

Diversidad como estrategia de gestión en la empresa global

Pamplona, 4 de noviembre 2008

Prof. Yanire Braña



Algunas preguntas...

- **¿Estrategias de cambio en la empresa para impulsar la diversidad o estrategias de diversidad para impulsar cambios en la empresa?**
- **¿Diversidad intangible o diversidad visible?**
- **¿Estrategias de diversidad o planes de igualdad?**
- **Diversidad en la empresa global vs diversidad en PYMES**
- **¿Existen algún caso de éxito en España?**

Por qué diseñar estrategias de cambio en la empresa

- **Algo parece que va mal en nuestra organización**
 - Descenso del rendimiento
 - No se alcanzan los objetivos
- **Aparición de nuevos factores**
 - Nuevos competidores
 - Nuevas tecnologías, nueva regulación, cambios demográficos
- **Nuevos escenarios o cambios en el entorno**
 - Entorno económico o político incierto
 - Otros países o competidores que lo están haciendo mejor

Nueva realidad empresarial

- **Nuevo entorno económico a nivel mundial**
- **Cambios sociodemográficos del mercado global**
 - **Envejecimiento progresivo de la población países occidentales**
 - **Creciente movilidad demográfica: turismo y negocios**
 - **Islam, religión más practicada y Mandarín, idioma más hablado**
 - **10% de la población es blanca**
 - **12% de la población tiene alguna discapacidad**
 - **52% de la población femenina, creciente presencia laboral**

- 40% de la población activa mundial (2,9 millones)
- 10% miembros de parlamento a nivel mundial
- 10-20% de los puestos de gestión
- Menos del 5% de los puestos de alta responsabilidad
- 10 empresas del Fortune 500 dirigidas por mujeres
- 1/3 de las PYMES a nivel mundial están en manos de mujeres
- 25% al 30% de mujeres en MBAs a nivel mundial (FT ranking 2007)

Cómo diseñar estrategias de cambio empresarial

- **En qué consiste la innovación empresarial**
 - **Manera de mantener o crear una ventaja competitiva**
 - **Forma de mantener la singularidad**

- **Formas de hacerlo**
 - **Diferenciación a través de la mejora de la calidad o reducción de costes**
 - **Innovación en servicios, procesos y estructuras, con el objeto de lograr diferenciación y coste al mismo tiempo**
 - **Estrategias de gestión de la diversidad. Hacer tangible lo intangible, aprovechando la infraestructura de personas y procesos que hacen posible cualquier cambio diseñando**

Diversidad & Cambio empresarial

- **Ventaja competitiva para afrontar nuevos retos**

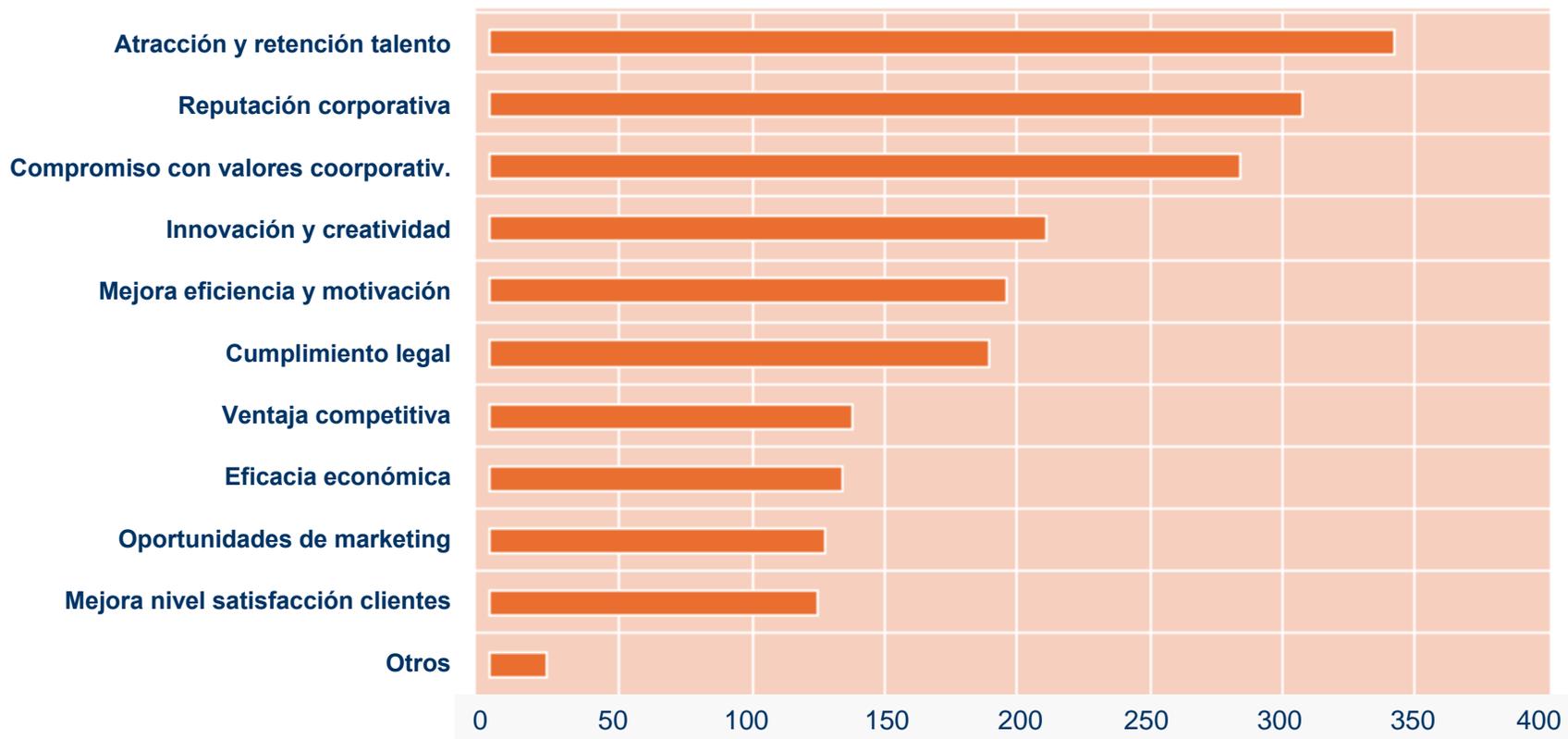


Diversidad & cambio empresarial

- **La diversidad en las estrategias de cambio o innovación**
 - La diversidad es un componente clave para la creatividad e innovación, para estimular nuevas ideas, experiencias, conocimientos, perspectivas
 - La diversidad que se requiere para innovar no es la relativa al color de la piel o de la elección de religión o de género.
- **Razones para impulsar la diversidad en la empresa:**
 - Económicas
 - Responsabilidad social: RSC
 - Innovación empresarial
 - Imagen de marca y reputación: marketing
 - Legales. Cumplimiento de la legislación vigente

Diversidad & cambio empresarial

- Beneficios percibidos de la diversidad**



Fuente: Comisión europea

Diversidad & cambio empresarial

- **Diversidad como fuente de innovación y conocimiento**
 - “Una fuerza laboral diversa contribuye a la innovación en el desarrollo y procesos de producción. La diversidad ayuda a crear mayor valor en soluciones para los clientes en más productos y con una menor inversión en capital”
Charles O. Holliday, Dupont

- **Diversidad como estrategia de cambio**
 - “La diversidad es un valioso caudal que tiene un impacto en todas las formas de gestionar un negocio y en la interacción con todas las gentes. Cuando nos referimos como estrategia abarca procesos abiertos de trabajo sobre la diversidad”
Yvette Bowden, United Airlines

Estrategias de gestión de la diversidad en la empresa

- **Gestión e integración de competencias derivadas de:**
 - **Cultura, Genero, personalidad, edad y discapacidad**
- **Combinación de planes, actividades y procesos que promuevan prácticas no discriminatorias, fomentando un entorno de respeto, que permita capitalizar las diferencias de conocimientos, habilidades y competencias**
- **La diversidad intangible está asociada a distintos perfiles y estilos de liderazgo. La diversidad que importa es cómo las personas de una organización ven el mundo, sus experiencias, habilidades y forma de pensar.**



Liderazgo y diversidad

- Tres perspectivas distintas ...

Diversidad Intangible:

Formas de pensar, de actuar y de aprender

Diversidad Tangible:

Edad, formación, experiencia y conocimientos

Diversidad Visible:

Género, etnia, discapacidad intelectual, física, etc.

Liderazgo y diversidad

- Cuatro ámbitos diferenciados ...

Liderazgo individual:

Cualidades personales e inteligencia emocional

Liderazgo grupal:

Habilidades relacionales

Liderazgo organizativo:

Estructura y cultura organizacional

Liderazgo social:

País, religión y cultura social

Estrategias de Gestión de la diversidad en la empresa

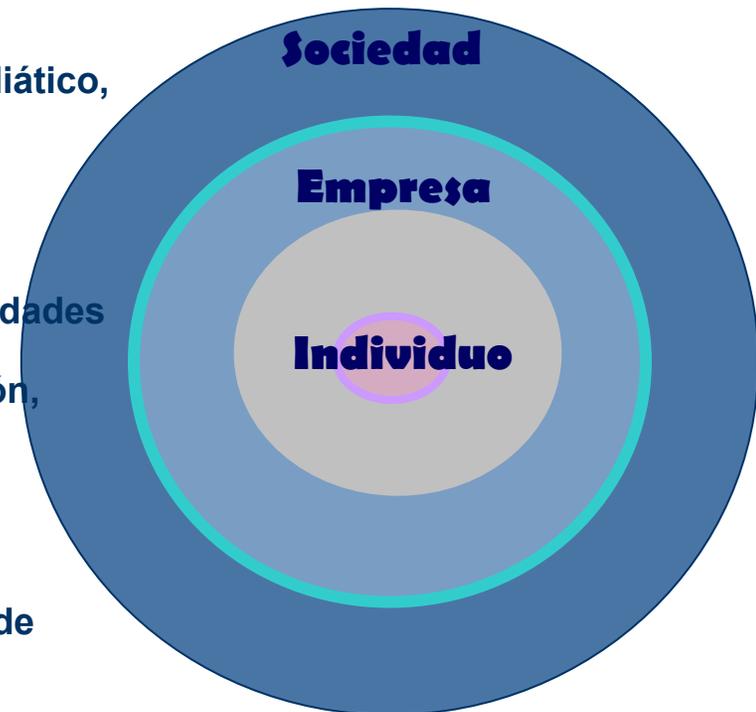
- **Para la Función de RRHH**
 - Gestionar la estrategia que permita integrar las diferencias personales y colectivas en la cultura y valores de la empresa
 - Liderar la gestión del cambio necesario
 - Comunicación de la estrategia de gestión de la diversidad
- **Para el Área de RSC**
 - La diversidad como un índice de referencia global
 - Ayudar a las empresas a ganar el acceso y adaptación a los mercados más desfavorecidos o desconocidos
- **Para el área de Marketing y comunicación**
 - La diversidad cultural como ventaja competitiva en su relación y comunicación con los clientes y accionistas

Estrategias de Gestión de la diversidad en la empresa

- **Inclusión de la diversidad**
 - Capacidad de una organización para integrar y alinear todos sus recursos humanos hacia objetivos comunes y compartidos.
 - Para ello, deben alinear los valores, estructura y objetivos con las cualidades y necesidades de su diversidad de empleados
- **Diversidad de género como punto de partida**
 - En la mayoría de las organizaciones, los datos de partida se basan en la diversidad de género y raza en lugar de otras formas de la diversidad como la cognitiva y técnica.
 - La necesidad de entender la diversidad en el lugar de trabajo y la aplicación de las políticas de igualdad requiere a su vez conocer la situación de las mujeres en el entorno profesional.

Diversidad de género y políticas de igualdad

- **Nivel 1: Sociedad**
 - Modelos sociales, estereotipos, falta de modelos femeninos, presiones culturales
 - Legislación y políticas de igualdad, apoyo mediático, modelos femeninos, sensibilización
- **Nivel 2: Empresa**
 - Falta de flexibilidad, de visibilidad, de oportunidades
 - Planes de igualdad y de conciliación, Formación, mentoring & planes de desarrollo de carrera
- **Nivel 3: Individuo**
 - Falta de interés, de autoestima, de formación, de enfoque, de compromiso con la vida privada
 - Concienciación, desarrollo personal, networking...



Diversidad de género y políticas de igualdad

- **Origen y ámbito de desarrollo**
 - Segunda mitad s. XX
 - Todos los niveles administrativos y políticos
 - Nacional e internacional: ONU, UE, Admón. nacional, autonómica y local
- **Área de políticas de género**
 - Planificación, diseño de la programación y ejecución de actividades en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito concreto
 - Impulso de la transversalidad en la actividad
 - Seguimiento de la legislación y de su aplicación, según principio de igualdad
 - Establecimiento de medidas de asistencia, promoción y fomento de programas Interlocución con las entidades, órganos y unidades competentes
 - Evaluación de los resultados de las actividades y medidas

Diversidad de género y políticas de igualdad

- **Principio de igualdad (Art. 3 Ley de igualdad)**
 - Ausencia de discriminación directa o indirecta, por razón de sexo y en especial las derivadas de maternidad, asunción de obligaciones familiares y estado civil
- **Planes de igualdad de Oportunidades**
 - Establecen las políticas para la igualdad entre hombres y mujeres a través de un conjunto de medidas desarrolladas con la colaboración de gobiernos y organizaciones no gubernamentales por un plazo det.
- **Políticas públicas de igualdad para:**
 - Integración del principio de igualdad de trato y de oportunidades en el conjunto de las políticas económica, laboral, social, cultural y artística
 - Protección de la maternidad
 - Conciliación trabajo y vida personal y familiar de mujeres y hombres

Diversidad de género y políticas de igualdad

- **Principio de igualdad en la Comunidad Foral de Navarra**
- **Instituto Navarro para la Igualdad (INAI)**
 - **Conseguir la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida política, económica, cultural y social de la Comunidad Foral de Navarra mediante:**
 - **la generación de las condiciones necesarias para ello**
 - **la supresión de los obstáculos que impiden su plenitud de hecho y de derecho**
 - **la eliminación de todas las formas de discriminación por razón de sexo.**

Estrategias de gestión de la diversidad

- **Caso de Éxito:**

canx+ PIONEROS EN BANCA CÍVICA



Pluralcan. La Comunidad social para el fomento de la diversidad de Caja Navarra

Miembros



Bienvenid@ a PluralCAN

Caja Navarra aspira a ser una entidad financiera de vanguardia que reconoce la diversidad como un elemento enriquecedor en la sociedad en general y en el mundo empresarial y financiero en particular, comenzando por la diversidad de género.

Dentro de su plan estratégico 2007-2010, tiene como uno de sus principales objetivos convertirse en la entidad financiera preferida por la mujer, como clienta y como profesional.

Blog Posts

Estrategias de gestión de la diversidad

- **Objetivos y acciones**



- Entidad que reconocer la diversidad como un elemento enriquecedor en la sociedad en general y en el mundo empresarial y financiero en particular

- Comenzar por la diversidad de género:

- Banco de las mujeres y para las mujeres



Cristina Mendía

- **Reconocimientos del mercado**

- Premio FEDEPE 2007 a la política de empresa a favor de la mujer
- Premio ALARES 2008 a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal
- Premio Afammer*, por la creación de un área dedicada específicamente a las mujeres y dirigida por ellas

**Asociación de familias y mujeres del medio rural*

Estrategias de gestión de la diversidad

1. Verizon Communications
2. The Coca-Cola Co.
3. Bank of America
4. PricewaterhouseCoopers
5. Procter & Gamble
6. Cox Communications
7. Merrill Lynch & Co.
8. Johnson & Johnson
9. IBM
10. American Express
11. Marriott International
12. Sodexo
13. JPMorgan Chase
14. Wachovia
15. Blue Cross and Blue Shield of Florida
16. Deloitte LLP
17. Ernst & Young
18. HSBC Bank USA, NA
19. Starwood Hotels & Resorts Worldwide
20. Cummins
21. Merck & Co.
22. AT&T
23. Turner Broadcasting System
24. Prudential
25. Monsanto Co.



*Top companies for diversity
By the Editors of DiversityInc*

Estrategias de gestión de la diversidad

- Caso de éxito: **P&G**

¿En qué áreas se trabaja la diversidad?

- Género
- Edad
- Distinta formación académica
- Distintas experiencias vitales
- Distintas nacionalidades
- Minusvalías

¿Cómo se trabaja la diversidad?

- Desarrollando políticas específicas
- Comunicación interna y externa

Estrategias de gestión de la diversidad

■ Diversidad de Genero

P&G

- Contratación. Objetivos en cuanto al número de hombres y mujeres
- Promoción. Establecimiento de objetivos sobre el % de mujeres en la Alta Dirección
- Seguimiento estricto de las decisiones de salario, beneficios, promoción y asignación de tareas en todos los empleados
- Formación. Cursos sobre las distintas formas de ejercer el liderazgo entre hombres y mujeres.
- Creación de una red a la que se puede acudir en caso de percibir cualquier síntoma de discriminación.



■ Reconocimiento

- 3ª mejor empresa para trabajar en España

La experiencia del IE

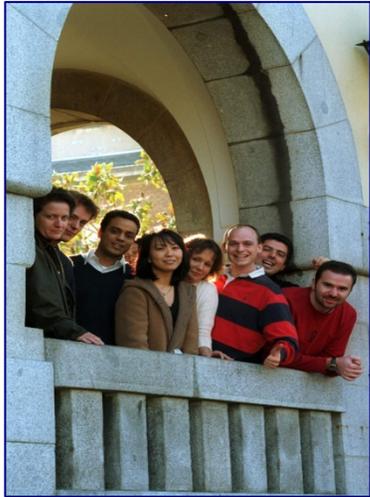


La mujer en el IE Business School

- **Alumnado 36%**
- **Profesorado 34%**
- **Comité Ejecutivo 20%**
- **Consejo Asesor Internacional 20%**
- **Ejecutivos 39%**



¿Por qué una estrategia de mujer?



I

por qué

- **I- el mercado necesita el talento femenino**
 - **La misión del IE Business School es apoyar en el desarrollo del talento femenino en el mundo corporativo**
- **II- Desarrollo de herramientas de apoyo**
 - 1. Entendiendo los retos a los que se enfrenta la mujer en el desarrollo de su carrera directiva**
 - 2. Fomento del acceso de la mujer a la alta dirección por medio de la formación especializada en gestión**
 - 3. Facilitando redes de mujeres y redes de apoyo**
 - 4. Sensibilización**

1.- Investigación



II Cómo

- **Áreas Investigación:**
 - http://www.ie.edu/eng/claustro/claustro_areas.asp

- **Equipo de investigación**
 - **Prof. Yanire Braña: Mujer, Empresa y Tecnología**
 - **Prof. Salvador Aragón: Mujer e innovación**
 - **Prof. Celia de Anca: Mujer en los Consejos de Administración**
 - **Prof. Jose Esteves: La mujer en el uso de la tecnología**
 - **Prof. Margarita Mayo: Diversidad y liderazgo**
 - **Prof. Pilar Rojo: Mujer y Coaching**

2- Formación especializada en gestión



II Cómo

- **Ayudas y becas IE**
<http://www.ie.edu/scholarships>
- **Otras:**
 - **The Queen Rania Scholarship Program for Women Business Leaders.**
<http://www.ie.edu/eng/wbl.asp>
- **Take the challenge:**
 - **Business plan competition**
 - **LiderA. Becas de la Comunidad de Madrid a mujeres de alto potencial residentes en la CAM.**

2- Formación especializada en gestión



- **Cursos regulares:**
 - **Women & Leadership: Taller electivo**
 - **Managing Diversity in the global organization: Curso Electivo**
 - **Cursos en colaboración con Instituciones internacionales:**
 - **Cross-Company Workshop: (international women of excellence)**
 - **Women entrepreneurs in Saudi Arabia: in collaboration with Effat College Jeddah - next edition 2008**

II
Cómo

3- facilitando redes de mujeres y redes de apoyo

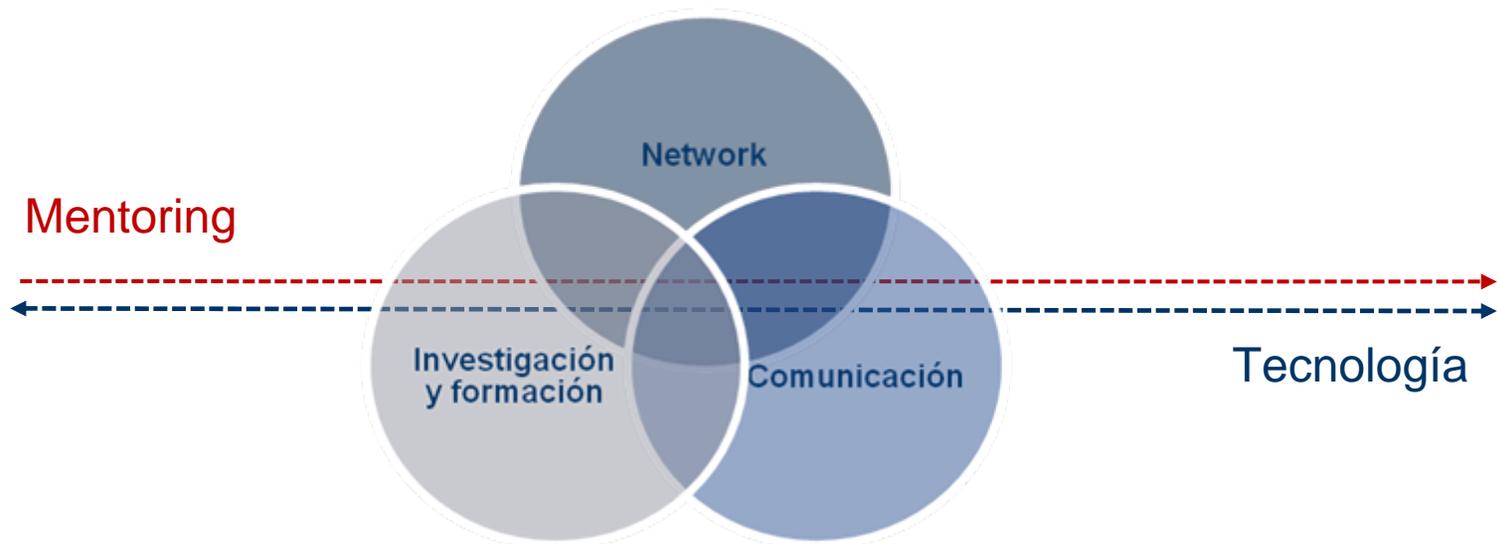


- **IE Met. www.iemet.com**
 - **Iniciativa orientada a mujeres de alto potencial para impulsar su capacidad de liderazgo en la empresa a través de - la formación, la comunicación y la reflexión académica - apoyándose en:**
 - ▶ **Experiencia de mentores**
 - ▶ **Uso de tecnologías**
- **IE Women in Business (IE Alumni)**
<http://www.ie.edu/eng/blogs.asp>
- **EPWN www.Europeanpwn.net**
 - **Colaboración con redes Internacionales**

II
Cómo

Mujer, Empresa y Tecnología

- **Pilares fundamentales para el desarrollo de la mujer profesional:**
 - **Superación y aprendizaje continuo : Formación en habilidades**
 - **Aumentar y optimizar relaciones: Relación**
 - **Transmitir y comunicar los éxitos para que tengan visibilidad: Comunicación**



- ▼ Que es MET
- ▼ A quien se dirige
- ▼ Quienes somos
- ▼ Comunidad MET

Noticias MET

- ▶ Lanzamiento Programa MET
Acuerdo entre el IE y BlackBerry

Eventos MET

Marzo 2008

L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Mujeres de alto potencial: Formación, relación y comunicación



○ Qué es MET?

Programa orientado a impulsar el liderazgo femenino a través del mentoring y el uso de tecnologías



○ Quiénes somos?

Red de mentores y profesionales de reconocido prestigio en el ámbito nacional e internacional



MUCHAS GRACIAS

Pamplona, 4 de noviembre 2008