
LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN

AREA: DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

ELECTIVO M.B.A Nº 39

Nº DE SESIONES: 15
Nº DE CREDITOS: 3

PROFESORA: **CELIA DE ANCA**

Correo Electrónico: Celia.deAnca@ie.edu

Directora del Centro de Diversidad

Cuando Celia de Anca analiza la diversidad en el mundo corporativo, lo hace con una mirada más amplia y profunda que la de muchos otros especialistas del área. Ella estudia la diversidad en términos de tres círculos concéntricos o capas y se interesa por las herramientas necesarias para formar a las personas en estos tres niveles.

En la capa externa, afirma, se encuentran las actividades de marketing y comunicación que las empresas desarrollan en relación con la diversidad. La capa central tiene que ver con temas más prácticos como la motivación para equilibrar la vida personal y profesional, la coordinación de bajas por maternidad o la contratación de empleados con alguna discapacidad. En la capa más profunda, se encuentra los aportes que traen la cultura y los temas de género al negocio.

La Profesora de Anca encuentra que esta capa interna es la más interesante y la que puede aportar mayor valor a las empresas. "Se puede crear un ambiente de trabajo flexible, y el marketing es también necesario, pero si realmente quieres aprender sobre diversidad tienes que profundizar más," afirma. Para esta profesora española, la diversidad va más allá del género o la etnia, puesto que también tiene que ver con las características personales. "Tener una mujer en la Junta Directiva, no significa necesariamente un aporte de sensibilidad," comenta.

La Profesora de Anca también considera que su trabajo puede llenar un vacío entre el enfoque sobre diversidad estrictamente académico y la formación práctica sobre el tema dirigida por consultores o por universidades corporativas. "En una Escuela de Negocios, podemos hacer análisis profundos sobre lo que hacen las empresas, pero también incorporamos el enfoque práctico de la formación de consultores y organizaciones."

Ahora bien, los conocimientos y experiencia de Celia de Anca trascienden las paredes de la Escuela. Por ejemplo, sus artículos son presentados en conferencias internacionales y publicados en revistas especializadas. Además, la Profesora de Anca organiza programas de formación y tutorías para emprendedoras de América Latina y los países islámicos, y ha dirigido proyectos educacionales en el Oriente Medio durante diez años. Es miembro del Fondo Ético de Morgan Stanley (España) y del Comité Científico Internacional de University Euromed en Marsella (Francia).

Formación académica

Doctora en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España

Licenciada en Filología Árabe, Universidad Autónoma de Madrid, España

Master en Estudios de la Comunidad Europea, Universidad Politécnica, Madrid, España

Master's Degree in International Relations, Fletcher School of Law and Diplomacy, Boston, USA

Experiencia académica

Profesora de Diversidad Global, Instituto de Empresa, 2002 -actualmente

Directora, Centro de Diversidad, Instituto de Empresa, 2002 –actualmente

Investigadora del Centro de Estudios Internacionales del Mediterráneo (TEIM)

Experiencia corporativa

Asistente del Vicepresidente, Instituciones Financieras Internacionales, División Internacional, Banco Santander, Madrid, España

Coordinadora, Proyectos de Desarrollo, Centro de Promoción de Investigación Iberoamérica Europa (CIPIE)

Directora, Programas Corporativos, la Universidad Euro-Árabe de Gestión (EAMS) Granada, España

OBJETIVOS

La realidad de nuestro tiempo está sujeta a una profunda transformación, que está cambiando los planteamientos y los modos de gestión de la sociedad en su conjunto y, de modo particular, de las empresas y las organizaciones en cuanto que estas procuran adoptar las formas y estilos que las hagan más competitivas y rentables.

La diversidad en cuanto a género, cultura, o personalidad no es solamente un hecho en la estructura empresarial actual sino que se trata de una estrategia para la supervivencia corporativa. La empresa cada vez más global refleja la diversidad actual de la sociedad, que en definitiva constituye la base de empleados clientes y accionistas. Es un hecho por tanto, que la diversidad ha asumido un protagonismo fundamental y clave en la primera mitad del siglo XXI. Un protagonismo con estilo propio que se está convirtiendo en el elemento más dinamizador y transformador de la sociedad y de la empresa.

El programa que ahora presentamos quiere acercar a sus participantes al conocimiento de los elementos fundamentales que constituyen ese estilo y que coinciden con la claves de éxito de las nuevas organizaciones, competitivas y rentables, incidiendo en los aspectos siguientes:

- Análisis de las exigencias sociales en el contexto mundial y local y los retos que estas demandas suponen para la empresa.
- Estudio de iniciativas emprendidas por empresas internacionales para desarrollar el potencial de la diversidad en la gestión empresarial.
- Comprensión de las ventajas competitivas que una adecuada gestión de la diversidad puede aportar en el mercado internacional
- Diseño de estrategias para la gestión de la diversidad de cultura y género.
- Discusión de los retos y tendencias futuras de la empresa desde la perspectiva de la diversidad

METODOLOGÍA

La ventaja de la diversidad se basa en el hecho que esta existe y lo que se necesita es gestionarla para conseguir hoy una ventaja competitiva y en pocos años posicionarse para sobrevivir en un mercado global y cambiante.

El aprendizaje de la diversidad se fundamenta por tanto en la combinación de conceptos teóricos, la capacidad de aplicar los conceptos a realidades concretas y la habilidad de apoyarse en la experiencia propia para tratar con personas y situaciones diversas. No se trata tanto de aplicar una fórmula sino de buscar un nuevo enfoque, intentar una nueva percepción de uno mismo y el entorno.

Por tanto el programa utiliza diferentes estilos en su impartición dirigidos a conseguir la mayor participación posible de los participantes combinando:

- Conferencias apoyadas en imágenes y textos
- Supuestos a través de casos
- Ejercicios de habilidades y dinámicas de grupo

Los casos prácticos deberán ser discutidos en grupo antes de cada sesión, sobre la base de un conjunto de preguntas que se encuentran en este programa. Independientemente de las conclusiones que se alcancen dentro de cada grupo, en las discusiones finales en clase cada alumno aportará sus opiniones individuales.

Para algunos de los casos y/o ejercicios se solicitará a todos los grupos que realicen un breve informe que deberá presentarse por escrito al comienzo de la sesión correspondiente, en ocasiones se pedirá que los grupos presenten las conclusiones de su análisis en clase. Estos informes y presentaciones puntuarán de forma ponderada en la calificación final en el apartado evaluación de trabajos de grupo

La participación individual en las discusiones, así como en los diferentes foros e iniciativas en la comunidad de diversidad <http://communities.ie.edu/> es otro aspecto importante. El intercambio de ideas, experiencias y alternativas con el profesor ,el resto del grupo y miembros de la comunidad de diversidad es el ejercicio más útil para el desarrollo de capacidades y habilidades.

El trabajo final

Opción 1: consistirá en el desarrollo individual de un mini caso de estudio de mínimo 4 pgs máximo 6 páginas, que describa una experiencia interesante real que ilustre algún aspecto concreto de diversidad en una organización.

El caso deberá incluir:

- *Presentación:* (1/5 o 1 pg.) información referente a la empresa, industria área de operación y factores claves de la misma
- *Enfoque y desarrollo:* (3/4pg.) Desarrollo del caso y de los aspectos concretos que se han investigado durante el mismo
- *Objetivos de aprendizaje* (1/5 o 1 pg) Las lecciones aprendidas del caso o las ideas que se han querido ilustrar.

OPCIÓN 2: Desarrollo (individual), de una estrategia de diversidad en una hipotética empresa global (máximo 6 páginas)

Diagnostico de la empresa	Información de la organización, industria, aspectos claves que necesitan ser incluidos en la estrategia etc..
Objetivos del plan	Detalle de lo que se pretende obtener en el plan de acción
Plan de Acción	Detalle de las actividades que deberían ser incluidas así como departamentos involucrados
Calendario de actuación	Plazos y etapas del plan
Evaluación de resultados	Indicadores de medición de resultados así como departamentos involucrados
Recursos necesarios para implantar el plan estratégico	Recursos financieros así como el uso específico de las diferentes tecnologías de la información para la implementación del plan.

El trabajo se presentará en la última sesión del curso (Sesión 15. En la sesión 7 se entregará un informe con un resumen de media página, indicando la empresa elegida, y una breve descripción del tema y objeto del análisis. Este informe se devolverá corregido para orientar al alumno en la presentación final del trabajo.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

- 30% - Calidad de la Participación individual
- 30% - Evaluación de trabajos de grupo
- 40% - Trabajo individual final

PROGRAMA

SESION 1

Tema: Introducción a la gestión de la diversidad en la empresa del S XXI

N.T.: Niveles de profundidad de la diversidad: una plataforma de aprendizaje.(RRHH/423)

SESION 2:

Tema: Diversidad en la estrategia de la empresa: la cultura como ventaja competitiva

Doc.: Key Concepts: Underlying Structures of Culture, reproduced from "Understanding Cultural Differences" by Edward May T. May and Mildred Reed Hall. 1990. pp. 3-31 & 179-189

C.P.: El Caso de Autopec en Brasil (P6/318)

Preguntas para guiar el análisis del caso:

- 1- Analiza la estructura organizativa de Carpart. Detalla las ventajas y desventajas de su cultura organizativa
- 2- Analiza la cultura además de la organización de Autopec, detalla que ventajas tiene su cultura en el mercado Brasileño y que posibles dificultades presenta a la hora de la adquisición de Carpart.
- 3- Que piensas que tiene mayor relevancia en la organización y funcionamiento de Carpart y de Autopec; la cultura de la empresa o la cultura nacional de sus países respectivos.
- 4- Que diferencias culturales afectaron el proceso de cambio en Autopec, analiza las consecuencias.
- 5- Que medidas se podían haber tomado para neutralizar los posibles efectos negativos en el proceso de adquisición, ¿qué relevancia tiene la cultura entre estos factores?.
- 6- Como ves el futuro de Carpart en Brasil, que sugerirías a Paul Carter para mejorar su rendimiento.

SESION 3:

Tema: Identidad cultural y religiosa como ventaja competitiva para una empresa *Glocal*:

C.P.: ARENAS AND THE FORTY CHICKENS: The gates to the Islamic World Wide Open. Jamal Berrad, EAMS 2000.

Preparar en grupos el caso en base a las siguientes preguntas:

- 1- Define la empresa describe el producto, sus clientes y competidores.
- 2- Define los productos Halal y la importancia que tuvieron en la empresa.
- 3- Define la estrategia de internacionalización de Pollos Arenas, ¿en que mercados funcionó? que cambios hubierais introducido?.
- 4- ¿A que futuros retos se enfrenta la empresa?
- 5- ¿Es replicable el modelo de empresa a otros productos? – podéis definir algún ejemplo?

SESION 4:

Tema: La diversidad Cultural como estrategia de Marketing en la empresa global:

C.P.: Conquista del mercado argelino por Pepsi-Cola (RRHH/407)

Preparar en grupos el caso y presentar un informe de una página atendiendo a las cuestiones siguientes:

- 1- Analiza las oportunidades que ofrece el mercado argelino para una empresa de producción de bebidas.
- 2- Describe las ventajas y desventajas del acuerdo de franquicia entre Pepsi Cola y la Atlas Bottling Company; dentro de la política de gestión local de la empresa, segmentación del mercado y estrategia de comunicación.
- 3- Detalla los factores culturales que fueron ignorados en la estrategia de marketing de Pepsi en Argelia. En concreto describe los factores culturales relevantes que fueron ignorados en cuanto al: Producto- Precio- Promoción y Distribución.
- 4- ¿Cómo reaccionó la compañía?, Describe que nuevas políticas que se introdujeron en cuanto a los cuatro elementos descritos anteriormente: Producto- Precio- Promoción y Distribución
- 5- Define un producto que en tu opinión podría ofrecer oportunidades en el mercado argelino y que estrategia de penetración definirías para el mismo.

SESION 5:

Tema: Género en la gestión: ¿competencias, arquetipos o estereotipos?

Dinámica de grupo: Se desarrollará durante la clase una dinámica de grupo para trabajar las percepciones propias y ajenas en cuanto al género.

SESION 6:

Tema: Género como ventaja competitiva: la mujer en la alta dirección

Doc. Cornelia Geissler y Celia de Anca, women's weapons. Harvard Businessmanager Noviembre 2006 C01-114-I

Doc: Las mujeres ejecutivas y el mito de que pueden tenerlo todo (CH05/687)

Doc: Maria Consuelo de Santa Maria; From the third world comes the third women. Ponencia presentada en: La conferencia: La Mujer Árabe en el S. XXI, oportunidades empresariales. Madrid Instituto de Empresa 30 Junio y 1 Julio 2003

SESION 7:

Tema: La diversidad en la gestión de los Recursos Humanos: Conciliación

C.P.: Reacción contra las madres trabajadoras (RRHH/406)

Preparación del caso: Los grupos prepararán el caso para representarlo en la sesión de clase:

- 1- Cada grupo deberá tomar una decisión sobre los casos particulares de Davis, Jana y Megan, argumentando quien o quienes pueden en la empresa decidir sobre estos casos y en que argumentos se han basado a la hora de tomar la decisión.
- 2- Discutir como la decisión tomada puede afectar a su trabajo a partir de ese momento.
- 3- Cada grupo desarrollará 5 políticas concretas a seguir desde ahora por todos los miembros de ClarityBase a la hora de pedir horarios flexibles y en que circunstancias estos se podrán conceder.

(Entrega de un informe con un resumen de media página, indicando la empresa elegida, y una breve descripción del tema y objeto del análisis. Este informe se devolverá corregido para orientar al alumno en la presentación final del trabajo.)

SESION 8:

Tema: Implementación práctica de las políticas de diversidad

C.P.: La gestión de la diversidad en Ford Almussafes; un ejemplo de adaptación (RRHH/432)

Preguntas para guiar el análisis del caso:

- 1- Analiza la importancia de la estrategia de diversidad en la cultura corporativa de Ford.
- 2- Analiza los retos culturales de implantar la estrategia de diversidad de Ford en el contexto global, y como puede afectar a su estrategia de internacionalización.
- 3- Analiza cuál es el balance cultural entre la cultura corporativa de Ford y la adaptación al caso Valenciano.
- 4- Describe la traducción local de la estrategia de Ford. Detallando las acciones y políticas concretas que se han implantado en la Planta de Almussafes en 2004.
- 5- Analiza las palancas, facilitadores y resistencias en la adopción de las políticas de diversidad. Cuáles han sido los principales problemas, obstáculos y dificultades de la implantación local así como los facilitadores y agentes de cambio.
- 6- Identifica cuáles son las mejores prácticas del proceso. ¿Son replicables?, ¿en que otros contextos serían validas?, ¿que políticas estadounidenses implantarías en Almussafes y cuáles no?. ¿por qué?

SESION 9:

Tema: Implementación practica de las políticas de diversidad

C.P.:JP Morgan Chase & co. La gestión de la diversidad como mejora del Capital Humano. (RRHH/429)

SESION 10:

Tema: Factores claves en el desarrollo de una política de diversidad:
Profesor invitado: Director Recursos Humanos Empresa Española

SESION 11:

Tema: Empresa y sociedad; La diversidad y los nuevos valores sociales.
Dinámica de grupo a realizar en clase

SESION 12:

Tema: La diversidad en la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas globales

Preparación Previa: Analizar los criterios y constituyentes en el área de diversidad de uno de los índices de referencia globales, el FTSE4GOOD, de la bolsa de Londres.

<http://www.ftse4good.com>

En grupos preparar un informe de una página, respondiendo a las siguientes cuestiones:

1- Analizar los siguientes documentos:

- *criterios de inclusión* (<http://www.ftse.com/ftse4good/FTSE4GoodCriteria.pdf>)

- *Empresas constituyentes del FTSE4GOOD Global Index:*
http://www.ftse.com/ftse4good/Index_Data/constituents.jsp

2- Analiza la importancia de los criterios de diversidad dentro de los criterios del índice

3- ¿Qué criterios de diversidad deberían añadirse o suprimirse dentro del índice?.

4- Analizar un país europeo, (dentro de las empresas constituyentes del FTSE4good Global Index, y describir, en el país elegido y analizando las empresas representadas que sectores se encuentran mas representados en estos índices, y que sectores no se encuentran representados, plantear alguna hipótesis que explique estos hechos.

SESION 13:

Tema: Diversidad e Identidad, ¿gestión de individuos o gestión de identidades?
Dinámica de grupo

SESION 14:

Presentación de los trabajos finales.

SESION 15:

Presentación de los trabajos finales y repaso de los conceptos más importantes de la asignatura y entrega de los trabajos finales.

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL RECOMENDADA

- Anne Cranny-Francis, Wendy Waring, Pam Stavropoulos and Joan Kirkby, Gender studies, Terms and debates, Palgrave Macmillan 2003
- Assessment, Evaluation, Improvement Success through Corporate Culture. Bertelsmann Stiftung 2006
- Assessing your Work Environment. Catalyst 2002. www.catalystwomen.org.
- Breaking through the glass ceiling. Women in Management . Updated 2004. ILO. Geneva 2004
- Campbell, Joseph. El héroe de las Mil Caras, Fondo de Cultura Económica, Mexico 1959
- Cabrero Romañach, "Los errores sutiles del caso San Pedro". En Cuenta y Razón del pensamiento actual, nº 135 Enero 2005.
- Carl Jung ed. Man and his Symbols Macmillan, London 1964.
- Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las regiones. "Hacia una estrategia Marco Comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005). Bruselas 07/06/00

- Corporates Cultures in Global interaction. A cultural Forum Vol IV Bertelsmann Foundation. Guetersloh 2004
- Cruzado, Marisa y Velasco, Asunción ed. *¿Vives o Trabajas?*; Flexibilidad Laboral y Equilibrio Personal general rentabilidad y satisfacción LID Editorial Empresarial. 2005.
- Harvard Business Review on Women in Business. HBR 2005.
- Hoecklin, Lisa. Managing Cultural differences, Strategies for competitive advantages, EIU Economist Intelligence Unit, UK 1994 / 1995 pp 8
- de Anca Celia, & Vazquez Antonio, la gestión de la diversidad en la empresa global. Pearson education. 2005.
- D' Souza & Clarke, Patrick. Made in Britain, Inspirational role models from british black and minority ethnic communities. Pearson 2005.
- Edward T. Hall and Mildred Reed Hall (1990) Understanding cultural differences.
- Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: international differences in work-related values, Sage Publications, Beverly Hills, CA, US.
- François silva, Antonella Carú and Bernard Cova ed. Marketing Méditerranée et Posmodernité. Ed Euromed Marseille 2005
- Heller, Lidia. Las que vienen llegando, Nuevos estilos de liderazgo femenino. Grupo Editor LatinoAmericano. Buenos Aires. 1999
- Hofstede, Geert (1997), Organizational culture in The Concise International Encyclopaedia of Business Management ed. by Malcom Warner, Thomson Business Press, London.
- Informe de la Comisión al Consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. "Informe de 2004 sobre la igualdad entre hombres y mujeres": Bruselas 19/02/04
- Jane Sturges, What it means to succeed: Personal Conceptions of Career Success held by male and female Managers at different ages. British Journal of Management Vol 10 1999. pp 239 – 252
- Jiménez, Alfonso, Aguado Miriam, Pimentel, Manuel. Inmigración y empresa, el desafío empresarial de la inmigración. Guía para el Ejecutivo. Almuzara 2005
- Julie Sencer-Rodgers, Timoty McGovern. Attitudes toward the culturally different: the role of Inter-cultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes and perceived threat. International Journal of Intercultural Relations 26 2002 pp 609 – 631
- Kaufmann, Alicia (dir)y de Pardo Garcia, Marta (cor.). Construir Equipos de trabajo en la era de la conexión. Nuevo Siglo 2003.
- Katan, David. Translating Cultures, An introduction for translators Interpreters and Mediators, St. Jerome publishing Manchester, UK (1999), 2004.
- "La conciliación clave para igualdad laboral de la mujer", en la Gaceta de los negocios, 14 de Marzo del 2005
- Lynch, F 1997, The diversity machine, the drive to change the white male workplace, Free Press, New York, 1997.

- T. Kochan, K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine and David Thomas; The effect of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. MIT, Sloan School of Management. October 2002.

- Maffesoli, Michel. El tiempo de las Tribus, Siglo XXI 2004

- Mascetti, Manuela Dunn, Diosas, el renacimiento del culto a lo femenino, Robinbook/Círculo de lectores Singapore 1990.

- *Mujer y Empleo, opciones y decisiones*, Círculo de progreso. Madrid 2005

- Muriel Orhand & Don Scott, Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. Women in Management review Vol 16 n 5 2001

- Naranjo, claudio, el de Don Richard Riso, Ross Htson, La sabiduría del Enagrama . Urano Barcelona 2000

- <http://www.stop-discrimination.info>.

- Panorama sociolaboral de la mujer en España. Numero 39, primer trimestre 2005. Consejo Económico y Social

- Porter, Michael E & Kramer Mark R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business School Publishing Corporation. Boston 2002.

- Quality of Women's work and Employment, Tools for change. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Foundation Paper N° 3. December 2002. www.eurofound.eu.int

- R. Roosevelt Thomas, Jr., DBA, (2001), Elements of a Successful "Diversity" Process. The American Institute for Managing Diversity.

- Rothbard. Nancy P. (2001) Enriching or Depleting? The Dynamics of engagement in Work and Family roles. Cornell University USA.

- Rubén Agote, "Violencia de género y relación laboral" en IEFocus, 02/02/05

- Sackmann Sonja A. ed. (1997). Cultural Complexity in Organizations: Inherent contrast and contradictions. SAHGE publications, California U.S.A

- Susan c. Schneider and Jean-Louis Barsoux.(1997). The undertow of culture, Prentice Hall Europe 1997.

- Susan Vinnicombe and Val Sigh, Developing Tomorrow's Women Business Leaders, Chapter in R.Burke and D. Myerson (eds) Advancing Women's Careers: Research and Practice, Blackwells, 2002

- Susan Vinicombe and Dr Val Singh, The Female FTSE Report 2006.

- Shalom H. Schwartz and Lilach Sagiv, "Identifying culture-specifics in the content and structure of values". en Journal of cross.cultural Psychology, vol 26 n° 1 January 1995 91-116, 1995, Wetern Washington University.

- Sustainability Investment; The Merits of Socially Responsible Investing. UBS Warburg. August 2001

- The impact of Globalization on cultural identity in Business, Bertelsmann Foundation 2002.

- Trompenaars, Fons (1994) Riding the Waves of Culture, IRWIN, Chicago, US.

- ❑ Virginie Martin et Isabelle Pignatel. “Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français: un monde androcentrique”, EUROMED Marseille May 2004
- ❑ Virginie Martin ed. Au delà D'un monde Gris Franelle, Ed Euromed Marseille. 2006.
- ❑ Veronique Bourez: Women on Boards : Moving beyond Tokenism. EPWN. Abril 2005. www.EuropeanPWN.net.
- ❑ Wharton Amy S. The sociology of Gender Blackwell UK 2005
- ❑ William B. Swann, Jeffrey T. Polzer, Daniel Conor Seyle, Sei Jin Ko. Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-Views in Diverse Groups. 2002.
- ❑ Women in Financial Services: the Word on the Street. Catalyst 2001. www.catalystwomen.org.
- ❑ Women in Leadership a European Business Imperative. The Conference Board- Catalyst 2002. www.catalystwomen.org.
- ❑ <http://www.stop-discrimination.info>.