

## Caso de Discusión N° 6

### Una Guerrera Feliz

Abril 2024

*Este caso describe una lucha personal por la diversidad e inclusión, donde el trabajo duro en el presente evita que el pasado dicte el futuro.*



#### Introducción

Es una tradición estadounidense que exalumnos(as) donen a sus universidades. Las instituciones organizan campañas anuales de recolección de fondos, que contribuyen a cubrir los costos universitarios y a financiar becas al alumnado. La mayoría del ex alumnado envía una transferencia pequeña, que es agradecida con una carta personal por parte de la administración. De vez en cuando, aparece una donación grande para cubrir la construcción de un nuevo edificio que llevará el nombre de su donante.

Cuando en 2020, Mellody Hobson y la Fundación de la Familia Hobson/Lucas donó fondos a Princeton University para establecer un conjunto de edificios residenciales, la mirada se centró en George Lucas, el mítico director de cine, creador de la saga *Star Wars*. Sin embargo, agradeciendo la donación, el Presidente de Princeton, Christopher Eisgruber, se enfocó en Mellody Hobson, diciendo: “Este regalo extraordinario transformará a Princeton. Mellody Hobson es un ejemplo maravilloso para nuestros(as) estudiantes y estamos fascinados que su nombre agraciara nuestro nuevo College residencial.” La construcción de Hobson College comenzará en 2023 y abrirá en el otoño de 2026. Será el primer College nombrado en honor a una persona de raza negra en la historia de la Universidad y será construido en el sitio del anterior Wilson College.

Ese mismo año, en repudio a su pensamiento y políticas racistas, el Consejo Directivo de Princeton había votado a favor de remover el nombre de Woodrow Wilson de la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales y de Wilson College, una decisión histórica sobre quien fuera exalumno, Presidente de Princeton, Gobernador del Estado de New Jersey, Presidente de los Estados Unidos y Premio Nobel de la Paz.

Mellody Hobson se había graduado en 1991 del Woodrow Wilson School of Public and International Affairs de Princeton University y en 2019 recibió el Premio Woodrow Wilson, el mayor honor que la universidad confiere a sus exalumnos(as).

Reflexionando sobre su donación, Hobson dijo: “Espero que mi nombre recordará a futuras generaciones de estudiantes, especialmente quienes son negros o mulatos y que son los primeros(as) en sus familias, que ellos(as) también pertenecen acá. Cambiarle el nombre a Wilson College es mi forma muy personal de decirles que nuestro pasado no tiene que ser nuestro futuro.”

Mellody Hobson es actualmente co-Presidente de Ariel Investments y Presidente de Starbucks; fue Presidente de DreamWorks Animation e integra los Directorios JPMorgan Chase y la Fundación Rockefeller. Fue miembro del Consejo Directivo de Princeton desde 2002 a 2006. En 2015, *Time* la incluyó en su listado de 100 Personas más Influyentes. En 2016 fue elegida al American Academy of Arts and Sciences y en 2019 recibió junto a su esposo la Carnegie Medal of Philanthropy.<sup>1</sup>

### **Una Guerrera Feliz**

Dice Mellody Hobson:<sup>2</sup>

*Escribí de nuevo mi línea en Instagram y puse “inversionista, aprendiz, profesora, guerrera feliz.” Inicialmente había puesto “guerrera” pero pensé que sonaba un poco duro. Porque todos piensan que la mujer negra es así, pero me dije, podré “guerrera feliz” porque de hecho soy feliz.*

*La razón por la cual digo que es así es porque, cuando pienso acerca del tema de minorías, es absolutamente cierto. Una vez, un integrante del directorio de Starbucks respondió a mis preguntas acerca de la diversidad (y nótese que yo no estaba quejándome) diciendo: “¿Hace cuánto tiempo has*

---

<sup>1</sup> Carlett Spike. (2020). “Historic Gift: New Residential College to be Named for Mellody Hobson ’91.” [Princeton Alumni Weekly](#).

<sup>2</sup> McKinsey Global Institute. (2020). “A Happy Warrior: Mellody Hobson on Mentorship, Diversity, and Feedback.”

*sido negra? Hace cuánto tiempo has sido mujer?” dejándome claro que esto no es nada nuevo. Cuando empecé a trabajar en el mundo de los negocios, decidí usar esto a mi favor. Cuando entro en una sala, yo soy la inusual. En vez de ser tímida al respecto, hay que entender que una resalta. Iba a conferencias de inversionistas de Wall Street y la gente se me acercaba y me decía “Tu eres Mellody.” Yo pensaba, ¿cómo lo saben? Bueno, porque yo era la única. De hecho, podría ser como Beyoncé o Cher, no necesito el Hobson. Entonces me dije, voy a aprovechar este foco de atención. Haré que funcione a mi favor y no sea una cruz que debo llevar. Si la gente no acepta este aspecto mío, buscaré la forma de no pedir disculpas por quien soy.*

*Una vez una persona me dijo: “¿Puedes ser fuerte pero no dura, gentil pero no suave, no amenazada y no amenazante?” ¿Cómo encontrar todos estos caminos a transitar? Raza y género son sobre no sentirse amenazada y no amenazar.*

*En un discurso en Princeton hace poco dije: “Entré a Princeton. Fui la primera mujer en mi familia en ir a una universidad. Ciertamente fui la primera mujer en mi familia graduada de una universidad. Llegué acá desde la zona sur de Chicago, la menor de seis hijos de una madre jefa de hogar, y sentí que pertenecía perfectamente aquí.” Nadie esperaba que yo dijera que sentía que pertenecía aquí. Pero yo había trabajado tan duro como todas las demás. Me sentía cómoda aquí. El medio no me alienaba. La pregunta es si se puede estar en una sala y sin arrogancia sentir que perteneces perfectamente siendo la única mujer y de una minoría racial. ¿Puedes permitirte no sentirte apocada?*



*Al mismo tiempo, a veces debes ponerte en cuclillas para conquistar, como nos enseña “El Arte de la Guerra.” Estuve en un directorio con una persona que era un hombre de negocios mega watt súper estrella. Bueno, cada vez que hablaba con él, si estábamos de pie, él se me alejaba. Si empezábamos a conversar justo acá, al final de la conversación, que no era muy larga, terminábamos al final de esa pared. Yo me daba cuenta de que al acercarme, él se corría. Pensé, me tiene miedo. Estoy siendo muy agresiva. Un día me topé con él en el lobby del Hotel St. Regis y me dije voy a usar una táctica totalmente distinta. Lo saludé y apenas con un susurro le dije: “Hola, qué bueno verte, cómo te va.” Le di una pequeña sonrisa y muy bajito le dije: “Qué bueno encontrarte.” Me miró y me dijo: “Mellody, ven acá, acompáñame, siéntate conmigo.” Yo literalmente estaba en mi corazón haciendo el baile feliz*

*de Snoopy. ¡Conquistado! ¡Conquistado! No me estaba apocando porque estaba consiguiendo lo que quería. Era a propósito. Al final, estábamos compartiendo una mesa y yo estaba aprendiendo de él. Sentí que había ganado pero tuve que moderarme para que él se sintiera cómodo con mi lado no amenazante.*

### **La Diversidad en las Empresas**

*Recuerdo que cuando era chica, la profesora de matemáticas de mi colegio nos decía: “Recibirán crédito si muestran su trabajo. Su respuesta puede ser incorrecta pero yo les daré crédito por el desarrollo de su respuesta.*

*Las corporaciones en Estados Unidos quieren recibir crédito por mostrar su trabajo aunque su respuesta sea incorrecta. Quieren reconocimiento al esfuerzo. Como dice mi esposo, “Lo haces o no; no existe el tratar de hacerlo.” Todo se mide, y como dijo un CEO, las matemáticas no tienen opinión. No recibes crédito por tratar de cumplir con las expectativas de ganancias. No te dan crédito por tratar de entregar el producto al cliente a tiempo. O lo haces o no lo haces.*

*Pero en temas de diversidad e inclusión, existe la idea que es suficiente con tratar, lo que no se acepta en ninguna otra parte del negocio. Segundo, en los negocios no se critican las metas que no se han fijado. Pero en diversidad, una meta se convierte en una cuota. Se debate qué porcentaje del equipo debe ser diverso. Pero es imposible alcanzar una meta sin un plan y las personas son muy reticentes a establecer un plan de diversidad. Tercero, en los negocios los incentivos consiguen resultados. Todo el mundo dice que la diversidad es súper importante. He estado en reuniones llenas de CEOs y les he preguntado: “Levanten su mano si su remuneración está atada a las metas de diversidad en su compañía.” Nadie levanta la mano. Pero si les pregunto: “Levanten su mano si su compensación está atada al aumento de márgenes o a las ganancias” todas las manos arriba. ¿Puedes ser un súper estrella en tal compañía, incumplir las metas de diversidad y recibir el bono completo? Si puedes, significa que la diversidad no es importante. Porque ya no podrás ser un súper estrella en la compañía y acosar a la gente. Eso ya no se puede hacer. Si estás fallando en esto, lo que me dice es que no es importante.*

*Lo he dicho en muchas ocasiones y suena muy agresivo pero creo que es verdad: “Si no tomas la diversidad en serio y si no avanzas en este tema, es suicidio corporativo. No es una cuestión si podría ocurrir sino que cuándo ocurrirá. Podrá tomar más tiempo, pero a la larga, no funcionará.” Lo increíble es que incluso compañías gestionadas por gente joven, que crecieron en ambientes diversos, no tienen mujeres o minorías.*

*Por eso es interesante ver los números. Nuevamente, las matemáticas no tienen opinión. Estados Unidos está muy bajo en los rankings de diversidad en los directorios. Francia lidera con 40% de mujeres en directorios. El Reino Unido está en 30%. Estados Unidos aparece con 18 – 20%. Hemos estado en ese nivel por mucho tiempo. Hace una década era 16%. No hemos tenido un salto gigante. Lo mismo ocurre con las minorías, afroamericanos, personas de color, Latinos, Asiáticos. Es interesante que el número de Asiáticos en los directorios es muy bajo, no obstante la representación asiática en algunas partes de la economía. Podríamos sentir que hemos hecho una tonelada de progreso, pero relativo al resto del mundo, en realidad no hemos avanzado. Considerando todas las conversaciones que han ocurrido, uno pensaría que los números serían más altos. Los hombres blancos son un 30% de la población en Estados Unidos, pero ocupan sobre 70% de los asientos en los directorios. Esto no tiene ningún sentido.*

*En un momento, Ariel Investments poseía el 30% de una compañía. Como éramos un accionista importante, les preguntamos acerca de su directorio e indagamos acerca de sus equipos de administración. Tenían un directorio 100% compuesto por hombres blancos. Debido a nuestras preguntas, abrazaron la diversidad. No elegimos quienes se incorporaron; sólo les dijimos lo que es importante para nosotros. Tratamos de usar el peso de nuestra propia influencia al interior de las compañías para lograr un cambio.*

### **La Importancia del Mentoring**

*Entre mi segundo y tercer año en la universidad, tuve una práctica de verano en Ariel Investments. John Rogers había fundado la compañía cuando tenía 25 años. Fundar una compañía a los 25 siendo negro era algo único. Fuimos la primera compañía de inversiones de una minoría racial. John se había graduado de Princeton y me había entrevistado cuando postulé a la universidad, por lo que traté de mantener contacto con él. Pensaba, debo conocer gente, ver cómo se conducen los negocios para luego conseguir un trabajo. Yo venía de circunstancias difíciles, la menor de 6 niños, mamá jefa de hogar con muchas carencias, nos echaron muchas veces, nos desconectaron el teléfono, nos quitaron el auto, todo.*

*Pero conocí a John y pensé que podría aprender mucho de él. En mi segundo año de universidad, lo llamé y le pedí una práctica de verano. Aceptó. Yo iba los sábados en la mañana, clasificaba sus cartas y las ponía sobre su asiento. Una mañana a las 9 de la mañana, él entró. Yo estaba sentada en el área de recepción, clasificando el correo en pilas por el nombre del remitente. Me dijo: “¿Qué estás haciendo?” “Estoy clasificando el correo.” “¿Quién te dijo que hicieras eso?” “Nadie, sólo sé que le gusta tener la información disponible; como no tengo nada que hacer, pensé venir y clasificar el correo.” “¿Y has estado haciendo esto desde que empezaste?” Le dije que sí. Se sentó a mi lado y comenzó a clasificar el correo conmigo. Cada sábado de ahí en adelante, vino y ordenó las cartas conmigo.*



*Cuando después de graduarme conseguí un trabajo en Ariel, me enteré de que cada sábado en la mañana, le gustaba ir al McDonald's en Wabash, en Chicago, bajo la estación del tren, a leer. Así es que aparecí, ya sé un poco acosadora pero de buena forma, y vi todo lo que leía. La próxima semana, traje los mismos diarios, revistas, me senté al lado de él y no dije nada. Pensé que si quiere hablarme, lo hará. Solo esperaré a que lo haga. Algunas veces levantó la vista y dijo algo. Al cabo de unas semanas, dijo algo más: por favor busca tal información para mí o haz seguimiento a este tema.*

*Yo sabía que podía aprender de él pero no le pedí que hiciera nada, solo me hice disponible. Cuando ya tenía 25 años, John me empezó a presentar gente que según él debería conocer. Llamó a Jack Bogle, CEO de Vanguard que también estaba en el Consejo Directivo de Princeton, diciendo: “Me gustaría que conozcas a esta mujer joven que fue a Princeton.” Jack no mostró mucho entusiasmo. John insistió: “Realmente quiero que te conozca, tú eres una leyenda en la industria.” Jack dijo: “Tomaré un tren de Nueva York a Filadelfia en tal día a tal hora; podrían venir y compartimos el viaje.”*

*John y yo volamos a Nueva York, aterrizamos en el aeropuerto, viajamos a Penn Station y subimos al tren, compartiendo con Jack el vagón cafetería desde Nueva York a Filadelfia. John dijo: “Esto es importante para Mellody ya que será Presidente de Ariel cuando cumpla 30 años.” Yo pensé “¿Qué?” John continuó: “Le dije a mi directorio y me indicaron que deberá esperar hasta los 30. Así es que debo dejarla lo más lista posible antes de eso. Tu eres una leyenda. Ella podrá aprender de ti durante estas dos horas.” Así es que durante dos horas respondí todas mis preguntas y cuando llegamos a Filadelfia, nos bajamos del tren y volamos de vuelta a Chicago. Esa ha sido mi formación; ir a buscarla y conseguirla; nunca esperar que llegue a mí.*

*John Rogers es una de las personas que cambió mi vida. Él ha sido fundamental para convertirme en la persona que soy. Creo que nunca podré decir suficientes cosas buenas sobre él. He trabajado 28 años para alguien que es esencialmente bueno y gentil. Por supuesto que me ha exigido superlativamente. Es el cliente más demandante que tengo. Es implacable, competitivo y puede ser insufrible. Sin embargo, conmigo ha sido siempre gentil, equitativo, ético y bueno. El mundo frío y cruel no es así cada día. Estoy inmensamente agradecida. John me dio muchas oportunidades; yo las tomé y corrí con ellas.*

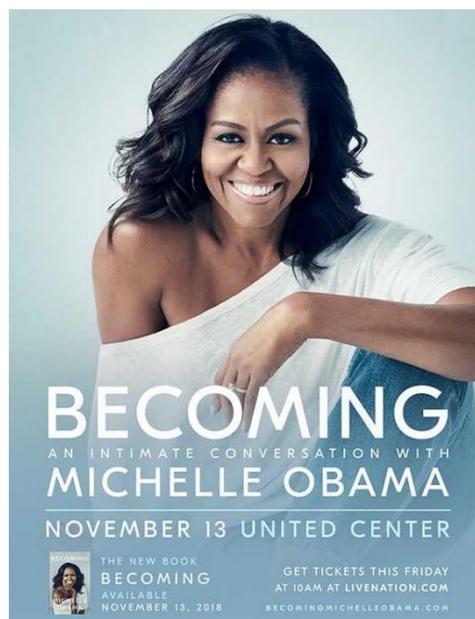
*Mi otro mentor ha sido Bill Bradley. Desde el día que me entrevistó para la universidad y me convenció de aceptar Princeton en vez de Harvard, he podido llamarlo y reunirme con él. Un día mientras almorzaba con él, me miró y me dijo: “Mellody, puedes dejar una sala totalmente sin vida. No seas así.” Yo recuerdo estar sentada ahí, pensando: “Primero y sobre todo, no llores.” Porque sentí que mis ojos se llenaban. Pensé: “No es una mala persona; no está tratando de herirte; indaga por qué lo está diciendo.” Así es que le hice muchas preguntas. Me dijo: “No es claro; tengo esperanzas, pero no estoy seguro.” Yo tenía 26 años y estaba frente a una persona que admiraba y que era un héroe para mí. Pensé: “Acéptalo, no pelees de vuelta. Si esta retroalimentación es un regalo, tómalo como tal.”*



*Cambié radicalmente ese día. Cuando conozco a alguien, le hago muchas preguntas. Esto asegura que el foco sea esa persona y no yo. Ya no me quedo con todo el aire en la sala ni con toda la energía.*

*Mis mentores han sido directos conmigo. No sirve que te digan que eres fabulosa; no te hace una mejor líder. John Rogers siempre me dice: “Tus argumentos son furiosamente lógicos e intelectuales, pero estás ganando mal, estás dejando muertos en el camino, y puede que tengas razón, pero te está costando todo.” Me lo tuvo que decir mil veces, hasta que finalmente entendí. Esto fue valioso. Jamie Dimon siempre dice, en los directorios de JPMorgan, estudiemos los errores. Usemos todo el tiempo en los errores y las fallas. Mucha gente no puede lidiar con esto.*

*Michelle Obama hizo un tour nacional por su libro. Apareció en todas estas ciudades llenando estadios. Después de cada evento, se reunía con su staff completo, a las once de la noche, para analizar el evento, identificando qué había funcionado bien y qué había que corregir. Cada vez, sin falta. Nunca dijeron: “Esta fue nuestra décima vez; somos buenos.” Tomaron lo bueno y lo malo.*



## **Soñar en Grande Cada Día**

*En nuestra tarjeta de Navidad del año pasado, cité a Laird Hamilton: “No permitas que tus recuerdos sean mayores que tus sueños.” Debes soñar en grande cada día. Pienso que eso es lo que, fundamentalmente, te da un propósito, te realiza y te da felicidad. No miro hacia atrás a lo que he hecho y digo: “Listo, punto final.” De hecho, me despierto cada día pensando que puedo mejorar, que puedo ser más precisa, viendo los bordes que puedo arreglar.*

*Siento que mi vida es un milagro. Porque no tuve que estar en el campo recogiendo algodón, porque tuve oportunidades y pude aprender de los mejores, tengo una gran deuda con la sociedad. Si pensara que ya estoy lista, que no estoy devolviendo lo que recibí, sería una traición a tanta gente que ha invertido en mí, a tanta gente que se sacrificó por mí y especialmente para todos los niños negros o mulatos que no tienen ni por cerca todo lo que tengo. La gente que tuvo que recoger algodón en el campo sacrificó todo por nosotros.*

**Discusión sobre el Caso**

1. ¿Cuál es el estado de la diversidad e inclusión en Chile?
2. ¿Cuáles son metas desafiantes para diversidad e inclusión?
3. ¿Cómo se puede avanzar en diversidad e inclusión?
4. ¿Quién ha sido su mentor(a) y cuáles fueron sus enseñanzas?
5. ¿Cómo se internaliza la retroalimentación?
6. ¿A cuántas personas ha entregado mentoría y qué les ha enseñado?
7. ¿Qué líderes admira? ¿Por qué?
8. ¿Cómo se crea un ambiente propicio para la innovación en diversidad e inclusión?
9. ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje en diversidad e inclusión?
10. ¿Cómo se compromete a otras personas a abrazar la diversidad e inclusión?