

# Capital Humano

## Perfiles y Rasgos

POR: HORACIO ANDRADE  
ESPAÑOLES, INGLESES Y ROMANOS

Una de las megatendencias que ven los futurólogos (no los de bola de cristal, sino los que utilizan la prospectiva y el análisis del entorno para imaginar los posibles escenarios futuros) es que las fusiones y adquisiciones en el mundo empresarial seguirán dándose, o quizás hasta se incrementen en número y en frecuencia.

En últimos tiempos hemos sido testigos de un movimiento constante, resultado de los cambios de dueño que experimentan muchas organizaciones, sobre todo de la industria farmacéutica, automotriz y el sector financiero. Los laboratorios, por poner un caso, cada vez tienen "apellidos" más largos.

Hay quienes dicen, medio en broma y medio en serio, un día quedarán en el planeta unas cuantas empresas, tres o cuatro, en cada uno de estos giros. Si no existiera tanta regulación contra los monopolios y oligopolios, seguramente ya habría sucedido.

Las fusiones llaman la atención de los estudiosos del Management por varias razones, entre ellas las legales, operativas, financieras y comerciales. De un tiempo para acá, también han sido analizadas desde el punto de vista de la cultura. ¿Qué sucede cuando dos formas diferentes de ser y de hacer se ven forzadas a unir sus caminos?

Es sabido que en no pocos casos las fusiones han sido dolorosas y han dejado profundas huellas en quienes pasan por el proceso. En buena medida, el que una fusión sea más o menos traumática (en realidad ninguna deja de serlo del todo), depende de cómo se le maneje.

Ahora que están tan en boga las analogías, se puede recurrir a una, la de la conquista, para ilustrar las tres estrategias de fusión que utilizan las empresas, que impactan a la cultura organizacional. En este sentido, distinguiremos entre la conquista española, la inglesa y la romana.

### Inclusión contra exclusión

Hay una gran diferencia entre los "estilos" de conquista (por llamarlos de alguna manera) de españoles e ingleses, como lo destacan algunos autores (por ejemplo, Octavio Paz en un brillante ensayo contenido en su libro "Tiempo Nublado"). Mientras que los españoles fueron "incluyentes", los ingleses fueron "excluyentes".

Esto significa que los españoles entendieron la conquista como un proceso de conversión y absorción. La conversión estuvo acompañada por un sincretismo, a veces propiciado por los frailes evangelizadores y otras por los indios evangelizados. De esta forma, aunque terminó prevaleciendo la religión católica, su cuerpo de creencias, y sobre todo de rituales, fue "infiltrado" por elementos autóctonos, lo que facilitó su aceptación.

La absorción, por su parte, tuvo su máxima manifestación en el mestizaje, la fusión de dos sangres, y también se dio en el terreno del arte, en el que encontramos una maravillosa conjunción del barroco europeo con los motivos y formas indígenas.

Los ingleses, en cambio, entendieron la conquista como separación, exterminaron a muchos habitantes locales, y enviaron a los sobrevivientes a reservaciones. No hubo contemplación: se aplicó la ley del más fuerte. Los romanos, muchos siglos antes de la conquista de América, fueron más pragmáticos en sus colonias: ni pretendieron convertir y absorber, ni exterminaron para asentarse ellos con los suyos (por lo menos no en muchos de los territorios conquistados, como Israel). Ocuparon militarmente, dejaron que los habitantes locales siguieran practicando sus costumbres y su religión mientras no amenazaran sus intereses, y cobraban tributo.

En el mundo organizacional podemos ver estas tres estrategias. La "española" busca rescatar lo valioso que tiene la cultura de la empresa adquirida y, predominando los rasgos de la adquirente, hacer una nueva, en la que tengan cabida algunos elementos "autóctonos".

La "inglesa" llega y arrasa: los conquistadores desplazan a los conquistados y hay una gran masacre inicial. Mucha gente sale, los puestos duplicados se funden quedando al frente un "inglés", y se imponen los valores, políticas y procedimientos de quienes tienen el poder. La "romana" respeta casi por completo la cultura local (la de la empresa fusionada), aunque asume el control y exige "tributo" (resultados). Puedes seguir siendo quien y como eres, siempre y cuando me obedezcas y me funciones. Casi no hay reemplazos y las prácticas autóctonas exitosas prevalecen. Son tres maneras distintas de ocupar un territorio, cada una con pros y contras, ventajas y desventajas. En algunas cosas, seguimos siendo los mismos de antes.

Comentarios a:  
[capitalhumano@reforma.com](mailto:capitalhumano@reforma.com)

## GNP CREA UN LABERINTO

# Trabajan con la salud espiritual

Los colaboradores de la compañía aseguradora ahora disponen de un espacio que promueve profundas modificaciones en su conciencia y actitudes, favoreciendo el proceso de transformación individual y organizacional

Cuando Grupo Nacional Provincial (GNP) se propuso implementar -hace aproximadamente cinco años y por iniciativa de Alejandro Baillères, director general de la empresa- un programa de transformación de su cultura organizacional, se planteó que uno de los pilares de dicho proyecto fuese su gente, todos los colaboradores de la empresa.

Alejandro Noriega, vicepresidente de Recursos Humanos de GNP, explica que dicho pilar abarca líneas de acción en tres diferentes áreas: la física, la emocional y la espiritual.

El aspecto físico, señala, se relaciona con la salud, y aglutina acciones que la empresa realiza con su capital humano para fomentar la cultura de la prevención, entre otros aspectos. También trabajan con las personas en temas relacionados con el manejo de emociones, a través de talleres que invitan a las personas "a pensar fuera de la caja".

Finalmente, detalla Alejandro Noriega, un aspecto en el que no muchas empresas invierten tiempo y recursos es la parte espiritual de las personas; sin embargo considera es un factor importante y poderoso.

"Trabajar con el espíritu y con la mente trae consigo beneficios tanto para la persona como para la empresa. No es algo que hayamos descubierto, pero sí es algo que hemos experimentado. La reflexión promueve profundas modificaciones en la conciencia y en las actitudes de las personas, favoreciendo el proceso de transformación individual y organizacional", asevera el directivo.

Laberinto, camino al interior. En ese sentido, GNP decidió incorporar en 2010 el concepto "laberinto" a sus esfuerzos en materia de salud espiritual, toda vez que diferentes culturas a lo largo de la historia lo han utilizado como instrumento de meditación y reflexión, permitiendo a quien lo recorre perder la noción del ego, caminar hacia su propio interior y fomentar su proceso de transformación y crecimiento personal.

El Laberinto ofrece un camino a ser transitado y constituye una herramienta que estimula la meditación y remite a la experiencia de transformación, de ahí el interés de GNP en ser pionero en este tipo de prácticas para su personal. "A diferencia de aquellos que están contruidos para confundir a las personas por sus múltiples entradas y salidas falsas, este Laberinto tiene la intención de que la persona que lo recorra se encuentre así misma. Está hecho para encontrarse, no para perderse", precisa Alejandro Noriega.

A mediados de 2010 GNP lanzó la primera fase del proyecto, la



Martín Kermeen, creador del laberinto, y Alejandro Baillères, director general de GNP.

cual consistió en contar con un laberinto móvil que permitiera a la empresa llevar la experiencia de manera constante a sus colaboradores a lo largo y ancho del país. De igual forma comisionó la construcción de un laberinto fijo en sus oficinas centrales de la Ciudad de México, mismo que fue terminado hace unos meses.

"Las empresas se conforman por personas, y los resultados de las empresas son los resultados de las acciones de sus colaboradores. En la medida que nos ocupemos de trabajar para contar con gente más preparada, más tranquila, más centrada y más balanceada, podremos reflejar esas características como empresa", concluye el vicepresidente de RH.



Alejandro Noriega.

“Somos la primera empresa en México y América del Norte en contar con nuestro propio laberinto, y sabemos que repercutirá positivamente en el bienestar de nuestros colaboradores y de la empresa misma.”

**Alejandro Noriega**  
Vicepresidente de Recursos Humanos de GNP

# Premiarán los mejores incentivos

Un buen incentivo genera una experiencia extraordinaria entre los colaboradores y fortalece su vínculo con la empresa, algo que de otra forma no se puede obtener; los mejores programas en este sentido son los que reconocerá PRENAI 2011



Darío Flota, de Site México; Philippe Surman, de Grupo Fidalex, y Eduardo Chailló Ortiz, del Consejo de Promoción Turística de México, con representantes de Telefónica, ganadora de la categoría Viaje de Incentivos en 2010.

El incentivo económico a los colaboradores a través de bonos adicionales al salario es el más común al que recurren empresas e instituciones; sin embargo, no siempre es la mejor o la que responde con mayor precisión a lo que un colaborador espera o necesita.

Incluso, expertos aseguran que el incentivo económico es el que menos perdura en la memoria de los colaboradores, ya que cuando reciben una cantidad extra de dinero regularmente lo destinan para pagar deudas o comprar algo para lo cual pensaban ahorrar y "el gusto" dura el tiempo que tengan el efectivo en sus manos.

Un incentivo exitoso, señalan los que saben, es aquel que perdura en el recuerdo del colaborador, a la vez que refuerza su empatía con la empresa, lo motiva a seguir esforzándose por superar las metas establecidas y ganar de nuevo aquello que no puede obtener de ninguna otra forma.

Conscientes de esta realidad es que en 2010, Grupo Fidalex, en colaboración con la STPS, SECTUR, CPTM y SITE México, organizaron el Premio Nacional de Incentivos (PRENAI), con una respuesta muy positiva, y para este año ya lanzaron la convocatoria a todas aquellas empresas que implementan algún incentivo no económico, para participar en la edición 2011 de este premio.

Dicho galardón está dividido en dos categorías: Viaje de incentivos y Programa de incentivos empresarial. Pueden participar todas las empresas y organismos establecidos en la República Mexicana que hayan implementado u operado un programa de incentivos o lealtad entre junio de 2010 y agosto de 2011.

Para postular a una empresa se necesita entregar un resumen de presentación que explique cómo el viaje o programa postulado respondió a las necesidades de mejora del clima organizacional o de los canales de venta, y enviar la ficha de inscripción firmada por el representante de la empresa participante. La convocatoria se puede consultar a detalle en Internet, en la página [www.icomex-mexico.com](http://www.icomex-mexico.com) y la fecha límite de postulaciones es el 14 de septiembre del presente año.



## Únete a un exitoso Grupo Financiero

### Documentación a presentar:

- Copia de Acta de Nacimiento
- Identificación oficial
- Copia de CURP
- Comprobante de domicilio
- Comprobante de estudios (mínimo preparatoria concluida)

### Preséntate en:

**PEDREGAL**  
JUAN FRANCISCO  
SERRANO MEJIA  
[jserranom@inbursa.com](mailto:jserranom@inbursa.com)  
26158652 EXT. 138

**VILLA COAPA**  
IVAN FLORES SALINAS  
[aflores@inbursa.com](mailto:aflores@inbursa.com)  
56033901 EXT. 232