ignorados; quienes son más jóvenes pueden sentir que su corta edad les supone un obstáculo. Una forma de abordar la discriminación por edad en ambos sentidos como una cuestión de DEI es contar con directrices de promoción muy claras que permitan reconocer la experiencia y el liderazgo, así como establecer una orientación clara sobre el nivel de competencias que se requiere para avanzar al siguiente nivel.

Si dejamos de lado a aquellas personas que tienen dificultades para compartir sus perspectivas debido a barreras estructurales, nos perdemos la oportunidad de escuchar sus voces, su forma de expresarse y sus mundos. Criado Pérez ha documentado de manera impresionante lo que esto significa cuando se trata de excluir a las mujeres de los datos: «No recopilar datos sobre las mujeres y sus vidas significa que seguimos naturalizando la discriminación sexual y de género, mientras que, al mismo tiempo, de alguna manera no vemos nada de esta discriminación».⁴³ Estos mecanismos también se extienden a otros tipos de discriminación.

43 (Criado Perez 2019, loc5,286)



A veces, el hecho de no hacer visibles la discriminación y la exclusión puede ser intencionado: se pueden encargar estudios para determinar el denominador común en lugar de la diferencia más notable. En esas situaciones —aunque rara vez se diga explícitamente—, el matiz de la diferencia resulta molesto en lugar de interesante. Como organización dedicada a la creación de conocimiento, esto es motivo de preocupación para Busara, ya que es nuestro deber, en palabras de Yunkaporta, «dejarnos transformar a través de nuestras interacciones con otros agentes y del conocimiento que nos transmiten».44 Si no valoramos explícitamente la diversidad o seguimos privilegiando una diferencia sobre otra, no aprendemos todo lo que podríamos.

Sin embargo, no dejar que otros tipos de conocimientos y perspectivas nos calen de verdad no es algo ajeno a nosotros cuando se trata de cómo nos comportamos en nuestro trabajo diario. En el fragor del momento —ya sea en la recaudación de fondos, los plazos de los proyectos o las políticas de empleo—, es fácil intentar minimizar la diversidad en lugar de potenciarla. Aunque la diversidad es enriquecedora, protectora y nos ayuda a crecer mutuamente, también resulta costosa y puede resultar intimidante.

Como miembros de una organización, todos estamos acostumbrados a transmitir conocimientos que adoptan una forma determinada: se presentan por escrito y, por lo general, se acompañan de infografías para facilitar su comprensión a quienes saben interpretarlas. A veces incluyen estadísticas. Apartarse de este modelo para ofrecer formas diferentes de presentar los conocimientos suele requerir más negociaciones, dedicar más tiempo a familiarizar al público con el trabajo y realizar más ajustes.

44 (Yunkaporta 2019, 99-100)

Reconocer la diversidad nos permite realizar nuestro trabajo con mayor precisión. Esta precisión puede constituir la columna vertebral de la investigación ética, ya que el conocimiento detallado que tenemos los unos de los otros también permite articular mejor el comportamiento ético y, como sostiene Táíwò, «construir y reconstruir estructuras reales de conexión social y movimiento, en lugar de limitarnos a criticar las que ya tenemos».⁴⁵ Solo siendo específicos sobre los valores de los demás, comprendiendo cómo las personas viven y experimentan esos valores, y articulando qué estructuras sociales hacen que una persona se sienta incluida o excluida, podremos cumplir nuestra misión organizativa y vivir nuestros valores.

En los últimos años se han producido acalorados debates sobre qué constituye un conocimiento o una evidencia creíble para la formulación de políticas. Sin embargo, el énfasis en la evidencia rigurosa a través de diseños de investigación experimental (que forma parte —pero no la totalidad— del trabajo de Busara) también ha creado situaciones en las que se replican relaciones de poder que homogeneizan y excluyen a las poblaciones.

Fejerskov sostiene que

*Los experimentos pueden alterar el curso de la vida de las personas, tanto para bien como para mal, y de igual modo para quienes participan en ellos, ya sea de forma directa o indirecta. Históricamente, los entornos del mundo real o los laboratorios de experimentación han sido, por naturaleza, desiguales y coercitivos, lo que ha propiciado la identificación, el reclutamiento y la explotación de sujetos humanos.*⁴⁶

45 (Táíwò not dated)

46 (Fejerskov 2022, 12 and 184)



Incluso hoy en día, «la experimentación tal y como la hemos visto practicarse entonces no parece inspirar tanto la emancipación como mantener relaciones desiguales de poder y recursos».⁴⁷

Nuestro empeño por convertirnos en una organización diversa, equitativa e inclusiva se sustenta también en la esperanza de que las iniciativas de recursos humanos puedan traducirse en diferentes enfoques en el trabajo de investigación. Esto permitiría que surgieran y se difundieran diversos tipos de conocimiento, y que el rigor se definiera de formas adecuadas a los contextos en los que trabajamos. Esto podría formar parte del «reequilibrio fundamental del ecosistema científico y de investigación global» que reclama la *Carta Africana para las Colaboraciones de Investigación Transformadora* de 2023.⁴⁸

Esperamos que esto tenga un efecto dominó en la calidad de nuestro trabajo: Sengeh nos recuerda que «la investigación del mundo de los negocios y la gestión muestra que los equipos rinden mucho mejor cuando son diversos, y no solo en cuanto a género, raza, idioma y todos los demás aspectos cruciales de la identidad que tan a menudo nos dividen, sino también en opiniones y filosofías de vida».⁴⁹ Esto significa no solo hacer un mejor trabajo, sino tener mejores experiencias mientras lo hacemos.

47 (Fejerskov 2022, 12 and 184)

48 (Perivoli Africa Research Centre (PARC) et al. 2023, 2)

49 (Sengeh 2023, loc.142)

¿Cuáles son nuestros objetivos en materia de DEI?

Nuestros objetivos son aumentar la diversidad del personal (en cuanto a identidad, origen, formación, datos demográficos, disciplina, forma de pensar y perspectiva) para construir un lugar de trabajo inclusivo que fomente la colaboración en igualdad de condiciones, cree una mejor experiencia y, por lo tanto, genere incentivos para que las personas dediquen su vida profesional a Busara. El objetivo de la organización también abarca la necesidad de rendir cuentas unos a otros para apoyarnos en nuestras diferencias.

La DEI es fundamental para la sostenibilidad de Busara como empresa, ya que crea un entorno de trabajo acogedor que permite al personal desarrollarse, crecer y sentirse satisfecho en su puesto de trabajo en Busara. Una plantilla diversa sigue aportando sus conocimientos en beneficio continuo de la organización y puede establecer vínculos más profundos con las comunidades con las que nuestros investigadores generan conocimiento o con aquellas a las que lo difunden. Parte de esta sostenibilidad consiste también en que se escuche y se reconozca la voz de los investigadores que trabajan en Busara.

Objetivos para la creación de conocimiento

En el proceso de creación de conocimiento, una filosofía de DEI nos ayuda a aprovechar lo aprendido en los proyectos de investigación para aprender también a hablar de temas difíciles. Esto parece más obvio de lo que es. Aunque una organización de investigación quiera crear conocimiento, a veces, en el mundo de la investigación para el desarrollo global, la investigación se diseña



de forma exclusiva: no todas las organizaciones que realizan investigaciones quieren hablar públicamente de sus hallazgos. A veces, los datos y las perspectivas no se comparten (ya sea por acuerdos contractuales o porque al investigador simplemente le falte energía para elaborar además un resultado destinado al público). Esto limita el conocimiento de las diversas experiencias que la investigación ha puesto de manifiesto. La organización está trabajando de forma lenta pero constante para compartir las perspectivas de manera más comprometida, con el fin de reconocer la contribución de los encuestados y reforzar la voz de los investigadores de Busara.

Objetivos de contratación

Los objetivos de la organización en materia de personal van más allá de la simple presentación de un documento sobre políticas de diversidad. Consideramos que este proceso de reflexión sobre la DEI es fundamental para ayudar a todos los miembros de la organización a comprender lo que significa ser una organización internacional del Sur Global en una época de grandes cambios, de intenso debate y de toma de conciencia sobre la necesidad de abordar hoy las injusticias y las desigualdades del pasado. Este es un momento de profunda reorientación en lo que significa trabajar en el ámbito del desarrollo global. La versión de Busara de la localización significa estar arraigado en los valores de las personas que trabajan en Busara. Por ejemplo, en términos generales para el contexto africano, esto incluye tener en cuenta lo que personas de diferentes orígenes consideran beneficioso para la sociedad, lo que esperan unas de otras y cómo sus comunidades determinan la forma en que toman decisiones. Sin embargo, este ejemplo también apunta a una necesidad fundamental de que sigamos revisando y refinando lo que entendemos por «contexto» —o incluso lo que describimos cuando utilizamos la palabra «contexto». El contexto —y el conocimiento sobre un contexto— es en sí mismo una idea multidimensional, compleja y dinámica.

Recuadro 8: Regalos

Los regalos y el acto de dar forman parte esencial de la cultura keniana. Especialmente en momentos de dificultad, la comunidad recauda dinero para sufragar los gastos del funeral u otros gastos imprevistos. Para quienes no son kenianos, que se les pida contribuir al funeral del tío de un compañero de trabajo puede resultar una situación incómoda, que exige reflexionar sobre el papel que uno desempeña en un lugar que no es su país de origen. Algunas de las ventajas que se consideran normales en la vida de oficina para los no kenianos (como celebrar una fiesta de Navidad en la oficina o disfrutar de abundantes manjares en eventos sociales) pueden resultar difíciles de disfrutar para los kenianos, que quizá sean más conscientes de que sus familias no se benefician de estas cosas, y que quizá prefieran una paga extra por Navidad que puedan gastar en sus familias, en lugar de una fiesta en la oficina.

El proceso nos exige ceder el control —por paradójico que parezca, al mismo tiempo que se establecen ciertos parámetros en torno al enfoque de la diversidad, la equidad y la inclusión—. Como sostiene Yunkaporta, las prácticas jerárquicas se ven alteradas cuando se permite el desarrollo de nuevos ecosistemas autoorganizados

y los patrones e innovaciones que surgen de estos ecosistemas de práctica son sorprendentes, transformadores y no pueden ser diseñados ni mantenidos por un solo gestor o autoridad externa. Ni siquiera pueden imaginarse fuera de una comunidad que funcione de esta manera. Esta



es la perspectiva que se necesita para ser un custodio en lugar de un propietario de tierras, comunidades o conocimientos. Exige renunciar al poder y al control artificiales y sumergirse en los asombrosos patrones de creación que solo surgen a través del libre movimiento de todos los agentes y elementos dentro de un sistema. Esto repercute en la forma en que se nos gestiona y gobierna.⁵²

Si no abordamos las cuestiones que plantea este trabajo preliminar de forma integral y con una actitud de dejar de lado el control, estaremos perdiéndonos muchas oportunidades. Por ejemplo, no lograríamos generar el impacto educativo que deseamos si no hablamos siempre con franqueza. Limitaríamos nuestra propia oportunidad de dirigirnos a públicos diversos y de interactuar con comunidades que podrían ser radicalmente diferentes entre sí y respecto a nosotros. No permitiríamos que se desarrollaran nuevas prácticas equitativas de inclusión. El objetivo de Busara es asegurarse de que estos escenarios negativos no se produzcan.

52 (Yunkaporta 2019, 93-94)

Recuadro 9: GSGS/GSGN/GNGN

La contratación resulta especialmente complicada en una organización del Sur Global que opera en un sistema internacional que establece normas estrictas sobre lo que significa funcionar bien en dicho sistema. Aden desarrolló la idea de que Busara debe tener en cuenta no solo el pasaporte de una persona, sino también su perfil educativo en lo que respecta a la diversidad (Aden 2023). Las personas que han pasado por un sistema educativo que les forma para procesar y utilizar la información de una manera que se ajusta a los estándares norteamericanos o europeos tienden a adaptarse a sus puestos de trabajo internacionales mucho más rápidamente. Esto puede ser aún más evidente si esa persona procede del Norte Global y, además, ha recibido su educación en el Norte Global (lo que Aden denomina GNGN). Sin embargo, es poco probable que los GNGN alcancen jamás el nivel de profundo conocimiento local que conlleva haber crecido y recibido una educación en el Sur Global (lo que Aden denomina GSGS). Los GSGS son las personas que aportan a Busara valiosas perspectivas, pero se enfrentan a mayores dificultades con las formas de hablar y actuar del Norte Global. Luego están los GSGN: aquellos criados en el Sur Global, pero educados en el Norte Global. El desarrollo global adora a las personas GSGN porque pueden hablar la jerga internacional y seguir aportando credibilidad local; son, en cierto sentido, lo que Ahmed describe como aquellos que «son bienvenidos con la condición de que devuelvan esa hospitalidad integrándose en una



cultura organizativa común, o “siendo” diversos, y permitiendo que las instituciones celebren su «diversidad» (Ahmed 2012, loc. 788). Esto tiene un precio para los GSGN, de quienes a menudo se espera que actúen como traductores del mundo internacional, al tiempo que soportan el pesado fardo de las expectativas de sus comunidades. Se convierten fácilmente en símbolos de la inclusión, a pesar de que a menudo representan a las clases más altas de la sociedad en sus países de origen. Táíwò ofrece una descripción vívida de este desafío (Táíwò, sin fecha).

¿Cómo definimos nuestra cultura de trabajo desde una perspectiva de DEI?

Al igual que muchas organizaciones que tienen una vocación social, pero que operan según modelos de negocio capitalistas, podemos sentirnos divididos.⁵³ Una situación financiera sólida será la base del éxito de nuestra organización. No obstante, debemos defender que, dentro de este modelo de negocio, personas de diferentes orígenes puedan prosperar y encontrar su propia forma de trabajar con el apoyo de la organización. A menos que reconozcamos que nuestro modelo de negocio y nuestro propósito social pueden entrar en tensión entre sí —y abordemos directamente esta tensión haciendo hincapié en la DEI—, sabotaremos inadvertidamente nuestra misión al contratar de forma tan selectiva dentro de un conjunto limitado de parámetros de personas que representan la capacidad de funcionar con rapidez y con un ajuste mínimo en el modelo de negocio.

Pero las tensiones son reales: trabajamos en un entorno de gran presión en el que cada vez es más difícil conseguir financiación. Existe un fuerte impulso hacia la localización (lo que interpretamos como establecer la agenda de investigación, asumir la responsabilidad principal y realizar un trabajo sensible al contexto), evidencia, por ejemplo, en el objetivo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) de «crear un espacio para que los actores locales ejerzan el liderazgo en el establecimiento de prioridades, el diseño de actividades, la implementación y la definición y medición de resultados» en al menos la mitad de sus programas para 2030.⁵⁴

Crear espacio es un objetivo ambiguo que se ve afectado en gran medida por las dificultades de su puesta en práctica. La realidad del cambio de poder es que aún queda un largo camino por recorrer. En el sector del desarrollo global, cambiar la forma en que las organizaciones trabajan, se financian y toman decisiones sigue viéndose limitado por la práctica, como sostiene Bond, a pesar de que un enfoque de localización es también una forma de abordar el racismo y otros prejuicios.⁵⁵ Las formas en que se manifiestan las prácticas no localizadas son múltiples: preferir determinados perfiles educativos⁵⁶ o defender el uso de una jerga concreta son solo dos ejemplos.⁵⁷ Resulta que incluso recibir la financiación localizada conlleva retos para las organizaciones locales destinatarias, que pueden tener dificultades con las regulaciones gubernamentales que limitan la capacidad de recibir fondos, cuyos requisitos de cumplimiento crean situaciones contradictorias, o que deben mantener conversaciones difíciles porque, como escriben Bastian et al. escribe sobre la experiencia de Busara, «a menudo se espera implícitamente que la localización abarate los costes»,⁵⁸

54 (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2023, p. 1)

55 (Bond 2022; Peace Direct 2021)

56 (Aden, Ngugi, and Schomerus 2023)

57 (Errington-Barnes 2021)



Y el discurso sobre la localización —por ahora— contribuye poco a cambiar las prácticas y a cuestionar las jerarquías de conocimiento. Puede perpetuarlas mediante la imposición, desde una distancia prudencial, de normas creadas en un contexto diferente y que premian a las organizaciones locales que ofrecen lo que Khan denomina «la cultura como recurso», donde las personas pueden «(inter)actuar de formas que marcan la pertenencia»; en otras palabras, una organización local que puede hablar la jerga y ofrecer el comportamiento con el que un financiador internacional está familiarizado.⁵⁹

58 (Bastian, Schomerus, and Mburu 2024, 31)

59 (Khan 2011, 124)

Recuadro 10: El lenguaje, parte 2: el poder de la palabra

Hemos perdido la cuenta de cuántos idiomas habla el personal de Busara: al menos 50 (aunque probablemente se trate de una estimación conservadora). Estos idiomas pueden ser lenguas naturales diferentes (en cualquier momento dado, es posible que se oigan al menos seis idiomas distintos en la oficina de Kenia). También pueden ser diferentes tipos de jerga, a medida que se desarrollan distintos conocimientos técnicos. O pueden ser diferentes versiones de cualquiera de ellos, y ahí es donde se hace evidente que los distintos tipos de discurso se valoran de manera diferente: ciertos tipos de expresión resuenan más entre los líderes, con determinados antecedentes educativos, etc. Quienes no dominan con tanta fluidez el tipo de discurso utilizado en un contexto concreto tienen, como nos recuerda Táíwò, «experiencias reales y de gran peso moral de haber sido menospreciados, ignorados, marginados o silenciados». (Táíwò, sin fecha). El lenguaje es un tema muy emotivo: expresa quiénes somos, qué valoramos y cómo nos relacionamos con nuestro mundo. Ser consciente del poder del propio lenguaje también puede resultar muy desalentador si no es el tipo de lenguaje que parece garantizar la visibilidad y que se nos escuche.



En Busara, el hecho de buscar formas de convivir con estas tensiones, al tiempo que se intenta cambiarlas, da lugar a culturas de trabajo paralelas que, en distintos momentos, pueden actuar como impulsoras o como obstáculos de los esfuerzos en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Por un lado, para la construcción de la organización, buscamos trabajar de manera reflexiva, predecible, lenta y constante. Por otro lado, para la supervivencia de la organización, tenemos que trabajar en ráfagas intensas, bajo enormes presiones de plazos y con presupuestos ajustados, con socios y financiadores que a menudo tienen dificultades para articular claramente sus necesidades. Puede ser emocionante y puede ser agotador, y puede ser a costa de incluir a personas de diferentes orígenes, con diferentes formas de trabajar.

Estas diferentes formas de trabajar, la necesidad de dar a veces un empujón enérgico para lograr lo que nos proponemos, forman parte de lo que hacemos. Pero también significa que podemos perder de vista a las personas que forman parte de ello. Por lo tanto, parte de nuestra cultura de trabajo debe consistir en comprender la necesidad de que las personas se sientan atendidas, de que dispongan de espacio para cuidarse a sí mismas y de garantizar que siempre haya margen para aprender. Esa es la cultura de trabajo a la que aspiramos y creemos que la DEI es nuestra herramienta para hacerla realidad y para hacernos responsables cuando las cosas se ponen difíciles.

Recuadro 11: Tara Mistari y el aprendizaje

El intercambio de conocimientos en el ámbito del desarrollo global sigue unos patrones establecidos: hay informes, conferencias y presentaciones. Estos pueden resultar muy exclusivos si no sabes cómo desenvolverte en una conferencia o una presentación ante altos responsables de la toma de decisiones. Es un privilegio que se nos enseñe —a través de las instituciones de educación superior o del contacto con el poder— cómo, como lo llama Khan, «negociar estas jerarquías». Esta negociación es una habilidad interactiva y corporal: lo que Pierre Bourdieu denomina *habitus*. (Khan 2011, 54) Para incorporar a Bourdieu a nuestras vidas, creamos Tara Mistari, el festival anual de investigación de Busara que busca establecer conexiones intelectuales inesperadas mientras practicamos nuestro *habitus* de intercambio de conocimientos. Se puede encontrar más información sobre Tara Mistari y nuestros esfuerzos por convertirnos en una organización de aprendizaje en nuestro Anuario 2024 Tafakari (Schomerus 2024).



Los tres pilares: creencia, práctica y emoción

Hay tres etapas distintas en la forma en que pretendemos articular, ejercer y proteger nuestro enfoque de la DEI. Estos tres pilares —creencia, práctica y emoción— están profundamente conectados: el avance o el crecimiento en un área provocará un aumento de la actividad en las demás. Pueden influirse mutuamente, pero también obstaculizarse entre sí; explicarlo con claridad forma parte de la honestidad, de afrontar los retos con creatividad y de dar pasos en el camino hacia el reconocimiento de la realidad sin juzgar.⁶⁰

- **Creencia:** La creencia se expresa a través de nuestros principios, que pueden incluir el objetivo de actuar en interés de las personas de nuestra comunidad y tener un profundo compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión.
- **Práctica:** La práctica es la forma en que damos vida a nuestras creencias. Esto puede hacerse a través de políticas, normas, nuestros métodos de investigación y el enfoque hacia los clientes. Las prácticas que adoptamos determinan si predicamos con el ejemplo.
- **Emoción:** La DEI gira en torno a las personas, y las personas son seres emocionales. Lo que sentimos (ya sea positivo o negativo) respecto a la diversidad, la equidad y la inclusión puede influir de manera significativa en nuestros comportamientos y decisiones.

60 Un resumen de este enfoque es (Ngugi y Schomerus 2023)

Para permitirnos la máxima creatividad y honestidad, superponemos nuestros tres pilares —creencia, práctica y emoción— con tres pasos interrelacionados:

- **Construir:** lo que estamos poniendo en marcha;
- **Hacer:** implementar y poner a prueba las prácticas que buscamos establecer;
- **Aprendizaje:** cómo nos aseguramos de dejar constancia de lo que hacemos, lo que aprendemos y los cambios que introducimos.

Creencia

En cuanto a nuestras creencias, definimos la DEI como una situación en la que todos los miembros del equipo pueden prosperar y sentirse incluidos, y en la que las identidades diversas están representadas en todos los niveles. Esto implica adoptar un enfoque que considere la diversidad desde las categorías de identidad (raza, género, idioma, educación, origen étnico, edad, capacidad física, orientación sexual), pero también ir más allá y comprender que la inclusión no se experimenta simplemente por el hecho de convertirse en representante de una categoría infrarrepresentada. En la medida de lo posible, todo el personal debe recibir un trato equitativo en su trabajo y en las prestaciones de las que disfruta. Esto requiere revisar las experiencias individuales para garantizar que generen el mismo nivel de satisfacción y que la observación de las prestaciones y experiencias de los demás no genere descontento.



Somos conscientes de que nuestras creencias deben ser expresadas, cuestionadas y perfeccionadas continuamente. También sabemos que nuestras creencias o los principios que las sustentan pueden guiarnos, pero por sí solos no harán de Busara una organización diversa, equitativa e inclusiva. Creemos además que debemos crear y fomentar espacios de aprendizaje y debate como parte de nuestra cultura de trabajo. Una parte del aprendizaje consiste en identificar dónde existen las relaciones de poder, cómo pueden hacerse visibles y cuáles deben romperse para alcanzar nuestro objetivo de DEI.

Hasta ahora, hemos articulado algunas de nuestras creencias de forma concreta, por ejemplo, abordando las desigualdades que se habían colado en nuestras políticas. Este documento (y el resumen publicado anteriormente de las iniciativas que hemos emprendido), así como el Anuario de Busara, Tafakari, forman parte de nuestro esfuerzo por ser transparentes y abiertos.⁶¹

61 (Busara 2024; Ngugi and Schomerus 2023)

Recuadro 12: Lenguaje, parte 3: las comillas irónicas son exclusivas

Busara opera en un entorno con mucha jerga (véase «Lenguaje», parte 2). Aprender la jerga y el habitus que la acompaña ya es bastante difícil para personas de distintos orígenes. La cosa se complica aún más cuando los autores dan por sentado que se dirigen a un grupo interno, es decir, que asumen formar parte de un grupo de personas que entiende el subtexto de sus escritos. Para evitar hacer suposiciones sobre cómo la gente podría interpretar nuestro lenguaje, en las publicaciones de Busara evitamos las llamadas «comillas de ironía», es decir, las comillas que enmarcan un texto que no es obviamente una cita. Las comillas de ironía pueden indicar al lector varias cosas, y todas ellas son confusas: el lector puede suponer que el autor utiliza el término de forma sarcástica o metafórica (pero quizá no comprenda la naturaleza del sarcasmo o la metáfora y, por lo tanto, se sienta excluido). O bien el lector asume que el término es una cita directa de un debate del que no forma parte. Ambas situaciones pueden crear una sensación de exclusión o evasión y suponer una carga de procesamiento adicional para el lector (Schlechtweg y Härtl 2023). De hecho, se ha argumentado que las personas utilizan las comillas irónicas cuando no quieren que se les haga responsables de lo que han dicho, dejando abierta la opción de alegar más tarde que se trataba de una broma (Saner 2017 (14 de marzo)). ¿Cuál es la mejor práctica para lidiar con las comillas irónicas? Omítelas y di lo que realmente quieres decir para incluir a todo el mundo en la conversación.



Pero aún nos queda un largo camino por recorrer: debemos seguir creando de forma consciente espacios de aprendizaje y debate, y comunicar tanto a nivel interno como externo lo que hemos hecho (por ejemplo, a través de informes como este). También debemos encontrar formas más claras de medir los avances y vincularlos a una estrategia organizativa que refuerce este compromiso y le dé cabida.

Práctica

En nuestra práctica, esto significa que expresamos lo que experimentamos con honestidad y abordamos los retos con creatividad. Intentamos evitar la jerga y el lenguaje técnico para poder hablar abiertamente de nuestras experiencias y retos, ser audaces en nuestras recomendaciones y sinceros sobre lo que ha funcionado y lo que no. Esto implica que buscamos activamente una diversidad de voces, puntos de vista y canales de comunicación en la forma en que la organización se presenta al mundo. Cuando percibimos que falta algo en esta práctica, debemos prestar atención a lo siguiente: ¿falta porque no encaja con la articulación actual de nuestras creencias? ¿Hay razones emocionales por las que falta?

La puesta en práctica tiene una doble faceta: es la parte más apasionante y, al mismo tiempo, la más aburrida de la DEI. ¿Por qué? Porque dar vida a las creencias es uno de los grandes retos, mientras que guiar a una organización para que lo consiga es, ante todo, un ejercicio burocrático y, en ocasiones, diplomático. ¿Cómo se traduce esto en la práctica?

Significa reconocer que la DEI no es intuitiva. Significa establecer un vínculo muy estrecho entre las creencias, los recursos y la práctica. La equidad es costosa para una organización (al igual que no ser equitativo). Si la creencia es que debe haber prestaciones equitativas para el personal, ¿cómo debe ser exactamente la práctica de gastar dinero en ellas? ¿Por qué nos comprometemos a pagar por igual a personas de todos los géneros, pero en la práctica seguimos teniendo dificultades para reducir nuestra brecha salarial de género? También es difícil (o quizá imposible) alcanzar una equidad perfecta, ya que las creencias, las identidades y las experiencias evolucionan. Por lo tanto, una práctica para apoyar la equidad no puede resolver todos los problemas; ni siquiera puede resolver un problema de una vez por todas.

En la práctica de la DEI, una organización puede mostrar su verdadera esencia a través de las políticas que diseña, aplica y defiende. Las decisiones que toma una organización son una forma de comunicar a su personal qué es lo que la organización decide apoyar. ¿Está la organización protegiendo a grupos o personas concretos?



Recuadro 13: Seguro médico equitativo

Busara modificó recientemente su plan de seguro médico porque la póliza original ofrecía prestaciones diferentes a los ciudadanos de Kenia y a los de otros países, y los considerados «internacionales» recibían una mejor atención. El cambio supuso que los no africanos dispongan ahora de una cobertura de seguro ligeramente menos favorable; sin embargo, sus compañeros no europeos reciben ahora las mismas prestaciones que los europeos. Este cambio resultó difícil de aceptar para algunas de las personas que perdieron ciertas prestaciones y que se sintieron —tal y como expresaron— perjudicadas. A pesar de que en el sector del desarrollo global es habitual que existan prestaciones diferentes para el personal nacional y el internacional, este cambio era necesario para Busara: refleja el valor de la equidad y el interés por el bienestar de todo su personal.

La equidad puede ser la prima menos llamativa de la defensa de causas. Para mantener la equidad es necesario contar con un defensor que la lleve a cabo y que sepa que, aunque algunas personas pongan los ojos en blanco al oír hablar de equidad, la organización le respalda. Alguien tiene que defender la equidad y aplicarla sin concesiones, y contar con el apoyo institucional necesario para insistir en ello sin descanso.

Es también en la práctica de la DEI donde residen los retos. Existe una larga historia de cómo la burocratización de la DEI permite que se convierta en algo formulista o que perpetúe precisamente los mismos patrones de exclusión que

pretende combatir. El Código de Conducta del grupo progresista de defensa del clima The Leap afirmaba, por ejemplo, que

los códigos de conducta tienen un historial de ser utilizados para justificar prácticas racistas, sexistas, capacitistas y opresivas de otro tipo dentro de las instituciones. Pueden formularse y aplicarse para establecer límites en torno al comportamiento «apropiado» sin reconocer cómo las definiciones de comportamiento «apropiado» se utilizan para marginar a las personas, especialmente a las personas BIPOC [negras, indígenas y de color], queer y de género femenino. Esta marginación puede manifestarse de diversas formas: desde la «policía del tono», pasando por la práctica de la política de la respetabilidad, hasta el fomento de entornos laborales tóxicos y los despidos injustos, entre otros.⁶⁴

Se sabe que establecer políticas o encargar a una persona la defensa de la DEI puede significar que la dirección retrase la implementación de dichas políticas, basándose precisamente en el hecho de que existen.

A partir de las perspectivas de un grupo de trabajo interno sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI), Busara se ha comprometido a adoptar una serie de medidas concretas en materia de contratación, evaluación del rendimiento y prácticas de gestión. Entre ellas se incluye definir, fomentar y recompensar el rendimiento, lo que significa que las políticas, los procedimientos y las prácticas deben estar orientados a fomentar un alto rendimiento tanto en los equipos como en las personas. Esto incluye definir y medir el rendimiento, el establecimiento de objetivos, la motivación del personal, las estructuras salariales, los ascensos, las oportunidades de aprendizaje y exposición, la gestión de personas y proyectos, etc.



Seguimos implementando y probando estas políticas poco a poco. Sigue siendo necesario incorporar la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en todos los documentos normativos dirigidos a un público amplio. Esto conlleva muchos matices. Por ejemplo, ¿cuáles son los criterios relevantes que debemos tener en cuenta para determinar qué hace que una política sea favorable a las familias? ¿Tienen necesidades diferentes las personas de distintas razas y etnias? ¿Distinguimos en nuestras políticas entre familias nucleares y familias monoparentales? ¿Cómo abordamos las estructuras familiares no tradicionales? ¿Qué apoyo adicional se puede brindar a los padres con hijos con capacidades diferentes que siga siendo equitativo para todos?

Recuadro 14: Revisión por pares

En nuestro trabajo para convertir a Busara en una organización de conocimiento y aprendizaje (Schomerus 2024), estamos buscando las mejores formas de garantizar que nuestro trabajo sea riguroso y se someta a controles de calidad. En el ámbito académico, ese proceso suele llevarse a cabo mediante la revisión por pares: una revista envía un artículo a investigadores que trabajan en el mismo campo y les pide que evalúen la calidad y la contribución del mismo. Una cuestión crucial para Busara a la hora de reforzar sus procesos de revisión es: ¿quiénes son los pares que podrían revisar el trabajo —en calidad de pares— de investigadores con formaciones académicas y socializaciones en la investigación muy diferentes? En esta cuestión, los retos del ecosistema de investigación se hacen muy evidentes: en un ecosistema de investigación mucho más pequeño y con menos recursos (Perivoli Africa Research Centre (PARC) et al. 2023), el grupo de pares genuinos es, de hecho, muy reducido. A menos que se persigan seriamente los esfuerzos por fortalecer a los investigadores como participantes y pares (Mughogho, Adhiambo y Forscher 2023), un sistema de revisión por pares tal y como funciona actualmente es intrínsecamente injusto.



Un aspecto que aún requiere mucha reflexión es cómo evaluamos el desempeño de los investigadores sin limitarnos únicamente a los informes publicados o las ponencias impartidas. Esto implica establecer indicadores de DEI que reflejen el objetivo del enfoque: medir el desempeño de manera diversa, equitativa e inclusiva. Podría significar establecer indicadores que contrarresten el instinto humano de convertir la DEI en algo meramente simbólico, pero también reconocer la contribución que supone el mero hecho de estar presente en los debates de investigación para ampliar la perspectiva. A menudo, para los investigadores individuales, esto puede suponer la carga de representar a los participantes en la investigación, que siguen estando bastante alejados del proceso de producción de conocimiento, a pesar de ser el centro de interés y atención.⁶⁵

Uno de nuestros compromisos de cara al futuro es identificar los retos. También crearemos una función específica dedicada a la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) para aprovechar una gama más amplia de perspectivas, experiencias y talentos, que son esenciales para impulsar la innovación, el crecimiento y la resolución de problemas. Además, una función sólida en materia de DEI demuestra nuestro compromiso con la responsabilidad social y garantiza que seamos un empleador competitivo y un referente en la promoción de la equidad y la inclusión dentro del ámbito del desarrollo global y la investigación del comportamiento.

Nuestro compromiso con el aprendizaje se plasma en el registro y la reflexión sobre las iniciativas de DEI llevadas a cabo hasta la fecha, por ejemplo, a través de publicaciones o seminarios web. Incluso la redacción de este documento «Groundwork» forma parte del aprendizaje, ya que nos permite afinar nuestro vocabulario.

⁶⁵ (Singh 2023)

⁶⁶ (Ngugi 2024; Schomerus 2024; Singh and Ngugi 2023)

Emociones

Definimos la DEI como un catalizador de experiencias emocionales. Estas pueden manifestarse como el desafío que alguien puede experimentar al darse cuenta de que, sobre el papel, representa una categoría que refuerza la diversidad, pero que, en realidad, su experiencia es la de sentirse excluido. Las emociones pueden generar resistencia frente al tipo de cambio que genera la verdadera DEI. Dicha resistencia puede resultar difícil de gestionar para una organización, lo que a veces la deja paralizada o le resta valor a la hora de poner en práctica sus principios declarados.

Recuadro 15: Intercambio de información

Es un axioma que un buen lugar de trabajo es aquel en el que los equipos y el personal comparten información libremente. Es la piedra angular de la filosofía de la ciencia abierta y se ha destacado como la clave del éxito en las empresas tecnológicas (Bock, 2015). Sin embargo, lo que parece sencillo en teoría puede plantear retos adicionales, a menudo ocultos, en una organización multicultural inmersa en un sector en el que las jerarquías de conocimiento son una realidad. Puede que no todo el mundo se sienta cómodo compartiendo información debido a la incertidumbre y a preguntas como: ¿Es buena mi información? ¿Me juzgarán? ¿Aporto algo nuevo? ¿Sé lo suficiente? Estas son preocupaciones comunes que la gente puede tener y que requieren una mitigación y un aprendizaje conscientes.



El trabajo en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) puede convertirse fácilmente en algo meramente simbólico, sobre todo en lo que respecta a las creencias: a menudo resulta relativamente fácil para una organización expresar sus creencias, lo que facilita proclamar algo sin que ello vaya acompañado de un seguimiento que refleje esas creencias en la práctica. Por eso, para Busara, el vínculo entre las creencias, la práctica y las emociones es tan crucial: resulta mucho más difícil, si no imposible, limitarse a lo simbólico en los ámbitos de la práctica y las emociones.

Conclusión: naranja más naranja es igual a naranja

Para dejar de trazar una línea sutilmente crítica entre las «naranjas internacionales» y las «naranjas locales» en la producción de conocimiento en el Sur Global, se requieren cambios profundos en la forma en que una parte del mundo se imagina a la otra. Implica explicar con claridad qué valores implícitos se asocian al hecho de proceder de un lugar determinado. Significa ser honesto y abierto acerca de los retos que conlleva intentar construir una organización que quiera desempeñar un papel en cómo hacerlo mejor.

Se trata de un trabajo en curso, lleno de contradicciones y ambigüedades. A medida que avanzamos organizativamente para tener una mayor presencia en los debates que afectan a nuestro trabajo, la filosofía de la organización es contar con una voz que también refleje los compromisos adquiridos en este «Groundwork». Aunque se trata de una organización que publica en formatos bien establecidos —informes, presentaciones, blogs, artículos, libros—, Busara no tiene una sola voz: tiene muchas. La fortaleza de la organización radica en que permite la variedad de voces, puntos de vista y formas de comunicación. Estas se expresan en nuestra participación en las conversaciones relevantes a través de eventos, comentarios, intercambios y relaciones, con los que hacemos un esfuerzo intencionado por aportar el conocimiento necesario para informar mejor sobre los cambios hacia la localización —o, como dice Onsando en su reflexión sobre su trabajo como responsable de Voz e Impacto de Busara: «A través de nuestra voz, buscamos darnos a conocer al mundo y, así, que el mundo se nos dé a conocer».⁶⁷

67 (Onsando 2024)



Además, practicamos la inclusión haciendo justicia al tiempo y al esfuerzo emocional que los participantes en la investigación compartieron con nosotros para permitirnos elaborar resultados de investigación que les afectan. Lo hacemos con el espíritu que sustenta tanto nuestro trabajo como la construcción de nuestra organización: creatividad y honestidad. Entendemos que esto significa que nuestro trabajo es creativo, esperemos que a veces sorprendente, reflexivo y, sobre todo, honesto.

Recuadro 16: Calidad y rigor

El éxito de nuestro trabajo depende de su calidad; las ciencias sociales alcanzan la calidad a través del rigor académico y científico. Sin embargo, dentro de las jerarquías de conocimiento establecidas, el rigor puede definirse de forma bastante limitada. Una de las tareas de una organización internacional de investigación del Sur Global es ser rigurosa y, al mismo tiempo, aprender cómo pueden manifestarse las diferentes versiones del rigor dentro de las distintas tradiciones de conocimiento. El simple hecho de no ceñirse a una única definición de rigor puede interpretarse fácilmente como un intento de tomar atajos intelectuales y científicos. Pero, de hecho, se trata de una tarea técnica y filosófica profundamente exigente. Si nos tomamos en serio la posicionalidad —es decir, si aceptamos que la perspectiva de una persona está determinada por quién es y por su socialización—, entonces nuestra comprensión y nuestro juicio sobre el rigor deben tener en cuenta esa posicionalidad. Como nos recuerda Táíwò, basándose en Harding: si el rigor también se juzga por la voluntad de cuestionar las jerarquías establecidas de conocimiento y poder, entonces aquel que tiene en cuenta la posicionalidad (o epistemología del punto de vista) requiere una búsqueda mucho más profunda de la objetividad, lo que en sí mismo es un camino hacia una reflexión y un análisis más rigurosos (Táíwò sin fecha; Harding 2004).

Permitir que las diferentes formas de adquirir y transmitir conocimientos formen parte de nuestra identidad respalda tanto nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) como nuestros esfuerzos por reforzar nuestra voz.



Referencias

1. Aden, Deqa. 2023. *¿Qué es una organización del Sur Global? Una exploración del significado de la terminología y la identidad para la producción de conocimiento de Busara*. Busara Groundwork n.o 4 (Artículo de reflexión). Nairobi: Busara.
2. Aden, Deqa, Stanley Ngugi, y Mareike Schomerus. 2023 "Building a Global Team." En *Building Ciencias del Comportamiento en Desarrollo Internacional*, editado por Luis Artavia-Mora y Zarak Khan. Washington, D.C.: Action Design Network.
3. Ahmed, Sara. 2012. *Sobre la inclusión: racismo y diversidad en la vida institucional*. Durham, Carolina del Norte y Londres: Duke University Press.
4. Arnett, J. J. 2008. «El 95 % olvidado: por qué la psicología estadounidense debe ser menos estadounidense». *American Psychologist* 63 (7). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.7.602>
5. Bastian, Sam, Mareike Schomerus, and Wilson Mburu. 2024. «Dando la bienvenida al visitante adinerado: retos y oportunidades de financiación para una organización del Sur Global» En *Tafakari Busara Yearbook*. No estás solo: el comportamiento humano bajo presión, editado por Busara. Nairobi: Busara. doi: DOI: doi.org/10.62372/JDVN6905.
6. Billan, Rumeet. 2023. *La amapola más alta: cómo el mundo laboral está frenando a las mujeres ambiciosas*. Toronto, ON: Women of Influence.
7. Bock, Laszlo. 2015. *¡Las reglas del trabajo! Perspectivas desde dentro de Google que transformarán tu forma de vivir y liderar*. Nueva York, NY: Twelve.
8. Bohnet, Iris. 2018. *Lo que funciona: la igualdad de género por diseño*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
9. Bond. 2022. *El liderazgo local como práctica antirracista: una guía para apoyar a las ONG internacionales* London: Bond.
10. Bond. not dated. *La gestión local como práctica antirracista: guía para apoyar a las ONG internacionales*. London: Bond.
11. Busara. 2024. *Anuario Tafakari Busara: No estás solo: el comportamiento humano bajo presión*. Nairobi: Busara.

12. Castillo, Wendy, y David Gillborn. 2023. *Cómo hacer «QuantCrit»: prácticas y preguntas para investigadores y usuarios de datos educativos.* (EdWorkingPaper: 22-546). Obtenido del Instituto Annenberg de la Universidad de Brown: <https://doi.org/10.26300/v5kh-dd65>. doi: <https://doi.org/10.26300/v5kh-dd65>.
13. Chatman, Jennifer A., Daron Sharps, Sonya Mishra, Laura J. Kray, and Michael S. North. 2022. «Agente pero no cálida: Interacciones entre edad y género y las consecuencias de las percepciones de incongruencia de estereotipos para las mujeres profesionales de mediana edad». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 173:104190. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104190>.
14. Chelwa, Grieve. 2021. «¿Tiene la economía un “problema con África”?» *Economy and Society* 50 (1):78-99. doi: 10.1080/03085147.2021.1841933.
15. Criado Perez, Caroline. 2019. *Mujeres invisibles: cómo los datos nos engañan en un mundo diseñado para hombres.* London: Vintage/Penguin.
16. Diangelo, Robin. 2018. *La fragilidad blanca: por qué a los blancos les cuesta tanto hablar de racismo.* Nueva York, NY: Penguin.
17. Dobbin, Frank, and Kalev. Alexandra. 2022. *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
18. Errington-Barnes, Luke. 2021. «¿Cuál es la contraseña?». *Lenguaje y exclusión en la consolidación de la paz a nivel mundial.* Uppsala: Life & Peace Institute.
19. Fejerskov, Adam. 2022. *The Global Lab: Desigualdad, tecnología y el nuevo movimiento experimental.* Oxford: Oxford University Press.
20. Goh, Patrick C.H. 2017. «La práctica sistémica y el lugar de trabajo como comunidad: alternativas al gerencialismo» *Revista sobre el Sector de Voluntariado* 8 (1):107-18. doi: 10.1332/204080517X14882017380371.
21. Gyekye, Kwame. 2011. «Ética africana» En *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, editado por Edward N. Zalta. <https://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/african-ethics/>.
22. Harding, Sandra. 2004. «Replanteando la epistemología del punto de vista: ¿qué es la objetividad fuerte?» En *La antología de la teoría del punto de vista feminista: controversias intelectuales y políticas*, editado por Sandra Harding. London: Routledge.



23. Henrich, Joseph. 2020. *Las personas más extrañas del mundo: cómo Occidente se volvió psicológicamente peculiar y particularmente próspero*. Nueva York, NY: Penguin (Farrar, Straus and Giroux).
24. Henrich, Joseph, Steven J. Heine, and Ara Norenzayan. 2010. «¿La gente más extraña del mundo?» *Behavioral and Brain Sciences* 61–135.
25. Instituto Nacional de Estudios Demográficos (INED). Octubre de. «Proyecciones por continente: Proyecciones demográficas (en miles) por continente de 2025 a 2100 (escenario medio)» https://www.ined.fr/en/everything_about_population/data/world-projections/projections-by-continent/
26. Jerven, Morten, and Deborah Johnston. 2015. «¿Tragedia estadística en África? Evaluación de la base de datos para el desarrollo económico africano». *The Journal of Development Studies* 51 (2):111-115. <http://doi.org/10.1080/00220388.2014.968141>
27. Khan, Shamus 2011. *Privilegio: la formación de una élite adolescente en St. Paul's School*. Princeton/ Oxford: Princeton University Press.
28. Kline, Patrick, Evan K. Rose, and Christopher R. Walters. 2022. «Discriminación sistémica entre las grandes empresas estadounidenses» *The Quarterly Journal of Economics* 1-74. doi: <https://doi.org/10.1093/qje/qjac024>.
29. Kombo, Salim. 2023. «¿Esa voz en tu oído? Es la comunidad» *Blog de Busara*.
30. Lyall, Jason. 2020. *Ejércitos divididos: Desigualdad y rendimiento en el campo de batalla en la guerra moderna*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
31. Manan, Muhammad Romail, Iqra Nawaz, Sara Rahman, Areeba Razzaq, and Fatima Zafar. 2023. «Diversity, Equity, and Inclusion on Editorial Boards of Global Health Journals» *Asian Bioethics Review*. doi: 10.1007/s41649-023-00243-8.
32. Mughogho, Winnie, Jennifer Adhiambo, and Patrick S. Forscher. 2023. «Los investigadores africanos deben participar de pleno derecho en la investigación en ciencias del comportamiento» *Nature Human Behaviour* 7 (3):297-299. doi: 10.1038/s41562-023-01536-6.
33. Ngugi, Stanley. 2024. «El elemento humano: un enfoque para una colaboración significativa» En *No estás solo: el comportamiento humano bajo presión*, editado por

Busara. Nairobi: Busara. doi: DOI: doi.org/10.62372/JDVN6905.

34. Ngugi, Stanley, and Mareike Schomerus. 2023. *Creencias, prácticas, emociones: diversidad, equidad e inclusión (DEI) en Busara. Busara Groundwork n.º 6* (Documento Marco). Nairobi: Busara.
35. Onsando, Michael. 2024. «Cómo el “yo” se convierte en “nosotros”: por qué la voz es el vínculo entre nosotros y el mundo» En *Tafakari Busara Yearbook. En Anuario de Tafakari Busara. No estás solo: el comportamiento humano bajo presión*, editado por Busara. Nairobi: Busara. doi: DOI: doi.org/10.62372/JDVN6905.
36. Peace Direct. 2021. *Es hora de descolonizar la ayuda: perspectivas y lecciones de una consulta global*. London: Peace Direct.
37. Centro de Investigación Perivoli Africa (PARC), Universidad de Bristol, Universidad de Sudáfrica e Instituto de Humanidades en África (HUMA) de la Universidad de Ciudad del Cabo.. 2023. «Carta Africana para las Colaboraciones de Investigación Transformadora»
38. Saner, Emine. 2017 (14 March). «Donald Trump y el “auge” de las “comillas de miedo”» *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/science/shortcuts/2017/mar/14/donald-trump-and-the-rise-of-scare-quotes>.
39. Schlechtweg, Marcel, y Holden Härtl. 2023. «Las comillas y el procesamiento de la ironía en inglés: evidencia de un estudio sobre el tiempo de lectura» 61 (2):355-390. doi: doi:10.1515/ling-2021-0079.
40. Schomerus, Mareike. 2023. «Una imagen satelital del barrio: por qué importa quién eres» En *Vidas en medio de la violencia: la transformación del desarrollo tras un conflicto*. London: Bloomsbury.
41. Schomerus, Mareike. 2024. «¿Te has dado cuenta? La creación de una organización que aprende» En *Tafakari Busara Yearbook. Anuario de Tafakari Busara. No estás solo: el comportamiento humano bajo presión*, editado por Busara. Nairobi: Busara. doi: DOI: doi.org/10.62372/JDVN6905.
42. Sengeh, David Moinina 2023. *Inclusión radical: siete pasos para ayudarte a crear un lugar de trabajo, un hogar y un mundo más justos*. Nueva York, NY: Flatiron Books.



43. Shipow, Amy , y Anisha Singh. 2020. «¿Son inclusivos tus datos? Optimizar los resultados eliminando los costes ocultos de la participación en la investigación» *El blog de Busara*. <https://medium.com/busara-center-blog/is-your-data-inclusive-ddd59933f108>.
44. Singh, Anisha. 2023. *Antes de que te destruyas a ti mismo: una guía para afrontar la dura verdad de que todos estamos un paso por detrás*. Busara Groundwork n.º 5 (Artículo de Reflexión). Nairobi: Busara.
45. Singh, Anisha, y Stanley Ngugi. 2023. «Las nóminas no lo dicen todo: hacia la igualdad salarial de género a través de las prácticas de contratación». Busara Groundwork n.º 2 (Artículo de Reflexión). Nairobi: Busara.
46. Smith, Linda Tuhiwai. 1999. *Metodologías descolonizadoras: investigación y pueblos indígenas*. London: Zed Books.
47. Táíwò, Olúfẹ̀mí O. . 2022. *La captura de la élite: cómo los poderosos se apoderaron de la política de identidad (y de todo lo demás)* London: Pluto Press.
48. Táíwò, Olúfẹ̀mí O. not dated. «El privilegio de estar presente: la captura de la élite y la deferencia epistémica» *The Philosopher*.
49. Thalmayer, Amber Gayle, Cecilia Toscanelli, y Jeffrey Jensen Arnett. 2021. «El 95% olvidado, una nueva mirada: ¿Se está volviendo la psicología estadounidense menos estadounidense?» *American Psychologist* 76 (1):116-129. doi: <https://doi.org/10.1037/amp0000622>.
50. The Leap. 2021. *The Leap: Código ético y política contra el acoso* (actualizado en enero de 2021) <https://docs.google.com/document/d/1iG-twY-9fq6fu4-JDmlCrYgW7w5-fdKDixiGZKCPqAk/edit?pli=1#heading=h.rn4bm6uohq05>: The Leap.
51. Thériault, Rémi, y Patrick Forscher. 2024. «El tablero de control de la minoría perdida» https://remi-theriault.com/dashboards/missing_majority
52. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. 2023. *Hacia un modelo de desarrollo liderado localmente: informe de progreso sobre la localización del año fiscal 2022*. Washington, D.C.: USAID.
53. Walter, Maggie, and Chris Andersen. 2016. *Estadísticas indígenas: una metodología de investigación cuantitativa*. London/ New York, NY: Routledge.

54. Winston, Andrew S. 2004. *Definiendo la diferencia: raza y racismo en la historia de la psicología*. Washington, D.C.: American Psychological Association. doi: 10.1037/10625-000.
55. Yunkaporta, Tyson 2019. *Sand Talk: Cómo el pensamiento indígena puede salvar el mundo*. London: The Text Publishing Company.
56. Zuberi, Tukufu, and Eduardo Bonilla-Silva, eds. 2008. *Lógica blanca, métodos blancos: racismo y metodología*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers.



Acerca de Busara

Busara es una organización de investigación y asesoría que colabora con investigadores y organizaciones para promover y aplicar la ciencia del comportamiento con el fin de aliviar la pobreza. Busara persigue un futuro en el que las actividades de desarrollo humano a nivel mundial respondan a la experiencia vivida por las personas, valoren los conocimientos generados en el contexto en el que se aplican y promuevan prácticas culturalmente apropiadas e inclusivas. Para lograrlo, practicamos y promovemos la ciencia del comportamiento de manera que se centre y valore las perspectivas de los encuestados; ampliamos la práctica de la investigación donde se aplica; y creamos redes, procesos y herramientas que aumentan la competencia de los profesionales y los investigadores.

Acerca del Trabajo Preliminar de Busara

El trabajo preliminar de Busara sienta las bases para futuras investigaciones y el diseño de programas. Como artículos de reflexión, examinan el estado actual del conocimiento y lo que se necesita para avanzarlo, enmarcan cuestiones importantes desde una perspectiva conductual o presentan información contextual sobre un contexto específico.

Cómo citar:

Ngugi, Stanley; Schomerus, Mareike. *Comparando naranjas con naranjas: trabajando hacia una creación de conocimiento diversa, equitativa e inclusiva en una organización internacional del Sur Global*. Busara Groundwork No. 12 (Artículo de Reflexión). Nairobi: Busara, 2024. DOI: doi.org/10.62372/KLJE3595

38 Apple Cross Road,
Lavington, Nairobi, Kenia
www.busara.global

