

¡Sumérgete! Profundiza tu conocimiento

18va Conferencia Anual



PUERTO RICO CHAPTER
Association for
Talent Development



Gestión del Desempeño y del Desarrollo para una Fuerza Laboral Diversa: Algunas Claves para el Éxito

Alfredo Carrasquillo Ramírez

Objetivos de la conferencia

- Comprender los retos que presenta la fuerza laboral contemporánea con las distintas dimensiones de diversidad y los desafíos que esto supone para la creación de equipos en las organizaciones.
- Identificar estrategias efectivas para gestionar el desempeño y elevar los niveles de ejecución de equipos y personas en las organizaciones.
- Analizar nuevas vías para la capacitación y el desarrollo del talento, de modo que pueda responder a los desafíos de los escenarios organizacionales contemporáneos.

Dos lecciones fundamentales de mi trabajo con líderes y lideresas

- El ejercicio del liderazgo por las vías de la coerción, la amenaza y la imposición, no produce resultados de excelencia ni resultados sostenibles. Más que imposición, se lidera efectivamente por la vía de la inspiración.
- La identificación que genera compromiso ya no es tanto con los líderes como con los proyectos compartidos y con las causas.

Responsabilidades y retos principales de los líderes y las lideresas

- Liderarse a sí mismo
- Liderar procesos, cambios y resultados
- Convocar
- Motivar
- Dirigir
- Alinear estratégicamente
- Desarrollar el talento a cargo
- Gestión del desempeño
- Gestión del desarrollo
- Producción de un nosotros y creación de equipos
- Sostener el vínculo y el compromiso con el proyecto, la causa o la misión

Los líderes y las lideresas se enfrenta hoy a una fuerza laboral cada vez más diversa.

En el espíritu de esta conferencia anual, quiero convocarles a sumergirnos en la complejidad de esa diversidad.

Más allá de la ingenuidad.

Más allá de la inocencia.

Ese fin de la ingenuidad y la
inocencia comienza por una
pregunta fundamental:

- ¿Qué concepción del ser humano nos guía en
nuestra gestión del talento y del desarrollo?
- ¿Qué concepción del ser humano nos guía en
nuestra gestión de la diversidad?

La complejidad del ser humano

- El lenguaje, el exceso y la muerte.
- La fragmentación y la tensión.
- La capacidad creativa y la capacidad destructiva.
- Los límites de la voluntad y el empuje de la pulsión.
- La complejidad de los vínculos.

La complejidad del momento que vivimos

- El fin del mundo moderno con sus coordenadas y oposiciones que organizaban nuestro mundo.
- El interregno y el lento nacimiento de otro mundo, de otra sociedad.
- La sociedad líquida y el reino de las zonas grises y las ambigüedades.
- Las pretensiones de homogeneidad en la globalización y la inevitable heterogeneidad que nutre el retorno de los nacionalismos y las fragmentaciones.
- El multiculturalismo tiene su reverso oculto: el fundamentalismo.

Los desafíos que nos plantea

- El manejo y la convivencia con la ambigüedad.
- La imposibilidad de la homogeneidad y de lo mismo, y la consiguiente producción de un nosotros en la diversidad.
- Límites a los fundamentalismos, al odio, al chiste que juega con lo anterior, y a las exclusiones abiertas o veladas.
- Una ética que vaya más allá de la tolerancia y que se ancle en el respeto a la diferencia y en el valor de la equidad.
- La gestión de las diversidades:
 - En la relación con los otros.
 - En la relación con nosotros mismos (que nos equipa para el manejo de las diversidades en la relación con los otros).

Escenario laboral como encuentro global de generaciones y modos de ser un ser humano

- Diversidades subjetivas
- Diversidades de estructuras de interpretación
- Diversidades generacionales
- Diversidades culturales
- Diversidades de género
- Diversidades de clase
- Diversidades étnicas y raciales
- Diversidades de experiencias
- ¿Otras diversidades?

Más, ¿dónde empieza el reto de la diversidad?

- En la diferencia al interior de nosotros mismos: Somos extranjeros para nosotros mismos.
- Las estructuras de interpretación y las diferencias con la gente que amamos.
- El lado oscuro del corazón o la otra escena.
- El miedo a la diferencia como miedo a lo desconocido (cargado de prejuicios).
- Invitación a ver el potencial y la riqueza de la diversidad para la organización, más que la incomodidad frente a la gestión de las diferencias.

Diversidad e inclusión

- Es la diversidad de seres humanos, con peritajes, estilos y experiencias distintas, lo que hace a un equipo y a una organización, más fuertes.
- La unidad y el alineamiento de un equipo se producen en la diversidad y en los puntos de encuentro, no en virtud de un proceso de borrar las diferencias.
- La empresa que valora la diversidad y practica la inclusión, genera más compromiso y enganche de sus asociados.
- La construcción del nosotros no por la vía de la identificación al líder sino como articulación de sentido y proyecto compartido.

Claves para el éxito y vías para la capacitación y el desarrollo

- Es importante el desarrollo de las competencias de liderazgo; pero debe ir de la mano con la valoración de los estilos diversos de liderazgo (Dimensión estética).
- Hay que facilitar mecanismos y espacios para que los líderes y las lideresas puedan asomarse a su interior; promover la autoconciencia sin ilusiones de transparencia es el primer pilar de la inteligencia emocional.

Claves para el éxito y vías para la capacitación y el desarrollo

- Hay que promover la construcción de capital social de puente para superar la lógica de las parcelas y las finquitas en las organizaciones.
- Es vital invertir en la construcción de confianza para producir un nosotros cada vez más sólido en los equipos y en las organizaciones; pero la tolerancia no cohabita con la confianza. El respeto sí.
- No por llevar un uniforme o el mismo logo corporativo nos vamos a comportar igual en todo; compartimos hábitos y culturas, pero nos apropiamos de éstos de manera diferentes.

Claves para el éxito y vías para la capacitación y el desarrollo

- Hay que valorar la importancia de los símbolos, de los proyectos, de las causas compartidas y de la misión como elementos de cohesión en la diversidad; son la zapata para la construcción del nosotros.
- No basta con construir confianza y respeto a las diversidades; hay que hacer lugar para que esas diversidades se manifiesten en los procesos creativos. Es condición de posibilidad para la innovación.

Claves para el éxito y vías para la capacitación y el desarrollo

- Nunca es demasiado el tiempo para el diálogo y la comunicación en los equipos. Es a través del diálogo que conocemos y transformamos nuestras estructuras de interpretación; es a través del diálogo que apaciguamos el miedo a la otredad y a lo desconocido. Es a través del diálogo que la diversidad se vuelve riqueza y encuentro, y produce nuevas posibilidades.

Alfredo Carrasquillo Ramírez
Consultor en Liderazgo y Desarrollo
Organizacional

T (787) 646-8647

Twitter: @coachalcarr
alfredocarrasquillo@gmail.com

Catedrático de Administración
Universidad del Sagrado Corazón
acarrasquillo@sagrado.edu