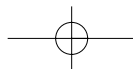
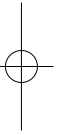
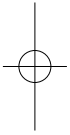
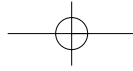


# BIBLIOTECA EMPRESARIAL Cinco Días

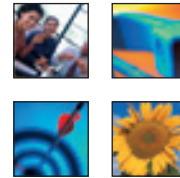


## Manual de la Empresa Responsable

### 9 | Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión

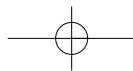
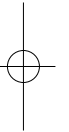
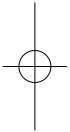
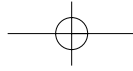


# Manual de la Empresa Responsable



GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

<b>Prólogo</b>	<b>211</b>
<b>1. El contexto</b>	<b>213</b>
<b>2. Motivaciones éticas y legales</b>	<b>214</b>
<b>3. La complejidad</b>	<b>215</b>
<b>4. Los objetivos</b>	<b>216</b>
<b>5. La inclusión</b>	<b>217</b>
<b>6. Las claves personales</b>	<b>217</b>
<b>7. Prácticas eficaces</b>	<b>219</b>
<b>8. Misión y liderazgo</b>	<b>222</b>
<b>9. Diversidad cultural</b>	<b>223</b>
<b>10. Diversidad de género</b>	<b>224</b>





# Prólogo

El moderno análisis económico presta creciente atención a fenómenos aparentemente periféricos que, sin embargo, cada vez tienen más relevancia a la hora de hacer el balance social de la actividad productiva. Por eso, para Alstom, miembro fundador del Club de Excelencia en Sostenibilidad, es una gran satisfacción contribuir a esta iniciativa editorial del diario **Cinco Días** en torno a la idea, todavía poco comprendida, de la “sostenibilidad”. Expresión genérica difícil de aceptar en nuestro idioma y que dejaré en lo sucesivo de entrecomillar ya que, como adjetivo, acaba de ser admitida en la última edición del Diccionario de la Real Academia Española y con una acepción, por cierto, muy expresiva. Sostenible: “Proceso que se puede mantener por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”.

No se trata sólo de una expresión aislada. Hay muchos otros conceptos que empiezan a ser habituales en el lenguaje coloquial. Por ejemplo, es frecuente oír hablar de externalidades para referirse a los efectos colaterales, indirectos o no buscados, de la actividad económica y empresarial. El impacto de los aerosoles sobre la capa de ozono y sus consecuencias sobre el efecto invernadero y el cambio climático serían una externalidad negativa. Por supuesto, hay también externalidades beneficiosas para los ciudadanos: la aplicación de impuestos a la creación de infraestructuras o a las innovaciones tecnológicas que mejoran la preservación del medio ambiente podrían ser un buen ejemplo. Como también lo sería el efecto retorno que, a la inversa, tienen para el sistema productivo otras externalidades tales como un clima de buena convivencia y de seguridad ciudadana o una elevación de los niveles educativos en una población.

Un filósofo de la educación, como es José Antonio Marina, reflexiona sobre estas cuestiones en su reciente libro *La creación económica* (Deusto, 2003), cuya lectura recomiendo vivamente a las personas interesadas por otras expresiones o conceptos también muy al uso en nuestro tiempo, como es el caso de la responsabilidad social de las empresas. Marina se muestra fascinado por estos nuevos conceptos del análisis económico y propone recurrir a ellos con frecuencia para que, colectivamente, tengamos todas ideas más sensatas sobre el conjunto de lo que hacemos y sea posible determinar dos tipos de externalidades: las económicas, por un lado, que serían aquellas aportaciones

–positivas o negativas– que el sistema productivo hace a la sociedad, y, por otro, las externalidades sociales –también positivas o negativas– que, en dirección inversa, la sociedad aporta al sistema productivo.

Rafael Termes, en otro sugerente ensayo titulado *La antropología del capitalismo* (Rialp, 2002), reflexiona sobre la legitimidad del beneficio empresarial y abunda en la idea de que éste se funda y debe ampliarse al balance de aportaciones positivas que cualquier empresa, más allá de sus resultados económicos, debe aportar al entorno en el que opera. Sin embargo –y ésta es la originalidad del libro–, el autor defiende su tesis, que en su momento expuso en un memorable discurso de ingreso en la Academia de Ciencias Morales y Políticas, sin recurrir a argumentos falsamente moralistas.

El capitalismo –señala nuestro ilustre profesor y banquero– es, simplemente, un sistema económico basado en la propiedad privada y en el mecanismo de mercado como el mejor procedimiento para promover la creación de riqueza y bienestar, mediante el funcionamiento del “orden espontáneo”. Pero ese “orden espontáneo” no justifica per se el sistema capitalista como pretenden algunas corrientes ultraliberales. Este sistema, en sí mismo, es independiente de cualquier posicionamiento filosófico, lo cual no quiere decir que sea amoral.

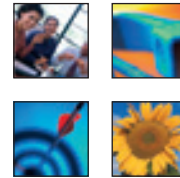
“Si se quiere llamar capitalismo al conjunto formado por el sistema económico y a los sistemas cultural e institucional, cosa a la que me siento proclive”, concluye el profesor Termes, “entonces hay que admitir que el capitalismo puede ser bueno o malo, según sean buenos o malos los otros dos sistemas dichos que, desde luego, influyen, para bien o para mal, desde el punto de vista ético en los resultados del sistema económico”.

Es difícil exponer un razonamiento más sencillo y al mismo tiempo más elocuente sobre la profundidad y el calado que tienen conceptos como sostenibilidad de la economía y sobre balance y responsabilidad social de la actividad productiva. Entre otras razones porque, a través de ellos, la economía o, mejor aún, el conjunto del sistema económico-social aparece como algo no solamente más global sino, sobre todo, cada vez más interrelacionado.

Espero que esta publicación ayude a las empresas a que integren la gestión de la diversidad dentro de su responsabilidad corporativa de forma que las diferencias de sexo, cultura, edad o religión no sólo se reconozcan, sino que se comprendan y valoren para conseguir un ambiente de inclusión en el que todos podamos participar y contribuir.

**Antonio Oporto**  
Presidente de Alstom España

# Manual de la Empresa Responsable



## GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Autor: **Alberto Ribera**  
(Center for Business in Society de IESE)

### 1. El contexto

El entorno económico, político y social del mundo globalizado en que vivimos impone unas realidades que ahí están, al margen de opciones y preferencias individuales o corporativas. El entorno es esencialmente diverso, compuesto por multitud de elementos y fuerzas variados –a veces, incluso contrarios entre sí– que requieren una enorme capacidad de adaptación. En rigor, la diversidad no es, pues, una política de las organizaciones, sino un fenómeno inexorablemente presente con el que hay que contar y que hay que aprender a manejar.

La incorporación de la mujer a la vida laboral es un fenómeno creciente y que va a seguir aumentando aceleradamente. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el porcentaje de mujeres en el mercado laboral ha alcanzado el 40% en España; pero esa cifra queda aún lejos del 60% de países como Dinamarca. La gestión de la diversidad de género es un elemento esencial de las relaciones interpersonales, cuya incidencia en la dirección de personas en las empresas resulta patente.

El *melting pot* o sociedad multicultural se consideraba hasta hace poco un aspecto del mercado norteamericano, pero que afectaba mucho menos a las empresas europeas. Hoy esto ya no es así, y no sólo porque Europa ha fomentado de manera espectacular la movilidad laboral dentro del mercado único de la Unión Europea y está recibiendo flujos crecientes de inmigrantes procedentes de áreas geográficas y culturales muy distintas: Magreb, Medio Oriente, Asia, América Latina... Además, las fronteras se han abierto al establecimiento de empresas que vienen de fuera y a la salida de las empresas locales en busca de otros mercados. La diversidad cultural es, pues, un fenómeno que hay que aprender a gestionar.

El reto de las organizaciones se encuentra, pues, en descubrir las oportunidades que ofrece la diversidad y, a la vez, en prevenir y encauzar los riesgos que esa realidad plantea. Salta a la vista, en primer lugar, la amenaza de falta de cohesión, que podría llevar a destruir la necesaria unidad que toda organización requiere. El desafío está, por tanto, en lograr la inclusión de los elementos múltiples y variados, que –a semejanza de un organismo biológico– mantienen con vida la empresa y cumplen sus funciones: crecer, producir, desarrollarse, reproducirse...

## Cinco Días

En un contexto así, adquirirán ventaja competitiva aquellas empresas que hayan desarrollado el hábito de discernir, metabolizar, sintetizar y optimizar los recursos de las múltiples diferencias de fuera y de dentro, orientando sus potencialidades en función de unos objetivos compartidos. La empresa que ha incorporado dentro de sí misma un cierto nivel de variedad será mucho más adaptable y más capaz de responder efectivamente a las diferentes demandas de un entorno caracterizado por la diversidad.

Por el contrario, la experiencia demuestra las negativas consecuencias que pueden acarrear, por ejemplo, procesos de fusiones como algunos que se han vivido en los últimos años y que han fracasado, precisamente, porque han desgarrado la cohesión y en más de una ocasión han provocado la desaparición de empresas anteriormente exitosas. O los problemas de adaptación que se encuentran al establecerse en otros países: a la vista están las dificultades que han sufrido algunas empresas españolas que han minusvalorado las diferencias culturales al instalarse en naciones de América Latina y el impacto económico que esos problemas han tenido.

## 2. Motivaciones éticas y legales

Además de las motivaciones de cuenta de resultados económicos, existen razones de naturaleza ética que han adquirido una particular relevancia. Lo que hoy todo el mundo demanda, lo que se ha convertido en la gran cuestión social de nuestros días, es el imperativo de la inclusión: nadie quiere quedar excluido del lugar donde se reparten las oportunidades. En otras palabras, todos queremos ser incluidos: en los servicios sociales, en el mercado de trabajo, en el acceso a la información, etcétera. Y visto desde el otro lado, nadie quiere ser acusado de excluyente ni sentirse culpable de discriminación o de marginación, y mucho menos en relación a personas y colectivos desfavorecidos o minoritarios. Además, no puede infravalorarse la capacidad de *lobbying* de algunos grupos minoritarios, muy influyentes, y la determinación que aplican en sus acciones de sensibilización y denuncia (*advocacy*).

Por otro lado, esa sensibilidad colectiva se va plasmando en una serie de regulaciones legales y de estados de opinión pública dominante que cada vez hay que tener más en cuenta: por ejemplo, en relación a prácticas discriminatorias. Sirva de advertencia el reciente pronunciamiento de un tribunal de Tejas que en abril de 2004 ha condenado a una importante firma de Wall Street a pagar una multa de 2,2 millones de dólares a una antigua empleada que denunció a la empresa por haber sido tratada de manera discriminatoria en razón del sexo en un proceso de promoción interna. Esa misma compañía financiera admite haber pagado más de cien millones de dólares en los últimos cinco años para lograr conciliaciones con mujeres que habían promovido pleitos fundados en presuntas violaciones del Equal Employment Opportunity Act. Por el contrario, es cada vez más abundante la jurisprudencia (en Estados Unidos, Australia, etcétera) que aclara que los esfuerzos por eliminar o reducir desequilibrios en la plantilla, referidos a mujeres o minorías (Affirmative Action), no constituyen prácticas discriminatorias.

En España, en julio de 2003 el Gobierno puso en práctica un Plan Nacional de acción para luchar contra la discriminación laboral de la mujer, que entre otras medidas previó la constitución de un grupo especial de inspectores de trabajo especialmente dedicados a comprobar las condiciones de igualdad salarial y denunciar las posibles discriminaciones por razón de sexo, en relación al empleo, la contratación o las situaciones de maternidad. Estableció algunos sectores prioritarios para la actuación de las inspecciones –bancario, hostelería, textil, sanitario y alimentario–, aunque cualquier empresa de otros sectores puede también verse afectada.



Por otro lado, tanto la Administración central como las comunidades autónomas van adoptando medidas legales para favorecer la contratación de personas discapacitadas o con minusvalías, casi tres millones y medio de personas en España, según el último informe del Consejo Económico y Social, presentado en mayo de 2004. El Gobierno ha anunciado la próxima presentación de un Plan Estatal para la Formación y la Creación de Empleo de personas con dependencia.

### 3. La complejidad

Pero si cada vez se avanza más en el reconocimiento y valoración de las ventajas de la diversidad e inclusión, sería ingenuo y contraproducente negar las dificultades que plantea. La heterogeneidad puede ser más productiva que la homogeneidad, pero no es necesariamente así ni se logra automáticamente o sin coste alguno. La sinergia es el resultado de esfuerzos, que –como cualquier otra inversión– no está exenta de riesgos ni libre de problemas. Como subraya Margarita Mayo, en *Revista de Empresa* (diciembre 2003), recogiendo la opinión de otros académicos y estudiosos del tema, la diversidad es “un arma de doble filo: la clave del éxito está en conocer los mecanismos a través de los cuales la diversidad ejerce ese efecto y las condiciones en las que se transforma en una ventaja”. La gestión de la diversidad, por tanto, pretende optimizar los beneficios que pueden derivarse de la diversidad y evitar o reducir los potenciales problemas a que puede dar lugar.

Esto implica abordar temas tan cruciales para las organizaciones como la cuestión de género, integración de inmigrantes (de otras naciones, lenguas, razas...), equipos intergeneracionales y multidisciplinares, gestión de las diferencias culturales y de valores, etc., para tratar de fundamentar criterios que faciliten el equilibrio entre cohesión y flexibilidad, entre inclusión y diversidad.

Entre las muchas posibles definiciones de diversidad en las organizaciones, elegimos la que emplea NEHRA, la New England Human Resources Association, una de las instituciones norteamericanas pioneras en ese campo: las diferencias, semejanzas, cualidades, atributos, experiencias, valores y perspectivas de los miembros individuales de una organización que se combinan para crear una pertenencia (*membership*) unida y cohesionada.

O bien, con una fórmula más escueta (tomada del manual de BP Diversity & Inclusión), puede describirse como la suma total del potencial que se encuentra en todo grupo de personas a causa de su singularidad (*uniqueness*). BP se encuentra entre las empresas fundadoras del Global Diversity Network, red de empresas multinacionales para la promoción de diversidad e inclusión a escala global.

A partir de ahí, podemos definir la gestión de la diversidad como el proceso de crear y mantener un ambiente favorable en el que las diferencias entre las personas, ideas y prácticas se reconocen, comprenden y valoran, de tal modo que pueden lograr su pleno desarrollo. O bien, según Neil E. Reichenberg, director general de la Internacional Personnel Management Association y líder del grupo de expertos constituido en mayo de 2001 por la Secretaría General de la Organización de Naciones Unidas para elaborar un documento sobre Mejores Prácticas en Gestión de la Diversidad: el proceso para desarrollar un ambiente que funciona para todos los empleados.

De las anteriores definiciones se desprende que los elementos de diversidad son múltiples: género, raza, nacionalidad, cultura, valores, religión, edad, nivel de educación formal, presencia o no de discapacitaciones o minusvalías, etcétera. Algunos son patentes, visibles y autoconscientes; otros no

## Cinco Días

son inmediatamente reconocibles por los demás o/y por uno mismo. Algunos son superficiales y fácilmente modificables, otros son profundos y muy arraigados.

## 4. Los objetivos

La gestión de la diversidad e inclusión va más allá del rechazo a la discriminación o de la llamada “discriminación positiva” a favor de las minorías, establecida por razones legales (Affirmative Action). Trasciende también el impulso idealista de valoración de las diferencias y solidaridad con las minorías desfavorecidas, basado en principios éticos y morales. Supone un valor estratégico, fundado en convicciones acerca de la naturaleza de la empresa como comunidad de personas –cada una con su dignidad única y singular– y del beneficio que se obtiene mediante la suma de complementarios y las sinergias entre fuerzas diversas. La diversidad/inclusión constituye un objetivo que como tal es buscado, planificado e incentivado.

Así lo explicaba recientemente Ned Barnoth, presidente de Agilent Technologies, en una entrevista publicada en IESE *Revista de Antiguos* (junio 2003): “Creo que la diversidad es realmente una fortaleza para cualquier organización por varias razones. Poniendo a trabajar juntas a personas de diferentes culturas, diferente formación y diferentes experiencias se consigue un diálogo más rico y, al final, más creatividad e innovación. Se obtienen perspectivas distintas, lo cual es realmente crucial, especialmente en la industria de alta tecnología donde la innovación es esencial. Para mí, la diversidad es algo que verdaderamente valoras para lograr mejores resultados de negocio. La diversidad en la empresa te ayuda a entender mejor lo que los diferentes clientes pueden pensar, de modo que puedes satisfacer mejor sus necesidades. El desafío para la organización es el de optimizar el valor de esa diversidad, lo que significa crear un ambiente inclusivo. Diversidad e inclusión van juntas. Hay que promover un ambiente inclusivo en el que cada uno siente que puede participar y contribuir. Si se quiere conseguir el máximo potencial que la diversidad ofrece, hay que ser capaz de obtener de cada persona lo que su aportación puede llegar a dar. Si haces esto, si se invierte tiempo y esfuerzo en esa tarea, seguro que terminas logrando mejores ideas y mejores resultados”.

La gestión de la diversidad y la inclusión en las empresas ha sido un concepto habitualmente referido a la plantilla de empleados, pero la realidad impone que se considere en otros ámbitos igualmente relevantes para la actividad de las organizaciones:

- Los clientes o consumidores.
- Los distribuidores y franquiciados.
- Los proveedores y subcontratistas.
- Los accionistas e inversores.
- Los órganos de gobierno corporativo.
- Los socios en alianzas o fusiones.
- Las instituciones financieras.
- Las administraciones públicas.
- Los medios de comunicación y creadores de opinión.
- Las otras partes interesadas (*stakeholders*).

## 5. La inclusión

La diversidad y la inclusión son como las dos caras de una misma moneda. Son los dos ejes que determinan un aspecto esencial de multitud de tareas que se aplican a campos muy diversos del trabajo en una empresa u organización: la formación de equipos y su funcionamiento, el nivel de delegación y su eficacia, la comunicación interna y externa, la selección y retención de talento, etcétera.

En particular, los equipos de trabajo se ven directamente afectados por el grado de diversidad e inclusión. Los estudios realizados hasta la fecha muestran que el porcentaje de absentismo y de rotación crece inicialmente en los equipos heterogéneos a causa del mayor grado de conflictos debidos a las diferencias. Sin embargo, si se superan las fases iniciales de enfrentamiento y conflictividad, los equipos diversos acaban por rendir más y, sobre todo, por desarrollar una mejor capacidad de innovación y de creatividad así como de relación con clientes.

Probablemente la mayor amenaza latente en la diversidad está en lo que podríamos denominar “tribalismo”: la división en subgrupos o camarillas que actúan como rivales dentro de la empresa y compiten por ámbitos de poder o influencia. Una variante de lo anterior sería la *guetización*: la formación de uno o varios grupos minoritarios que fácilmente desarrollan sentimientos de victimismo y actitudes reivindicativas. En uno y otro caso se trataría de una patología de la inclusión, en la que la diversidad se decanta en forma de grupos homogéneos que coexisten, casi siempre en conflicto, unos con otros.

Este fenómeno ha sido estudiado por reconocidos académicos, que hablan de *faultlines* o “líneas divisorias” en la dinámica de grupos. Esas líneas divisorias consisten en características, rasgos, atributos, valores... que configuran subgrupos dentro de un grupo. Así, por ejemplo, la división hombre-mujer, nacional-extranjero o nacional-inmigrante. Las diferencias patentes se constituyen en atributos de identidad social que emergen como predominantes en un contexto en el que se contraponen a otros o a la mayoría. Y esas líneas divisorias se erigen en verdaderos muros que dificultan la comunicación, bloquean el flujo de información, alimentan críticas –con o sin fundamento–, animosidades, etcétera. Pueden ser manifiestos, explícitos, o –lo que en general resulta aún más nocivo– latentes y no reconocidos como tales.

El peligro de esta agregación puede tener su causa en una deformada concepción de la diversidad/inclusión desde los puestos de vértice de la organización cuando se confunden grupos (género, culturas, nacionalidad...) e individuos. La gestión de la diversidad requiere que se capten las diferencias grupales, así como las individuales. Son muy frecuentes los errores y estereotipos debidos a la confusión entre los dos ámbitos: rasgos personales se califican erróneamente como culturales y, al revés, patrones culturales se atribuyen equivocadamente a personalidades individuales.

## 6. Las claves personales

Por tanto, cobra notable importancia la atención a las condiciones personales: es decir, los rasgos de personalidad y las actitudes caracterológicas. Unos y otros son siempre singulares, de la persona concreta. Así, por ejemplo, la capacidad de adaptación, la atención a lo distinto de uno mismo, la apertura y disposición favorable hacia lo complejo, la humildad y autocrítica respecto a los propios puntos de vista o los conocimientos poseídos (autoconciencia de la posible falta de datos o elementos de juicio), la tendencia a apreciar y buscar lo nuevo, etcétera. De ahí que los pro-

## Cinco Días

cesos de *coaching* personal resulten particularmente eficaces para adquirir hábitos interpersonales de gestión multicultural y de la diversidad (más adelante, al referirnos a las prácticas de gestión de la diversidad, subrayaremos este aspecto de la formación).

En cualquier caso, puesto que la diversidad no está exenta de amenazas –es “arma de doble filo”, como antes señalábamos–, el desarrollo de la habilidad multicultural o intercultural requiere una adecuada comprensión de la importancia que juegan las diferencias culturales y, a la vez, la prudencia y capacidad de juicio para entender que algunas características han de ser asimiladas y fomentadas mientras otras tienen que ser matizadas y contrarrestadas (o incluso, anuladas).

Por supuesto, las habilidades de inteligencia emocional o de inteligencia interpersonal –empatía, habilidades sociales, asertividad, etcétera– son claves para adquirir una buena competencia en gestión de la diversidad e inclusión. Vale la pena recordar una vez más que tanto los autores que describen la inteligencia emocional como los que prefieren referirse a la inteligencia interpersonal coinciden en destacar el autoconocimiento y el autocontrol como fundamento de ese otro tipo de talento. Si esto es así, el primer paso que podría recomendarse a una empresa interesada en mejorar su gestión de la diversidad/inclusión sería una auditoría o evaluación expresamente enfocada a averiguar el estado en que se encuentra la organización por lo que se refiere a este aspecto.

La confianza es el fundamento y, a la vez, el resultado de la gestión de la diversidad y de la inclusión. La percepción de “los otros” (“ellos” como opuesto a “nosotros”) a menudo incluye desconfianza en sus capacidades y en sus actitudes: en primer lugar, en sus actitudes hacia “mí” o hacia “nosotros”. Sentimientos de duda acerca de la sinceridad o lealtad de los jefes, colegas o subordinados, actitudes de envidia, animosidad o resentimiento –por citar algunos ejemplos– dificultan enormemente las relaciones profesionales y parece bastante claro que van a tener repercusiones en la productividad y en la cuenta de resultados económicos. El ambiente de recelo y desconfianza es una de las causas más importantes de ansiedad y estrés patológico y de sus manifestaciones en forma de *burnout*, depresiones y otros trastornos psicossomáticos que constituyen la razón más frecuente de absentismo laboral.

Por el contrario, cuando en una empresa predomina un ambiente de confianza recíproca, se facilita la colaboración a todos los niveles, se acumulan interacciones y sinergias positivas y mejora la productividad, con la consiguiente incidencia en los beneficios y rentabilidad, como desde 1998 vienen demostrando los “*rankings* de las mejores empresas para trabajar”, publicados anualmente por el Great Work to Place Institute de San Francisco (USA) en colaboración con la revista *Fortune* (en 2003 y 2004 han difundido también listas relativas a España, elaboradas en colaboración con ESADE y con El País).

En la entrevista que antes citábamos al presidente de Agilent Technologies, una de las empresas destacadas en esos *rankings*, Ned Barnholt afirmaba: “Nuestros valores fundamentales comienzan con la confianza en la gente. Desde el primer día hablamos de cómo cada persona ha de ser tratada con dignidad y respeto, de cómo cada uno se valora como miembro del equipo. Confiamos en cada persona, cada uno confía en el otro, los empleados confían en sus supervisores y directivos, y viceversa. Este esquema de valores fundamentales sobre las personas es el que nos permite fomentar la diversidad tal vez mejor que otras empresas. Es un círculo cerrado, porque una de las razones por las que valoramos a la gente es porque somos diversos”.

El documento de mejores prácticas en gestión de la diversidad, elaborado por el grupo de expertos convocado por Naciones Unidas, subraya que las organizaciones identificadas como modelos en

este aspecto “valoran a las personas y cultivan un ambiente en el que prosperan la atención y sensibilidad a las culturas, la justicia y la integridad, de manera que todos los empleados creen que pueden progresar si están cualificados, motivados y trabajan duro”.

## 7. Prácticas eficaces

Las prácticas o programas de diversidad/inclusión que las empresas más avanzadas en este aspecto han puesto en marcha pueden resumirse en cuatro tipos de medidas:

- a) Actividades de formación.
- b) Políticas de recursos humanos.
- c) Iniciativas de comunicación.
- d) Medidas en el gobierno corporativo.

Englobando los cuatro ámbitos se encontrarían prácticas como las que algunas organizaciones han llevado a cabo al redactar y publicar un código para la gestión de la diversidad e inclusión. Por ejemplo, Siemens ha adoptado unos Principios para la Promoción y Gestión de la Diversidad, que en su preámbulo establece un criterio que consideramos muy importante y aplicable también a todas las recomendaciones que se incluyan en esta guía: “Para el fomento de la diversidad no existen soluciones uniformes”.

Los programas de formación se pueden conectar con otros que la organización haya puesto en marcha, como por ejemplo: trabajo en equipo, dinámica de grupos, comunicación verbal y no verbal, gestión de conflictos, etcétera. Si estos temas no han sido objeto de actividades de formación, hay que empezar por tales cuestiones básicas.

Además, pueden incluir sesiones específicas de:

- a) Sensibilización acerca del valor subyacente a la diversidad/inclusión.
- b) Entrenamiento al reconocimiento de estereotipos y prejuicios.
- c) Contenidos orientados a los ámbitos más relevantes para la propia organización: género, cultura, discapacitados, etcétera.

En la práctica es aún escasa la oferta de formación y de instructores cualificados en esos aspectos. La formación comienza por los directivos, pero se extiende a toda la plantilla. Algunas organizaciones incorporan la gestión de la diversidad en programas de *mentoring* o *coaching* a los empleados.

La formación dirigida al autoconocimiento y autocontrol de los estereotipos, preconcepciones y prejuicios es, sin duda, uno de los aspectos fundamentales en la gestión de la diversidad e inclusión. Lamentablemente está aún poco extendido el ejercicio habitual –es decir, desarrollado como hábito que se aplica de manera más o menos automática– de reconocer los estereotipos que cada uno posee sobre otras culturas, razas, sexo... y que influyen en la percepción y en el posterior proceso cognitivo hasta la toma de decisiones.

Los estereotipos o presunciones mentales son inevitables, pues el conocimiento se basa en datos adquiridos previamente, la mayoría de los cuales no han sido explícitamente contrastados por uno

## Cinco Días

mismo. Pero lo razonable sería emplear esos preconceptos como “prototipos” abiertos, dispuestos a ser modificados a medida que se adquieren datos nuevos y experiencia. Es lo que el idioma inglés quiere significar al distinguir entre *prejudgement* y *prejudice*: el primero constituye un hábito intelectual indispensable y enriquecedor, mientras que el segundo deforma y empobrece el conocimiento.

Es ya un clásico en los programas de formación en *cross-cultural management* repetir que los estereotipos son positivos si se dan las siguientes condiciones:

- Se reconocen como tales.
- Se toman como hipótesis o conjetura.
- Son descriptivos (no formulan juicios de valor).
- Son concretos.
- Se acepta la posibilidad de cambio.

Sin embargo, la experiencia universal demuestra que es más arduo de lo que podría preverse la tarea de reconocer estereotipos y conviene, por tanto, recurrir a ejercicios prácticos y cuestionarios que faciliten esta tarea. Del mismo modo, puede ser útil ayudar a descubrir los estereotipos que sobre la propia cultura, género, etcétera, pueden predominar en otras culturas, género...: aprender cómo soy percibido por “el otro”.

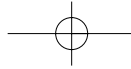
Igualmente inevitables resultan los sentimientos de simpatía o antipatía, que forman parte de la afectividad humana. La formación para la gestión de la diversidad debería tener en cuenta algunas nociones de educación emocional, que moderen o controlen la tendencia al desarrollo de fobias o/y filias individuales o grupales. Principios tan obvios como construir la cohesión con independencia de la simpatía emocional, puede que en la práctica no sean tan evidentes como se suponía y necesiten un aprendizaje o entrenamiento.

También en este caso el aprendizaje se puede facilitar con cuestionarios, juegos de rol o ejercicios prácticos tan sencillos como preguntar: ¿Qué conductas, manifiestas o sutiles, te han llevado a sentirte rechazado o excluido (alguna vez) (en el último año) (...)? ¿Qué clase de comportamiento tuyo puede haber llevado a otros a sentirse excluido o rechazado?

Las políticas de recursos humanos pueden potenciar la capacidad de gestión de la diversidad e inclusión mediante prácticas e incentivos que favorezcan la rotación entre departamentos y unidades de negocio, la movilidad de lugar de trabajo y, en el plano más inmediato, el trabajo en equipo, la comunicación interna y la gestión compartida de la información y del conocimiento. Además, claro está, de las medidas de selección, reclutamiento, remuneración y promoción de personal, reforzando positivamente la diversidad (con políticas de Affirmative Action) o, por lo menos, evitando la discriminación (que, por otra parte, está penalizada legalmente y cada vez de manera más extensa en la jurisprudencia de los tribunales, también en España).

Dentro de las políticas de selección y contratación se enmarcan las cuotas de empleo aplicadas a determinados colectivos: mujeres, discapacitados, inmigrantes, etcétera. En muchos casos las empresas pueden beneficiarse de subvenciones, ayudas e incentivos fiscales establecidos por las autoridades públicas.

Analizando las empresas que son líderes en sus prácticas de gestión de la diversidad e inclusión, se encuentran en casi todas políticas específicas de atracción y retención de “talento diverso”, funda-



mentalmente en razón del género –orientado al aumento de personal femenino– y también por origen étnico y discapacidades. El plan de acción de Procter & Gamble UK, que ha recibido el Diversity Award for Excellence 2003 otorgado por HSBC y Diversity Alliance, propone como primer punto de su estrategia: “Plena explotación de la diversidad invisible de estilos personales mediante un eficiente proceso de reclutamiento”.

Las iniciativas de comunicación pueden también reforzar las estrategias de diversidad/inclusión, alcanzando un impacto notable. En primer lugar, a través de las herramientas formales e informales de comunicación interna, cuya eficacia en la transmisión de la cultura corporativa resulta importante. Entre las prácticas de sensibilización y comunicación puede destacarse la celebración –extendida a todo el personal– de los éxitos y avances que se logran en esa materia.

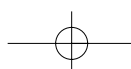
La transparencia en los datos sobre participación de mujeres en los distintos niveles de la plantilla y sobre las medidas para favorecer su integración, así como sobre información sobre contratación de miembros de minorías o de personas con minusvalías físicas, se prestan además a ser expresamente presentadas en actividades de comunicación externa. Son cada vez más las empresas que incluyen un capítulo o apartado expresamente dedicado a diversidad e inclusión en sus memorias de responsabilidad social corporativa. Y tampoco faltan las que editan folletos impresos o digitales sobre sus objetivos, prácticas y progresos en ese campo, que sin duda afecta a la imagen y reputación de la empresa.

Como diversos estudios han mostrado, las empresas que han establecido programas de diversidad/inclusión son las que también tienen que afrontar más “problemas” debidos a esa cuestión. Lógicamente, a medida que se intensifica la sensibilización respecto a la diversidad, se incrementa la toma de conciencia y la crítica, el umbral de expectativas se eleva y a la larga –con una adecuada gestión de la comunicación– repercute en logros positivos.

Las medidas en el ámbito de gobierno corporativo y alta dirección empiezan por la integración de la diversidad a esos niveles. Sin duda, es ahí donde queda más camino por recorrer, pues sigue siendo aún muy baja la proporción de mujeres que ocupan esos puestos, por citar el ámbito de aplicación más frecuente de la diversidad/inclusión. Por otro lado, resulta ya un tópico distinguir entre empresas multinacionales (presentes en muchos países, pero con equipos de dirección formados preponderantemente con nacionales del país de la casa matriz) y empresas globales (en las que es frecuente encontrar directivos locales y una cultura menos ligada al país de origen).

Si la diversidad/inclusión no obedece a un planteamiento estratégico formulado y bien asimilado al más alto nivel, cualquier medida o práctica difícilmente obtendrá resultados positivos. La gestión de la diversidad se traduce en un proceso estratégico integrado, dinámico y medible. La mayor parte de las empresas incluidas entre las que se han identificado como modelos de mejores prácticas han establecido comités de revisión y seguimiento para controlar periódicamente el progreso hacia los objetivos fijados.

En este sentido, en organizaciones de nivel medio o grande por el número de empleados, parece oportuno establecer una unidad o departamento responsable de los aspectos de diversidad e inclusión, con un director al frente. En general, reporta al director de Recursos Humanos, aunque puede ser un índice del valor estratégico que se dé a ese aspecto la decisión de referir directamente al primer ejecutivo (consejero delegado, director general, etcétera) la dependencia jerárquica del responsable de las políticas de diversidad.





## CincoDías

### 8. Misión y liderazgo

En cualquier caso, el éxito de cualquier programa de gestión de la diversidad está ligado, en último término, a la relevancia que la visión y la misión posean en la cultura de la organización y al grado de compromiso que se logre suscitar entre los directivos, empleados y demás partes interesadas de la empresa. En la medida en que la visión, la misión y su traducción en estrategias y objetivos sean comprendidos y compartidos, existirá un sentimiento de pertenencia, una conciencia de identidad común y un grado de involucración que permitirán superar diferencias singulares en aras de los fines colectivos percibidos como propios.

Es, pues, cuestión de liderazgo. En definitiva, una eficaz gestión de la diversidad/inclusión depende en buena medida del jefe a quien corresponda dirigir ese grupo heterogéneo. Entre otros rasgos de su estilo de liderazgo, se pueden citar estos ejemplos:

- a) Habilidad para componer equipos diversos y complementarios, identificando las competencias y conocimientos necesarios y minimizando las potenciales “líneas divisorias”.
- b) Comunicación adecuada: claridad en la presentación de los objetivos comunes y en la definición de roles (incluyendo lo que se espera de otros y por qué).
- c) Motivación sostenida en el tiempo, capaz de transmitir constancia a pesar de las dificultades (potenciales conflictos debidos precisamente a la diversidad).
- d) Énfasis en las semejanzas y puntos de cohesión de los miembros del grupo, sabiendo descubrir las que son menos evidentes.
- e) Transmisión del valor atribuido a la combinación de diferentes perspectivas y a la expresión de puntos de vista minoritarios.
- f) Recompensas e incentivos ligados a creatividad, innovación.
- g) Énfasis en cumplimiento de los plazos (asequibles, sin quemar etapas) como medio para forzar al grupo a encontrar la cohesión.

Por encima de todo, la gestión de la diversidad e inclusión en una organización surgirá de la actitud de confianza que el jefe tenga en los demás y transmita a todos los que tengan responsabilidades directivas en esa empresa. A su vez, la actitud de confianza se fundamenta en una serie de valores: en particular, la consideración por la dignidad de las personas, el respeto, la humildad (capacidad de escuchar y de preguntar, en uno y otro caso para aprender). Con palabras de Patti Bellinger, vicepresidenta del Grupo BP, responsable de Diversidad e Inclusión: “Yo considero que la inclusión es un ejercicio de humildad: un paso necesario que nos ayuda a reconocer que hay mucho que desconocemos y que no entendemos de otras personas, a veces incluso a pesar de compartir la misma cultura, el mismo idioma y el mismo género. Cuantos menos puntos de referencia compartimos con otros, más necesaria es nuestra capacidad para hacer preguntas, descartar suposiciones y recabar la ayuda adecuada para entender los matices de la visión del mundo de los otros”.

Como ya hemos visto anteriormente, son muchos y muy variados los ámbitos a los que cabe aplicar principios y prácticas de gestión de la diversidad e inclusión. Por su relevancia y frecuencia, destacamos a continuación dos aspectos a los que dedicamos unos breves comentarios específicos.



## 9. Diversidad cultural

Una capacidad intercultural bien desarrollada (*cultural fluency*) comprende no sólo la habilidad de relacionarse con personas e ideas de otras culturas –con sus identidades y características diferentes, a la vez que con aspectos comunes– y de apertura a la influencia recíproca, sino también la generación de nuevos conocimientos y significados como fruto de esa interacción.

Exige, en primer lugar, un buen conocimiento de la propia identidad social y cultural. Es preciso ser consciente de la propia cultura y de sus peculiaridades distintivas: conocerla bien y reconocer lo que tiene de *extraño* ante los otros. La cultura que más se ignora suele ser la propia. Estamos habituados a observar otras culturas desde fuera, pero raramente tomamos distancia para analizar nuestra cultura con perspectiva. La relación con otros modelos culturales permite descubrir, por contraste y/o similitud, aspectos de la propia cultura. Junto al conocimiento de la propia cultura, la habilidad intercultural se apoya también en la justa apreciación de los propios valores y tradiciones culturales, así como –recurriendo de nuevo al símil con la persona viviente– la confianza y respeto a los demás se basa en una adecuada autoestima. Respetar las costumbres y usos culturales no implica imitarlos –que muchas veces suscita reacciones de disgusto o de defensa en quien se siente imitado, casi como invadido en su terreno más íntimo– ni mucho menos ceder en materia de convicciones y valores que configuran la propia identidad. Inclusión en absoluto significa confusión, que por otro lado conduciría a un empobrecimiento.

La cultura afecta a la manera de realizar cualquier actividad y también al estilo de trabajo y de dirección, al modo de motivar a otros, comunicar, tomar decisiones, liderar reuniones, etcétera. Sin embargo, las diferencias más serias no son las que afectan a cuestiones formales o de estilo, sino a las diversas maneras de percibir (que en buena parte es sentir, es decir, incluye un filtro afectivo), definir y construir la realidad: por ejemplo, nociones básicas como “contrato”, “compromiso”, “acuerdo”, “desacuerdo”, “cumplimiento”, “toma de decisiones”, “confianza”, o incluso términos tan fundamentales como “sí” o “no” pueden no significar lo mismo en contextos culturales diversos (independientemente del conocimiento del idioma).

Así, el concepto del tiempo y de sus parámetros de medida suelen variar de unas culturas a otras. Por no hablar de aspectos que integran dimensiones cognitivas y afectivas, como el sentido del humor, el concepto del honor, el sentido del ridículo, etcétera, que tienen un impacto determinante en las relaciones interpersonales o intergrupales. Es muy saludable poner sobre la mesa y comentar con la otra parte los supuestos que se dan por descontados (las premisas de las que se parte) y las expectativas, sin asumir que se comparte el mismo significado.

Buscar el común denominador y procurar que sea lo mayor posible. Para lograrlo, muchas veces hay que pasar por el conflicto productivo. Suele ser preferible manifestar las diferencias y respetarlas en lugar de esconderlas o minusvalorarlas para evitar contrastes: acaban generando malentendidos y desconfianza. La diversidad cultural se puede convertir en fuente de sinergias y de ventajas competitivas cuando las diferencias se reconocen, aceptan y discuten.

Las diferencias culturales pueden ser tan profundas y enraizadas que resultaría ingenuo pensar que se engranan automáticamente en el curso de la tarea que requiere colaboración recíproca. La experiencia muestra que casi siempre es necesario un periodo expresamente dedicado a desarrollar la comprensión, reconocimiento y valoración de las diferencias.

**CincoDías**

**10. Diversidad de género**

El gran reto en esta materia sigue siendo la incorporación de la mujer al trabajo profesional. El índice de empleo femenino en España se sitúa alrededor del 40%, uno de los más bajos de la Unión Europea, por detrás también de casi todos los nuevos países que acaban de acceder, y lejos del objetivo del 60% de tasa de ocupación femenina fijado en la cumbre europea de Lisboa.

Las razones de este déficit son múltiples y complejas, ligadas en buena parte a las políticas de conciliación entre vida familiar y trabajo profesional, que son objeto específico de *Ser Empresa Familiarmente Responsable (EFR®): La Primera Responsabilidad Corporativa*, publicada en esta misma serie.

Otros puntos candentes de la diversidad/inclusión en razón del género, que han sido objeto de numerosas medidas legislativas, administrativas y judiciales, son:

- a) Las desigualdades salariales: según estimaciones oficiales, en España las mujeres cobran un 27% menos que los hombres, diferencial que en parte es atribuible a la posición –en general, inferior– que ocupan las mujeres en el mercado laboral y en parte a discriminación retributiva en sentido estricto.
- b) El acoso sexual, cuya incidencia se sitúa –según datos proporcionados por organizaciones sindicales– en el 18% de las mujeres españolas activas laboralmente (aunque se estima que sólo un 3% de los casos llegan a los tribunales) y que constituye un delito tipificado como tal por la legislación y los tribunales.

Sin embargo –aunque tales conductas ilegales y discriminatorias estén lamentablemente aún demasiado extendidas–, la gestión de la diversidad hombre-mujer se plantea en la mayor parte de las empresas en otros términos. En efecto, en la práctica cotidiana de las organizaciones surgen con frecuencia dificultades que derivan del desconocimiento de nociones básicas de psicología diferencial. En el cuadro que se incluye a continuación resumimos algunas características estadísticamente predominantes en uno y otro sexo, que influyen en el estilo de trabajo y facilitan o impiden determinadas tareas y funciones.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALMENTE MASCULINAS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALMENTE FEMENINAS
Enfoque principalmente orientado a objetivos, es decir, concentración en la solución, no se demora la ejecución de una tarea, sino que se lucha enérgicamente para finalizarla; el objetivo es más importante que el proceso de decisión.	Enfoque orientado a procesos; recopilación de datos, observación de las interacciones, contemplación de varias alternativas antes de tomar la decisión; su objetivo es el camino, el medio.
	Aceptación y expresión de las emociones.
	Fortaleza en comunicación.
	Integridad y fiabilidad: capacidad de asumir cargas y de aceptar a los demás.
Pensamiento orientado a un objetivo, procesamiento metódico de la información, análisis concreto de los datos.	Pensamiento intuitivo; creatividad, comprensión y valores personales.
	Deseo de proteger, de ocuparse de los problemas y sacrificarse.



CARACTERÍSTICAS PRINCIPALMENTE MASCULINAS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALMENTE FEMENINAS
Proceso de pensamiento analítico y sistemático.	Capacidad de realizar distintas tareas o actividades simultáneamente.
Mantenimiento y manipulación de imágenes mentales.	Localización y recogida rápida de información, que se guarda en la memoria.
Fuerte orientación hacia principios abstractos.	Análisis de ejemplos y experiencias personales, considerados en su contexto (pensamiento contextual).
Pensamiento abstracto y argumentación, con ideas categóricas sobre lo correcto y lo incorrecto.	Análisis de una amplia gama de alternativas e inclinación a hacer excepciones.
	Elasticidad mental que lleva a una mayor flexibilidad.
Construcción y aceptación de jerarquías bien ordenadas.	Competencia para el trato personal.
Competitividad.	Inclinación a formar redes.
Lucha por el status y la independencia.	Construye y cultiva redes.
	Cooperación.
	Cultiva la interacción y el intercambio de información.

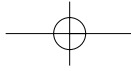
La buena gestión de equipos mixtos, con profesionales de ambos sexos que trabajan con armonía y optimizando las complementariedades, se apoya de manera importante en las cualidades de liderazgo del jefe. Un estudio de Hermann y Eva Meyer (*Das Urprogramm der Partnerschaft*, Múnich, 2000) describía las características de las personas que dirigen eficazmente equipos de mujeres y hombres.

Se resume a continuación la lista de cualidades y habilidades específicas de tal función, a las que lógicamente habría que añadir los requisitos comunes para la dirección de equipos:

- Asertividad, que incluye la capacidad de decir no.
- Independencia.
- Iniciativa y actitud positiva ante el riesgo.
- Sensibilidad.
- Habilidades analíticas.
- Paciencia y perseverancia.
- Orientación a la concentración (en lugar de dispersión).

Para concluir, una invitación a abordar la mejora en las diversas facetas de la gestión de la diversidad e inclusión tomando una precaución básica: para lograr avances perceptibles hay que contar con el tiempo.

Como Arie de Geus explica en su libro *The Living Company* (Nueva York, 1997), a partir de su experiencia en Royal Dutch/Shell, la cohesión en sí misma es mejorada por la diversidad. Las empresas que han aprendido a gestionar la diversidad y la inclusión son más fuertes precisamente *debido* a las diferencias, y no *a pesar* de ellas. La diversidad aporta fortaleza y no desmembramiento ni dispersión. A esa capacidad de gestión de la diversidad, De Geus la denomina tolerancia: “La tolerancia es una medida de la apertura de un sistema. Cuanto más tolerante sea una empresa, mayor será la cantidad de nueva gente e ideas que pueda absorber y alimentar a través del tiempo”.

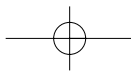


## CincoDías

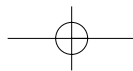
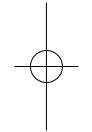
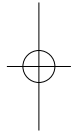
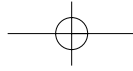
Y a continuación afirma: “La diversidad de la gente, los productos y las ideas requiere que seamos pacientes con ellas. Tolerancia es paciencia. Requiere tiempo”. Y más adelante concluye: “La tolerancia se deriva de un sistema de valores. Puede existir en una empresa donde la gente reconozca el valor de crear espacios para la innovación”.

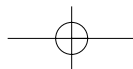
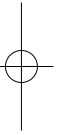
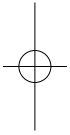
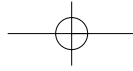
Tal vez reside ahí uno de los elementos cruciales –si no el más importante– para el éxito de un programa de gestión de la diversidad: partir de la base de unas expectativas realistas sobre el tiempo que va a requerir, especialmente si se trata de mejorar o rectificar algún hábito institucionalizado en la organización. La eficacia y rendimiento en la tarea de un equipo diverso exige tiempo, sin que puedan quemarse etapas: así, por ejemplo, aclarar las funciones y objetivos del grupo de manera que sean compartidos por todos sus miembros no se improvisa, sino que requiere una etapa de preparación antes de comenzar la ejecución propiamente dicha. Las prisas y precipitaciones se acaban demostrando contraproducentes y se pagan, a la postre, con más tiempo. Además, a mayor grado de diversidad, mayor inversión de tiempo y esfuerzo se necesitará para lograr la integración.

Dicho de otro modo, la búsqueda de resultados inmediatos o a corto plazo se revela como un gran obstáculo en la puesta en práctica de programas de gestión de la diversidad.



<b>1</b>	<b>TÍTULO:</b>	La sostenibilidad como factor de creación de valor para las empresas
	<b>PATROCINADOR:</b>	CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD
<b>2</b>	<b>TÍTULO:</b>	Glosario sobre sostenibilidad
	<b>PATROCINADOR:</b>	HOLCIM ESPAÑA
<b>3</b>	<b>TÍTULO:</b>	Guía sobre el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas
	<b>PATROCINADOR:</b>	UNIÓN FENOSA
<b>4</b>	<b>TÍTULO:</b>	Guía de la reputación corporativa
	<b>PATROCINADOR:</b>	RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
<b>5</b>	<b>TÍTULO:</b>	Innovación y sostenibilidad
	<b>PATROCINADOR:</b>	BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA
<b>6</b>	<b>TÍTULO:</b>	Inversión socialmente responsable
	<b>PATROCINADOR:</b>	SIEMENS
<b>7</b>	<b>TÍTULO:</b>	Guía para la gestión de la acción social en la empresa
	<b>PATROCINADOR:</b>	MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA
<b>8</b>	<b>TÍTULO:</b>	Ser Empresa Familiarmente Responsable (EFR®): La Primera Responsabilidad Corporativa
	<b>PATROCINADOR:</b>	VODAFONE ESPAÑA
<b>9</b>	<b>TÍTULO:</b>	Guía para la gestión de la diversidad y la inclusión
	<b>PATROCINADOR:</b>	ALSTOM
<b>1 0</b>	<b>TÍTULO:</b>	Modelo para la gestión del diálogo empresa-partes interesadas
	<b>PATROCINADOR:</b>	TETRA PAK ESPAÑA
<b>1 1</b>	<b>TÍTULO:</b>	La sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa
	<b>PATROCINADOR:</b>	BASF ESPAÑOLA









**ALSTOM**

**Los kilómetros vuelan**

**A través de la ventana**

**Contempla el horizonte**

**Laura, feliz en tren.**

Los hombres y mujeres del mañana llegarán cada vez más lejos. Para las generaciones del Siglo XXI, gracias a los avances del transporte ferroviario, viajar de una parte a otra de la ciudad, del centro a las cercanías o de una región a otra, será un verdadero juego de niños. ALSTOM ha entendido el desafío y se anticipa a lo que será el transporte ferroviario del mañana: trenes seguros, rápi-

dos, cómodos y no contaminantes. Nuestros ingenieros desarrollan soluciones innovadoras en todos los ámbitos del transporte de pasajeros y de mercancías: material móvil, señalización, infraestructuras y mantenimiento. Pero ALSTOM no se detiene ahí y también llega más lejos, proponiendo soluciones financieras, a la medida, para cada uno de sus clientes.

**ALSTOM es el especialista global en infraestructuras de energía y de transporte**

TRANSPORTE • Paseo de la Castellana, 257 • 28046 - Madrid  
Tel. : 91-334 58 00 • Fax : 91-334 58 01

[www.transport.alstom.com](http://www.transport.alstom.com)