

Cadena de favores

Como en la película *Cadena de favores*, en la que un niño decide hacer un favor a tres personas que deben hacer lo mismo, este tipo de conducta puede mejorar el mundo, e incluso la empresa. El desarrollo de favores en el ambiente de trabajo puede aportar importantes beneficios.

12 de mayo de 2009

En 2005 Kyle Macdonald, un canadiense de 26 años, consiguió intercambiar un clip rojo por una casa. Inspirado por la película *Cadena de favores* logró su cometido tras 14 intercambios, entre los que pasó por un bolígrafo, un generador eléctrico y una barbacoa.

En la película, el protagonista crea un sistema para mejorar el mundo: ayudar a tres personas en algo que no puedan hacer por ellos mismo. A su vez, los que reciben el favor deben hacer lo mismo. En términos empresariales, éste es el diseño de un negocio piramidal, aplicado a la mejora del mundo.

En [Gestión de favores](#), el profesor del IESE [Luis Manuel Calleja](#) y el profesor Ignacio de Urrutia de Hoyos, de la Universidad Antonio Lebrija, se plantean cómo podrían afectar los favores dentro de las organizaciones.

Tipos de favor

Para pedir un favor, se necesitan ciertas cualidades: saber qué se necesita exactamente; ser humilde para pedir ayuda a otro; y ser oportuno. Al mismo tiempo, se necesitan tres condiciones mínimas para que el favor se realice: que el mensaje se haya entendido; que la persona a la que se le ha encargado el favor sea capaz de hacerlo; y que quiera hacerlo.

Los favores pueden ser privados o públicos. Los primeros son aquellos en los que se utilizan

recursos propios, por ejemplo prestarle el destornillador propio a alguien. Los públicos son los que dependen de la condición social; por ejemplo, una carta de recomendación de un profesor. Así también pueden ser rutinarios o vitales, según si ayudan en un momento clave o no; y su prestación puede requerir mucho o poco esfuerzo.

Dependiendo del favor que se lleve a cabo, se generarán distintas respuestas en quienes lo reciben. El favor fácil de hacer y poco trascendente genera afabilidad; aquel que cuesta esfuerzo pero tiene poco impacto en el que recibe el favor genera cariño. El favor que cuesta poco esfuerzo pero tiene una importancia vital para el que lo recibe produce admiración. Y aquel que tiene un gran impacto y requiere gran esfuerzo para el que hace el favor genera amistad de por vida.

Un ejemplo de afabilidad

La Asociación Auzopolis desarrolla en Ermua, Bajo Deba, un proyecto *sui géneris* que ya ha cruzado fronteras: el banco de tiempo. Éste pretende el intercambio de tiempo entre las personas de la comunidad. La unidad de intercambio es una hora y cada persona puede apuntarse individualmente con el compromiso de ofrecer y pedir tiempo. Las personas apuntadas cuentan con una cuenta corriente y un talonario personal. Al finalizar el servicio la persona entrega un cheque que consta las horas invertidas.

Esta iniciativa se creó por la escasa participación de la comunidad y la creciente sensación de inseguridad. Desde ella se administran los favores de una comunidad. ¿Cómo han logrado favorecer las buenas prácticas vecinales y generar la afabilidad? Generando un clima de confianza entre los integrantes de la comunidad y haciendo posible la conciliación de vida familiar y laboral.

Otros puntos muy importantes de la iniciativa son el fomento de la participación de inmigrantes, el trabajo con personas de distintas generaciones y la horizontalidad con respecto al servicio (todos pueden acceder a él). Así se ha regulado el tipo de favores y se ha hecho homogéneo el intercambio.

El favor generador de admiración

Un gran porcentaje de analistas de la Bolsa reciben favores de ejecutivos, para asegurarse mejores clasificaciones de su compañía. Cuanto más se equivoca una compañía al hacer una proyección de beneficios, más favores ofrecen los ejecutivos de la compañía a los analistas que cubren la firma. Según el estudio de Westphal y Climent los analistas que reciben hasta

dos favores muestran un 50% menos de posibilidades de humillar una compañía tras bajos resultados en el mercado.

El dar favores a un analista es ampliamente utilizado y compromete el valor de la guía que estos expertos ofrecen a los inversores. Uno de éstos puede ayudar en la carrera profesional del analista, sin que el primero haga un esfuerzo muy grande. Recibir este tipo de favores crea un vínculo de admiración. Cuando un analista admira a un ejecutivo lo menos que puede pensar es hacerle daño, porque en realidad se siente deudor de él. ¿Es esto corrupción? Los autores responden negativamente a esta cuestión.

La clave está en la confianza

Pero más allá de los efectos particulares que genera el favor, las personas se sienten en deuda, aseguran los profesores. Cuando una persona hace un favor crea una deuda en los demás que permite fortalecer la convivencia personal/profesional dentro de la organización. Las organizaciones deben crear como mínimo el ambiente afable para que las personas intercambien favores sin tener brechas ni rupturas, ya que es una ventaja diferencial el que las personas rindan más con un ambiente de amabilidad.

Llevar un empresa supone entusiasmar a un grupo de personas por uno o varios fines que serán comunes a todos y que orienten las dedicaciones de cada uno. No hacer favores personales/profesionales provoca una debilidad en la convivencia; al no permitir robustecer la lealtad, las personas se sienten poco queridas por la organización y sus dirigentes, y además sienten que cuando les hacen un favor es para obtener algo a cambio. La gratitud que genera hacer favores robustece la lealtad, el agrado y la confianza en la organización y en sus dirigentes, elementos clave en la gestión de una compañía.

No buscar nada a cambio no implica "chuparse el dedo", haciendo siempre favores los mismos a algunos aprovechados. La intención de hacerlos es condición para permanecer en una organización.

En algunas empresas servicios profesionales y personales: bufetes, consultoras, centros de investigación o de formación- es preciso alcanzar unos mínimos muy elevados de afabilidad gobernable por los socios directores. Sin ellos, la ineficiencia por desagrado, lentitud y desconfianza, comprometería la razón de ser de estas organizaciones. Mantener unos mínimos de afabilidad para hacer más humana la firma no es algo opcional para el CEO: es lo que hace la organización más justa y eficaz.

www.iese.edu/es/insight