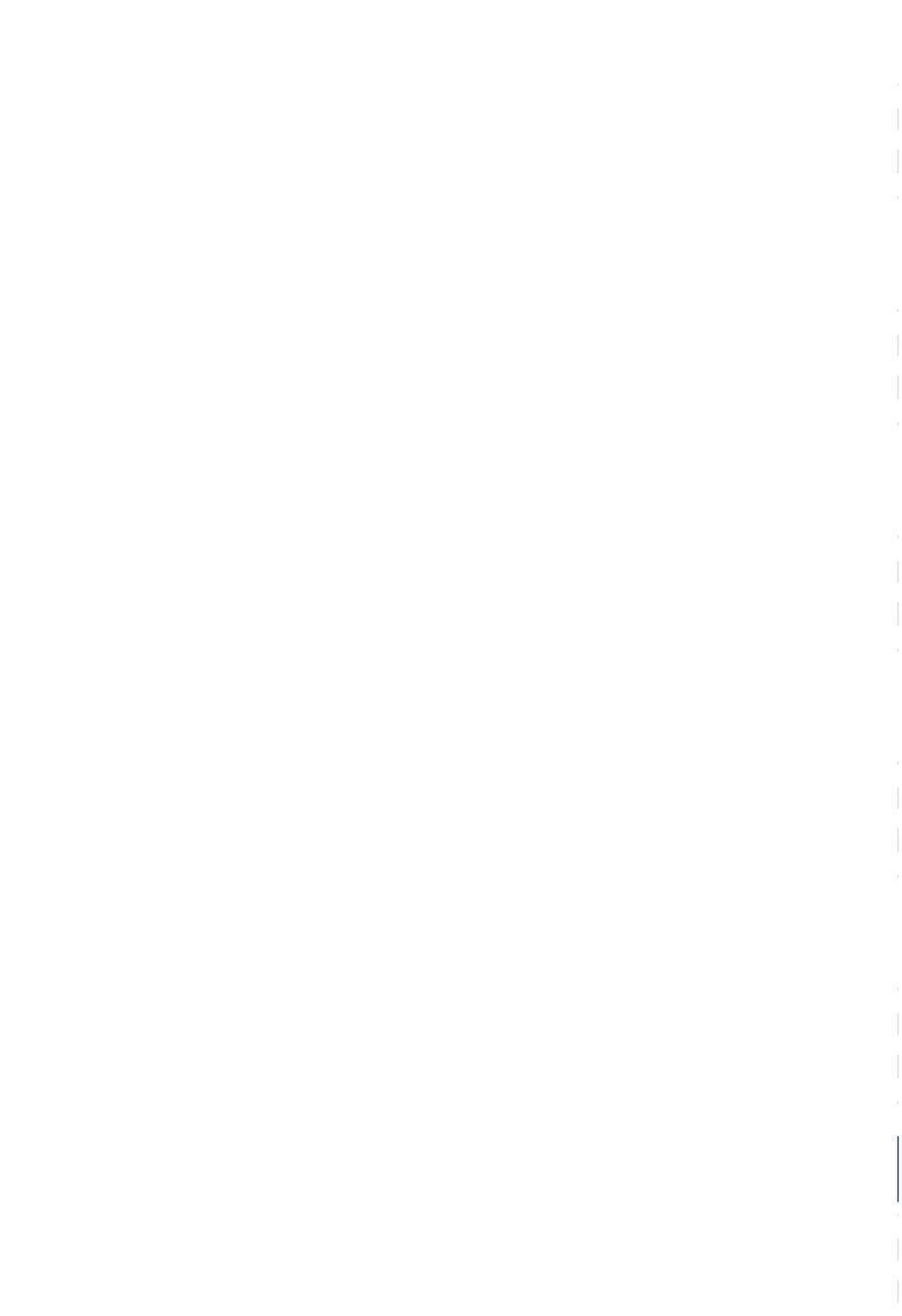


Gestión de favores



Luis Manuel Calleja

Ignacio Urrutia de Hoyos

Gestión de favores

“Por favor, utilízame”

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:
bpocket@netbiblo.com

GESTIÓN DE FAVORES

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN 978-84-9745-222-9

Depósito Legal: C-4136-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Los autores



Luis Manuel Calleja

Profesor de IESE *Business School*. Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid y MBA IESE *Business School*, es también profesor de Política de Empresa de la AESE de Lisboa y el IEEM de Montevideo. Experto en Política de Empresa o Dirección General, aúna experiencia directiva, consultora y académica.

Ignacio Urrutia de Hoyos

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Antonio de Nebrija. Economista y Doctor en Economía Financiera y Contabilidad por la Universidad Complutense de Madrid, Diplomado en Dirección Financiera por ESADE y en Dirección Comercial por ICADE, ha impartido docencia en el IESE *Business School*, el Instituto de Empresa *Business School* y la Universidad Carlos III.

Contenido



Introducción	9
---------------------------	---



Primera hipótesis

Los favores personales/profesionales son servicios que hace una persona sin recibir nada a cambio	13
1.1 La persona generosa.....	18
1.2 La persona egoísta.....	22
1.3 La persona normal.....	24



Segunda hipótesis

Las personas libres al recibir un favor se sienten en deuda con la persona/empresa que se lo ha hecho	29
2.1 Clasificación de favores.....	37



Tercera hipótesis

Esta deuda (gratitud) permite fortalecer la convivencia personal/profesional dentro de la organización	53
---	----



Cuarta hipótesis

Esta gratitud robustece la lealtad y la confianza en la organización y en sus dirigentes	63
---	----



Conclusión	69
-------------------------	----



Bibliografía	73
---------------------------	----

Introducción

Catherine Ryan Hyde publicó un libro llamado *Favor por favor* (2000), libro en el que se basó Mimi Leder para dirigir la película *Cadena de favores*, el guión se basaba en la vida de un profesor con el rostro y el alma llenos de cicatrices, que decidió ordenar a sus discípulos la tarea de buscar **métodos para mejorar al mundo** o por lo menos a la comunidad que les rodeaba. Uno de los chicos, se tomó en serio la propuesta de su profesor, inventó un sistema ingeniosamente simple: su idea consistía en ayudar a tres personas en algo que no podrían lograr por sí mismos, y en lugar de que el favor les fuese devuelto, debían cada uno ayudar a su vez a otras tres personas y así sucesivamente; en términos empresariales, estaba diseñando la estructura de un negocio piramidal aplicada a la mejora del mundo, ayudando a ser mejores personas.

En esta época definida como **hipermoderna** (Lipovetsky y Charles, 2006), que exalta como valores supremos la comodidad, el éxito personal y la riqueza material, la película llamó la atención por plantear la cadena de favores como el medio de transformación social, la cadena de favores se podía convertir en



el medio más indicado para que las personas pudieran compartir con los demás el deseo innato de mejora, de mejora personal, de mejora del prójimo y de la sociedad en general.

Siguiendo con este argumento, el planteamiento que hemos hecho es observar el fenómeno de los favores en las organizaciones, observando la influencia que tienen los favores en la vida ordinaria, los queremos estudiar dentro de un marco organizativo y profesional, abandonando el estudio de cómo podrían influir en otros ámbitos, consideramos que dos profesores de *management* deberían explicar de lo que más o menos entienden, que sobre todo es de lo que tiene que ver en las organizaciones, por este motivo nuestra pregunta a contestar es:

¿Cómo afectan los favores dentro de las organizaciones?

Nuestro objetivo es valorar cómo puede influir en la cultura y en el negocio de las organizaciones la realización y fomento de favores y cómo puede influir en el gobierno de ellas. Para conseguir nuestro objetivo queremos probar que la frase siguiente es cierta:

Los favores personales/profesionales que se hacen entre los miembros de una organización fortalecen la convivencia profesional, lo que permite robustecer la lealtad y la confianza en la organización y en sus dirigentes.

Para poder llegar a esta conclusión nos hemos planteado las siguientes hipótesis:

- **Primera hipótesis:**

Los favores personales/profesionales son servicios que hace una persona sin recibir nada a cambio.

- **Segunda hipótesis:**

Las personas libres al recibir un favor se sienten en deuda con la persona/empresa que se lo ha hecho.



- **Tercera hipótesis:**

Esta deuda (gratitud) permite fortalecer la convivencia personal/profesional dentro de la organización.

- **Cuarta hipótesis:**

Esta gratitud robustece la lealtad y la confianza en la organización y en sus dirigentes.

La manera que hemos organizado el libro es ir desglosando hipótesis tras hipótesis, comprobando si son ciertas y falsas y falseables cada una de ellas, de tal manera que provocando su coherencia haremos una conclusión final delimitando la afirmación inicial.

Primera hipótesis

Los favores personales/profesionales son servicios que hace una persona sin recibir nada a cambio

La idea que tenemos de quien nos hace un favor, es un tanto equívoca, tradicionalmente la persona que nos hace un favor es el prójimo que **se ofrece a resolvernos un problema**¹ o a prestarnos alguna forma de ayuda cuando nos encontramos en aprieto, también es la imagen del evangelio representada por el samaritano, que sin ningún tipo de necesidad material es capaz de dedicar tiempo, esfuerzo y dinero para ayudar a su prójimo, pero hay que reconocer que en los tiempos que corren el término “hacer favores” es el modo que empleamos para referirnos a la acción **de otorgar a alguien un privilegio arbitrariamente**, sobre todo si el que lo concede es una autoridad o un poderoso. Así por ejemplo decía Fernando Moraleda, portavoz del gobierno español:

“...el Gobierno tomará la decisión sobre la OPA de Gas Natural tras analizar el informe oficial del Tribunal de

Continúa

¹ www.mujernueva.org/articulos/articulo.phtml?id=3491&td=5&tse=NOT.



Defensa de la Competencia *minuciosamente*. Este organismo recomendó ayer prohibir la compra de Endesa a pesar de que el informe de sus técnicos *decía sí con condiciones*. Moraleda recordó que la decisión *no ha sido unánime* e insistió en que su interés es velar por los consumidores ya que **no hay ya en las decisiones del Gobierno ni amigos ni favores.**²

Es la doble apariencia de hacer favores, de un lado, expresión de la generosidad altruista; de otro, representación de la injusticia, el trato desigual o el ventajismo. Vamos a considerar a los favores dentro de la primera de las acepciones, la del que hace algo sin esperar nada a cambio.

¿Puede haber gente que haga algo sin esperar nada a cambio? ¿Esto no es ir en contra de uno de los principios de la sociedad hipermoderna?

Efectivamente la sociedad hipermoderna está gobernada por las relaciones del mercado, relaciones que se basan en la compra de las cosas, por tanto es fundamental poder comprobar que existen personas que tienen la capacidad y el interés de hacer favores: ¿por qué una persona puede hacer un favor?, ¿puede tener sentido que alguien haga algo a los demás sin recibir nada a cambio?, ¿qué efecto produce en la persona que hace el favor?, ¿hay un efecto positivo que nos permita entender que alguien quiera hacer algo sin recibir nada por ello?

Nos puede sorprender que las personas que hacen favores, casi siempre **lo hacen porque disfrutan echando una mano**, disfrutan facilitando las cosas a los demás, acudiendo en caso de apuro sin tener en cuenta si eso les supone alguna complicación

² www.diariodirecto.com/hem/20060103.



particular. Su buena disposición no siempre proviene de preceptos morales, ni de compromisos éticos contraídos conscientemente con la humanidad, sino sale de ellos mismos como **un impulso natural hacia la colaboración**. Por eso a la persona servicial se le reconoce más en las pequeñas cosas de cada día (prestar un libro, hacer un encargo, librar de trabajo a otro) que en las grandes acciones donde se juega con términos como ‘generosidad’, ‘altruismo’, ‘entrega’, ‘heroísmo’ o ‘solidaridad’.

Es posible entonces que pensemos que estar dispuesto a hacer favores es una forma de ser, meritoria, sin duda, pero insignificante para quien goza de esa cualidad. No se plantea si el peticionario de sus servicios está realmente necesitado, ni siquiera aguarda a que se los pida. Tampoco calcula el provecho que vaya a obtener de su acción, porque ha sabido descubrir el *placer de sentirse útil* y de andar por la vida descargado de cautelas y precauciones respecto de los demás. Su satisfacción es autónoma, independiente del tamaño de su favor o de las ventajas que pueda reportarle a cambio. Si en algo invierte, no es en cuentas para reclamar en el futuro, sino en puro y simple disfrute personal.

Para poder corroborar este término, un estudio sobre la felicidad en distintos países del mundo elaborado por la asociación *World Values Survey*³ y publicado por la revista *New Scientist* en el año 2003 revelaba que la felicidad de los individuos no depende tanto de su poder económico, del éxito profesional o de la buena salud como de otros factores más “insignificantes”, entre los cuales uno de los más apreciados era el hecho de hacer favores. El porcentaje más elevado de personas felices se daba en países como Nigeria,

Continúa

³ www.worldvaluessurvey.org.



México, Venezuela, El Salvador o Puerto Rico, no precisamente cabeceros en prosperidad material. Si bien se mira, sus culturas tienden a la hospitalidad, a la ayuda mutua, a la costumbre de compartir bienes. El mismo estudio destacaba, por el contrario, que el sentido acentuado de la propiedad y la posesión de riquezas era un “represor de la felicidad”.

Al prestar a los otros algo nuestro, sea atención, tiempo, cosas o pequeños servicios, **estamos invirtiendo en bienestar**⁴. No porque esa dádiva se nos vaya a devolver multiplicada —aunque dar facilita recibir—, sino porque **nos desprendemos de las preocupaciones**, que posiblemente sea lo más complejo de nuestra vida, como a continuación lo vamos a observar:

“El 70% de los pacientes que acuden al médico podrían curarse por sí mismos con sólo librarse de sus miedos y preocupaciones. Esto no significa que sus enfermedades son imaginarias —son tan reales como un terrible dolor de muelas y cien veces más graves. Pero enfermedades como la indigestión, úlceras estomacales, perturbaciones cardíacas, insomnio, jaquecas y algunos tipos de parálisis son, en gran parte, producto del estrés. En el caso de una úlcera estomacal: el miedo y ansiedad causa preocupación, la preocupación pone a la persona tensa y nerviosa, afecta los nervios del estómago, cambia los jugos gástricos y estos provocan la enfermedad. Estas úlceras pueden llegar a matar.

Continúa

⁴ *El Correo Digital*, 2004-04-28.



Igualmente pasa con las enfermedades mentales. Los trastornos mentales y físicos causadas por la preocupación, el miedo, el odio, la frustración, y afines, están en aumento, extendiéndose con rapidez catastrófica. Pueden hacer un enfermo de la persona más vigorosa”⁵.

Siguiendo con el argumento de que las personas necesitan convivir con sus ocupaciones y sus preocupaciones, se dice que Winston Churchill *“trabajaba 18 horas diarias durante la segunda guerra mundial. Cuando se le preguntó si no le preocupaban sus tremendas responsabilidades, contestó: ‘estoy demasiado ocupado. No tengo tiempo de preocuparme’, ¿por qué una cosa tan sencilla como ocuparse elimina la ansiedad y por tanto las preocupaciones? Porque es imposible para cualquier persona, por brillante que sea, pensar en más de una cosa al mismo tiempo. En el campo de las emociones no es posible que nos mostremos a la vez entusiasmados por algo interesante que estamos haciendo, y abrumados por la preocupación”*.⁶

Luego la persona que está pendiente de ver lo que a los demás les cuesta, les preocupa o les angustia, es una persona que no dedica tiempo a pensar en sus preocupaciones, sino que está pendiente de hacer a los demás antes de hacerse a sí mismo y antes de pensar en sí mismo.

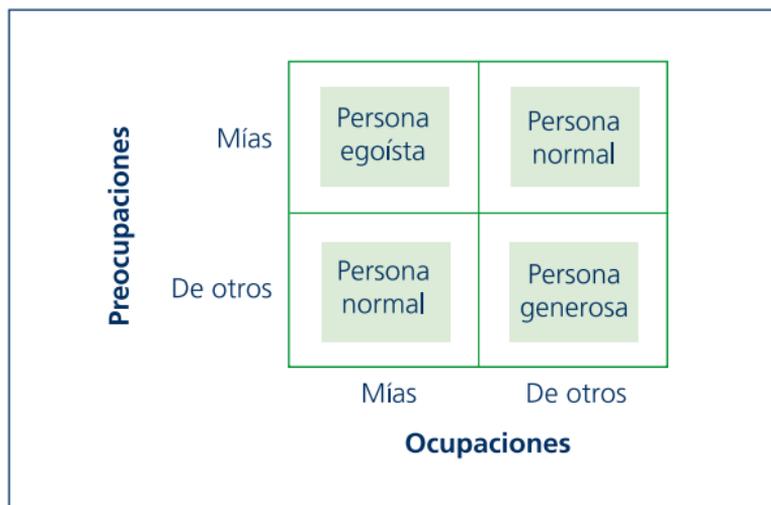
Si tomamos por tanto estas dos variables, **preocupaciones y ocupaciones**, y si diferenciamos a su vez entre las nuestras y las de otros, podemos obtener una matriz, como la de la Figura 1.1, en la que descubramos qué tipo de personas somos y con qué tipo de personas convivimos.

⁵ www.resumido.net/es/detalle.php/225.

⁶ www.resumido.net/es/detalle.php/225.



Figura 1.1. Tipos de personas.



Fuente: Elaboración propia.

De la matriz anterior, deducimos el siguiente tipo de personas:

- La persona generosa.
- La persona egoísta.
- La persona normal.

1.1 La persona generosa

Si las personas que trabajan en una organización dedican su tiempo a *ocuparse de otros* y *estar preocupados de lo que necesitan otros*, son personas que buscan la felicidad en dar y no en recibir, son **personas generosas** con su tiempo y con sus recursos.



Cuando en una organización hay muchas personas de este estilo, la organización puede tener muchísimas posibilidades de dar un servicio excelente a sus clientes, puede tener muchísimas oportunidades de entender lo que la sociedad va cambiando y necesitando, porque tiene las cualidades y capacidades innatas dentro de la organización. Las personas generosas **sirven** a los demás con auténtico desprendimiento sin esperar nada a cambio, buscando el bien de los demás.

¿Qué ofrece una persona generosa a la organización? Aunque podríamos haber hecho una explicación más o menos racional, nos ha gustado mucho la explicación que encontramos en la red:

Ser generoso es ser grande, enriquece a la persona que la practica, porque nada te hará más humano que el que puedas desprenderte de ti mismo para compartir con los demás. Cuando tienes esta cualidad, tus sentimientos los das a quienes te rodean, estando pendiente de sus palabras, expresiones y acciones; le das sin esperar nada cambio. Si eres generoso te olvidas del egoísmo, no esperas a que alguien te diga "te necesito", te muestras con entusiasmo y te entregas desde el principio hasta el fin, piensas en lo maravilloso que es poder ayudar y agradeces la oportunidad de servir. Si alguien está decaído, triste o enfermo, tu generosidad te permite ofrecer un trato amable, de respeto y compartir tu tiempo libre con el que más lo necesita, sin esperar nada a cambio. Una persona generosa lucha por mantener la unidad y la felicidad con las personas con las que convive, se da la oportunidad de ayudar a su comunidad ya sea reforestando, cuidando su entorno o sirviendo con entusiasmo a los demás. Si buscas servir y hacer

Continúa



sentir bien a todos, eres digno de recibir lo mejor y estás reforzando este valor de la generosidad con esas buenas acciones que realizas; piensa que siempre puedes hacer algo más por las personas que están cerca de ti. Agradece por todo lo que tienes y recibes, dedica tiempo a quien lo necesita, desarrolla tu capacidad de dar y de descubrir ese espíritu de servicio que posees a favor de los demás.⁷

Siguiendo con este argumento, traemos un decálogo muy oportuno de la explicación de cómo entender que una persona es generosa⁸:

1. Una persona es generosa cuando es capaz de apreciar los buenos actos de los demás.
2. Cuando actúa a favor de otras personas desinteresadamente, sin que cueste esfuerzo.
3. Ser generoso supone utilizar la voluntad para hacer el bien.
4. Decidir libremente el dar cosas, tiempo, el perdonar, el escuchar, el saludar, el recibir, etc.
5. Valorar lo que se tiene y dar de acuerdo con la necesidad de las personas.
6. Tener disponibilidad cuando alguien necesite ser escuchado, sin esperar conseguir algo a cambio.
7. Esforzarse por hacer la vida agradable a los demás, saludando a alguien con quien no se tiene amistad.
8. Servir a los demás con el deseo y la seguridad de querer hacerlo.

⁷ www.nl.gob.mx/?P=s_valores_generosidad.

⁸ www.nl.gob.mx/?P=s_valores_generosidad.



9. Crear un ambiente de participación y de servicio en la familia.
10. La generosidad es fundamental para que la persona llegue a tener plenitud en su vida.

Podemos afirmar además que casi todos los autores que han escrito acerca del **liderazgo**, han considerado la generosidad como un atributo ineludible del líder, por ejemplo es interesante reseñar a Steve Covey, para él las ocho características diferenciales en las personas que practican el liderazgo centrado en principios son:

- Están en continua actitud de aprendizaje.
- Están orientados al servicio.
- Radian energía positiva (buena onda).
- Creen en las personas.
- Viven una vida balanceada, sin "extremismos".
- Ven la vida como una aventura.
- Son "sinérgicos".
- Ejercitan la auto-renovación.

También queremos añadir las reflexiones de Robert Hogan (2006), quien en el mismo sentido, creía que los *roles de liderazgo* requieren una combinación de habilidades cognitivas y disposiciones personales. Según Hogan hay "cinco grandes" atributos en la personalidad, cuyo grado, tienen una correlación directa con la habilidad de liderazgo:

1. **Extroversión:** sociable, confidente, entusiasta, energético, dominante, franco, firme, ambicioso, asertivo; en contraste con: callado, reservado, tímido, apartado.
2. **Afabilidad:** agradable, amigable, bueno, afectivo, confiado, servicial, elogioso, altruista, simpático, diplomático,



cooperativo, cálido; en contraste con: frío, peleador, duro, desagradecido, crítico.

- 3. Prudencia:** esforzado, perseverante, honrado, confiable, controlado, organizado, previsor, preciso, responsable, adaptable; en contraste con: impulsivo, descuidado, desordenado, frívolo, negligente.
- 4. Estabilidad emocional:** seguro de sí mismo, auto-estima precisa, estable, calmo, independiente, constante, frío; en contraste con: tenso, ansioso, neurótico, caprichoso, inquieto, auto-compadecido.
- 5. Intelectualidad:** investigador, abierto a las experiencias, amplios intereses, inteligente, imaginativo, ingenioso, lógico; en contraste con: superficial, simple, limitado, incapaz.

1.2 La persona egoísta

Si seguimos con la matriz reflejada en la Figura 1.1, podemos observar el segundo tipo de persona.

Si las personas que trabajan en las organizaciones se preocupan por lo que ellas necesitan y solamente se ocupan de lo que ellas deben hacer, esas personas dedican el tiempo a sí mismas, no es que sea malo, el problema es que les cuesta mucho más ver lo que a los demás les preocupa o lo que los demás sienten, descubrir a este tipo de personas es bastante sencillo, hasta en la propia mesa se les detecta, solamente viéndoles actuar en ella puedes discernir, si en un momento determinado, cuando necesitas algo de un compañero de estas características te ayudará o no, estas personas se la definen como **egoístas**.

Al hablar en términos de egoísta, siempre puede surgir el problema, sobre todo en las organizaciones de **confundir entre**



el egoísmo y el amor propio, hemos incluido unas reflexiones para entender la diferencia:

El egoísmo y el amor a sí mismo, lejos de ser idénticos, son realmente opuestos. El individuo egoísta no se ama demasiado, sino muy poco; en realidad, se odia. Tal falta de cariño y cuidado por sí mismo, que no es sino la expresión de su falta de productividad, lo deja vacío y frustrado. Se siente necesariamente infeliz y ansiosamente preocupado por arrancar a la vida las satisfacciones que él se impide obtener. Parece preocuparse demasiado por sí mismo, pero, en realidad, sólo realiza un fracasado intento de disimular y compensar su incapacidad de cuidar de su verdadero ser. Freud sostiene que el egoísta es narcisista, como si negara su amor a los demás y lo dirigiera hacia sí. Es verdad que las personas egoístas son incapaces de amar a los demás, pero tampoco pueden amarse a sí mismas.⁹

El egoísta, cuando se le habla de hacer favores, no puede entender por qué tiene que hacerlos si en realidad no hay una relación de intercambio. El egoísta, como hemos visto siempre buscará hacer favores si la expectativa de recibirlos es superior a la de hacerlos.

En este caso, las organizaciones con trabajadores egoístas son poco sensibles a los demás, su manera de detectar los problemas es diferente al resto porque son incapaces de sentir lo que otros sienten; las personas egoístas no generan sociedades abiertas, porque no pueden crear espacios en los que otros ganen sin que

⁹ <http://groups.msn.com/PSICOLOGIAYESPIRITUALIDAD/amorasmismo-efromm.msnw>.



uno gana. Aunque el egoísmo puede tener muchas lecturas por lo general, la teoría inicial que queríamos plantear no aplica con este tipo de personas porque siempre al hacer algo esperan que los demás se lo devuelvan con creces.

1.3 La persona normal

Si seguimos con la matriz de la Figura 1.1, podemos observar el tercer tipo de persona.

Si mezclamos las dos variables (preocupaciones y ocupaciones), descubrimos un perfil de personas que se preocupan por sus problemas y se ocupan de los demás. Cuando queremos decir que se preocupan por sus problemas significa que cuando tienen en algún momento un tiempo de pensar, si tienen que elegir entre pensar en sí mismos o en los demás, prioritariamente piensan en sí mismos aunque como bien decimos se ocupan luego de los demás, las hemos definido como **normales**, igual que cuando la persona se ocupa de uno mismo y se preocupa por los demás, porque es muy extraño que la personas sean totalmente generosas o totalmente egoístas.

Estas definiciones de personas nos han servido para entender que al prestar a los otros algo nuestro, **estamos invirtiendo en bienestar**, tanto si eres una persona egoísta, generosa o normal. Dar provoca un sentimiento de utilidad que produce un placer interno para todo tipo de personas, aunque el placer puede ser mayor o menor en función de sus creencias religiosas, no podemos olvidar que en las organizaciones nos podemos encontrar con personas religiosas y no religiosas, cristianas, musulmanas..., que pueden, como sucede en el caso de los católicos, reconocer que hacer favores al prójimo es invertir en algo superior como es en el amor a Dios, como así queda escrito en la carta de San Pablo a los Hebreos, ...No se olviden de hacer el bien y de



compartir con otros lo que tienen, porque esos son los sacrificios que agradan a Dios”.

Para los que no viven en este ambiente cristiano, la vida puede ser más compleja, porque en ocasiones, antes de tomar una decisión que favorezca a otros, tienen que someterla al escrutinio de las ventajas y los inconvenientes y al provecho o al perjuicio que eso le puedan causar. Sólo por evitarse el costoso ejercicio de la cicatería —y del cargo de conciencia—, ya merece la pena hacer favores. Siempre habrá tiempo para negarse a prestarlos cuando observemos que se aprovechan de nosotros, Baltasar Gracián (1637) resumió muy bien lo dicho hasta ahora, **“una persona grande recibe más placer en hacer un favor que en recibirlo”**.

Estar dispuesto a hacer favores es por tanto una forma de ser, es parte de nuestra vida porque las mujeres y los hombres hemos nacido para vivir en sociedad, para convivir con los demás porque somos seres humanos que estamos llamados internamente a devolver a los demás lo que todos los días otros hacen por nosotros. Por este motivo puede ser una forma interesante de devolver estos favores llevar a cabo determinadas labores sociales, que en las empresas se han denominado como acción social. Una acción social, no es pura filantropía, es decir no es simplemente “ayudar a otros por sentir lo bueno que uno es”, hacer labores sociales debe ir mucho más allá, porque para ser constante en esta tarea se necesita generosidad y cariño por los demás, debido a que exige tiempo, esfuerzo y muchas veces dinero, con la contrapartida de que generalmente lo único que se recibe es una sonrisa, que en casi todas las ocasiones es el presente más precioso.

Por lo tanto, podemos adoptar dos caminos, el primero que consideraría la realización de un favor como la demostración unidireccional de realización personal, el segundo que consideraría la realización del favor como parte de la cadena de la



vida, considerando como algo inadmisibile (aunque en muchas ocasiones real) que cuando una persona hace/recibe un favor no se produzca **un intercambio** (de bienes materiales/inmateriales) aunque el realizador del favor no lo persiga como tal.

Para profundizar en esta cuestión vamos a cuestionarnos las diferencias que hay entre: **hacer favores, hacer filantropía, hacer caridad y ser solidario.**

1. Se puede pensar que hacer un favor y hacer filantropía¹⁰ puede ser lo mismo, para poderlo resolver debemos profundizar en la etimología de la palabra filantropía, que deriva sus raíces del griego φίλος *philos* (o *filos*), y άνθρωπος, *antropos*, que se traducen respectivamente como 'amor' (o 'amante de', 'amigo de') y 'hombre' (o 'ser humano'). La filantropía es **amor a la humanidad.**

En general, la **filantropía es el amor al género humano** y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, el filántropo se expresa buscando la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o respuesta. Los esfuerzos filantrópicos son realizados por parte de individuos o por grupos de individuos organizados.

La persona generosa puede hacer un favor, cuando da un servicio a una persona concreta y a su vez puede hacer filantropía, porque ama a la humanidad en general y puede dar un dinero a una asociación contra el cáncer para que ayuden a personas que no conoce. La persona que hace filantropía puede ser también egoísta, sería una filantropía impura, porque si la persona no ama a los demás y lo hace para aparecer como buena, el efecto en el tercero por su falta de consistencia puede ser peor que el no ser filantrópica. Son muchos los casos de empresas, y de sus presidentes y accionistas, que no son

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Filantropia>.



capaces de hacer favores a los más cercanos, porque de hecho les desprecian, y gastan millones de euros en dar la sensación a terceros de que son imponentemente buenos.

2. La caridad se concibe como una de las virtudes teologales, consistente en el **amor desinteresado hacia los demás**; es la palabra clave dentro del mundo cristiano para, como dice San Pablo, hablar del amor de Dios. San Pablo ha sido el autor que mejor la ha definido: *“La caridad es paciente, es servicial; la caridad no es envidiosa, no es jactanciosa, no se engríe; es decorosa; no busca su interés; no se irrita; no toma en cuenta el mal; no se alegra de la injusticia; se alegra con la verdad. Todo lo excusa. Todo lo cree. Todo lo espera. Todo lo soporta”* (1 Co 13, 4-8) y termina, *“la caridad no dejará de existir”*.

En esta visión, **hacer favores** es la manera de demostrar la parte de la caridad que expresa la **generosidad de las personas**, en la que parece ser lo único que verdaderamente vale la pena en esta vida, porque es pensar y actuar hacia los demás, hacia fuera. No hacia adentro. La generosidad es, por tanto, el primero de los beneficios que se obtienen cuando las personas reflexionan y actúan acerca del sentido de su vida, luego existe la generosidad porque existe la necesidad, siendo los favores la acción que une una con la otra.

3. La solidaridad es una virtud contraria al individualismo y al egoísmo, se refleja en el **servicio y busca del bien común**, su finalidad es intentar solucionar las carencias espirituales o materiales de los demás, requiere discernimiento y empatía —ponerse en el lugar del otro.

Se es solidario, porque es lo justo, porque todos vivimos en una sociedad, porque todos necesitamos de todos, porque todos estamos juntos en esta civilización; porque somos seres humanos, iguales en dignidad y derechos y dignos de hacer



o recibir la solidaridad o el altruismo, que sin duda también puede aportar nuevas ideas.

El término altruismo lo forjó el filósofo Augusto Comte, padre del positivismo, a partir de la palabra italiana *Altrui* —el otro—, derivada del latín *alter, a, um*. La idea del filósofo fue aportar el término opuesto a egoísmo, que no acaba de serlo la palabra generosidad, pues en ella no se explicita que el beneficiario de la misma sea precisamente el otro. El Diccionario de la Real Academia define altruismo como “esmero y complacencia en el bien ajeno, aun a costa del propio, y por motivos puramente humanos”. En definitiva, **el altruismo es una actitud aceptada y querida de buen grado.**

El altruismo y la solidaridad tienen una dimensión claramente humana y de servicio a la sociedad que se pone a prueba si para prestar ayuda a los demás tenemos que renunciar a beneficios propios, inmediatos y significativos. Por lo tanto, se puede perfectamente hacer favores, ser caritativo, ser solidario y ser filántropo, como también puede ocurrir que, como se vive en comunidad, las personas que reciben favores pueden estar interesadas en devolverlos, pero no queremos avanzar en este punto, solamente estábamos buscando argumentos para poder decir que existen personas que conciben que:

Los favores personales/profesionales son servicios que hace una persona sin recibir nada a cambio.

Segunda hipótesis

Las personas libres al recibir un favor se sienten en deuda con la persona/empresa que se lo ha hecho

Para poder profundizar en esta hipótesis debemos dejar claro que debemos diferenciar entre la persona libre de la esclava, porque una persona esclava no puede elegir, siempre está en deuda con su señor, la esclavitud en el siglo XXI no es muy diferente a la esclavitud que conocemos de otros siglos, proviene de situaciones complejas de dependencia.

Es ilustrativo para este fin contemplar el ejemplo de las relaciones de dependencia que crea la **mafia**. Se sabe que el peor favor que puede recibir una persona es el de un mafioso, porque normalmente la devolución del favor tiene entre sus atributos un sustrato poderoso, el miedo, del cual se suele apoderar al que recibe el favor, que a la larga provoca la impotencia y la pérdida de autoestima, resultando muy complicada la salida de la red que se va tejiendo alrededor de su vida, que induce a una continua indefensión a las peticiones del mafioso.

Para ilustrar esta cuestión tan difícil de describir, hemos encontrado un caso en la red, que nos pareció duro pero bueno, para vislumbrar el concepto de favores y libertad:



Es morena. De ojos verdes, luminosos. Y llegó a las costas andaluzas como tantos otros, en una embarcación precaria, de fondo plano, sin quilla, de esas que llaman pateras y que acaban desfondadas contra las rocas, o encalladas antes de alcanzar su destino. Cuando la rescataron, uno de sus hermanos ya era cadáver. Tenía *rigor mortis*. Ella y su otro hermano trataron de reanimarlo, pero todo fue inútil. Lo vieron morir poco a poco, faltos de víveres y de agua. Se llama Nuha, que significa prudencia, sabiduría. Acaso por eso apenas habla, y sus respuestas son concisas, breves, como su mirada, que apenas se detiene en otros ojos, como si huyera de un peligro inminente.

Llegó a las costas andaluzas junto a sus hermanos, uno vivo y otro muerto, hace un año. Y, como suele pasar, pronto se quedó sin ilusiones. Éste no era el valle fértil y generoso que les aseguraron cuando embarcaron; no era la tierra prometida, ni siquiera la sociedad de la abundancia que les había garantizado previo pago de todos sus ahorros. Luego vinieron el desengaño y la desesperanza; la huida permanente, la clandestinidad y el encierro; la humillación y los silencios. Por eso apenas habla. Nuha jamás mira a nadie a los ojos, ni pronuncia una sola palabra.

Fueron sus propios paisanos quienes le ofrecieron trabajo a su hermano. Le dijeron a Nuha que le saldría gratis. Sólo había una condición: sus favores durante una semana. Nuha debería entregarse a su compatriota —el mismo que los tenía recogidos, hacinados, en un piso de los suburbios— y éste procuraría a su hermano un puesto de trabajo “bien remunerado”.

Ella consintió. Durante una semana fue amante obligada de su paisano, el “protector” que les había cobijado poco después de llegar a las costas españolas. Así obtuvo trabajo su hermano.

Continúa



Un mes después era despedido de su faena. Y el “filántropo” vino a proponerle a Nuha otro trato: ella habría de entregarse a un “colega” y a cambio obtendrían una cantidad de dinero, equivalente a un mes de trabajo. Y así lo hizo. Ocho meses después, Nuha había pasado por el lecho de cinco compatriotas. Y su hermano por cuatro puestos de trabajo distintos. Su protector le propuso, por fin abiertamente, que ella se dedicara a la prostitución, mientras le prometía una vida lujosa y llena de comodidades. Sin embargo, ahora, a contracorriente, los dos hermanos trabajan en un vivero en el que les dan manutención, alojamiento y una escasa paga. Ese es el fruto, y el precio, de aquel paraíso con que soñaban antes de subir a la embarcación que les trajo a nuestras costas.

Y es que las mafias hurgan la frágil estructura de nuestra sociedad hasta embutirse en ella, al socaire de un poder legislativo tolerante y transigente que ha permitido un flujo ingente de maleantes y delincuentes que llegan a España a sabiendas de que nuestras leyes, al contrario que en otros países de la Unión Europea, son permisivas, condescendientes, con algunos delitos. Tanto es así, que en lo concerniente a la prostitución, el alcalde de Madrid, Alberto Ruiz-Gallardón, según recogía el pasado mes el grupo Vocento, reclamó al Gobierno central “que apruebe una ley de persecución penal de las mafias que obligan a gran cantidad de mujeres a prostituirse, lo que permitiría establecer ‘el punto claro de responsabilidad’ de aquellos que ‘se benefician y se lucran económicamente’ de este tipo de esclavitud contra las mujeres”.¹¹

¹¹ www.ideal.es/granada/prensa/20070913/tribuna_granada/favores-trabajo_20070913.html.



Nuha “nunca” ha podido decir que no, es imposible e impensable que lo pueda decir, una persona esclava no puede elegir, es cierto que muchas personas pueden pensar que esto en las organizaciones hipercompetitivas no sucede, como es difícil dudar sin ver, hemos traído otro ejemplo de esclavitud hipermoderna.

Hace unos días apareció la noticia de que una web en Alemania ofrecía trabajo a aquellos que estuvieran dispuestos a trabajar por menos dinero que los demás, una especie de subasta para ver quien estaba dispuesto a trabajar más cobrando menos dinero al mes, el creador de Jobdumping, un joven de 31 años llamado Fabian Loew se está forrando a cambio de hacer de intermediario para las empresas dispuestas a ahorrarse unos euros aprovechándose de la desgracia de la gente que necesita un trabajo desesperadamente para poder vivir, debido al alto índice de paro en Alemania.

Hoy en distintos medios de comunicación nos cuentan cómo una empresa, Sea-Code meterá en un barco a 600 programadores hindúes a más de 5 millas de la costa estadounidense para así evitar las leyes en materia de empleo norteamericanas y pagarles menos a los trabajadores además de que estos no tendrán ningún derecho social, aparte de su sueldo. Es una vergüenza que en pleno siglo XXI la humanidad, en vez de avanzar socialmente, retroceda varios siglos hasta llegar de nuevo a la época en la que la esclavitud era una realidad. El dinero y las grandes empresas mandan, y la mayoría de la gente en el mundo tiene que renunciar a un sueldo y una vida digna para que una reducidísima élite de personas propietaria de las grandes multinacionales ganen más dinero del que podrán gastar nunca, aunque vivieran otras cinco vidas a todo lujo.¹²

¹² <http://vayahistoria.blogspot.com/2005/05/16/exclavos-en-el-siglo-xxi>.



Podemos seguir pero creemos que no compensa añadir más ejemplos, solamente **la persona libre puede sentir que tiene una deuda cuando le hacen un favor**, el esclavo por haber perdido la dignidad de ser persona, no puede estar en deuda, para él todo es una deuda.

Vamos a poner un ejemplo para poder entender el **efecto de hacer un favor**, nos ayudará a entender el efecto contar con un ejemplo sencillo pero muy aclaratorio, pongamos que un empleado le pide al director administrativo de la empresa si le puede por favor anticipar una serie de mensualidades, la empresa puede decir sí o no, esto es importante, porque si la empresa no fuera libre, el efecto no sería el mismo, pero como lo es podemos considerar que puede elegir. Si la empresa accede a darle esas mensualidades, ¿qué efecto habrá provocado? Claramente el empleado tendrá una sensación de deuda, que no tiene por qué devolver pero que, si lo hace, será lo esperado, por ejemplo pongamos que el mismo director administrativo le pide al empleado que si puede entrar media hora antes a trabajar y salir un poco antes, si el empleado es libre y normal, estará muy interesado en devolver la deuda, no es que sea grave que no lo haga, sino que por cortesía con el favor recibido anteriormente lo hará.

Hay dos cosas en las que debemos profundizar en este capítulo:

- Por una parte, describir cuál es **el efecto que tenemos al recibir un favor**.
- Por otra parte, **quién puede hacer favores**.

Empecemos por la segunda, habiendo llegado a la conclusión de que efectivamente hay personas que están interesadas en hacer favores, debemos entender bien el proceso de recibir un favor, porque para poderlo recibir lo primero es pedirlo.



! GESTIÓN DE FAVORES

Se nos ocurren varias preguntas que son importantes para podernos conocer:

- ¿Todas las personas pueden **pedir los favores para poder-los recibir**?
- ¿Por qué no todo el mundo es capaz de pedirlos?
- ¿Por qué es difícil saber pedir un favor?

Por pedir que no quede, siempre se dice, pero, principalmente, para pedir un favor se requieren una serie de cualidades, que podemos contemplarlas a la vez que analizamos el proceso de petición de un favor:

- a. Se necesita **conocer a uno mismo**: las personas que piden, lo primero que deben saber es lo **que necesitan exactamente**.
- b. Se necesita ser **humilde**, porque para poder pedir, se debe entender que la solución a su problema la tiene otra persona, por eso se debe **pedir ayuda a otro**, esta cualidad parece innata pero es necesario ejercitarla.
- c. Además se necesita ser analítico para saber **a quién** se le puede pedir el favor, porque aunque hay favores que los podría hacer todo el mundo, no todos los pueden resolver. Tan importante es pedir un favor como el favor que se pide, aunque parezca obvio, las personas tenemos nuestros momentos, por lo que para pedir un favor hay que entender que hay un **sentido de la oportunidad**: por ejemplo: no es lo mismo que una persona pobre, pida dinero estando fuera de la Iglesia, a que pida dinero en una noche cerrada, en un callejón sin luz. En la primera de las circunstancias parece ideal el encuentro de un pobre con un rico, en cambio en el caso del callejón, el rico puede interpretar cosas diferentes del favor pedido.



No todo el mundo está capacitado **para hacer todo tipo de favores** porque no siempre el que pide sabe en qué circunstancias se encuentra el otro. Por ejemplo, hay personas a las que no les gusta hacer favores porque consideran que cada uno debe solucionar sus problemas por sus propios méritos, por tanto, el pedir un favor a una persona con esta filosofía de vida es como no pedirselo a nadie. Puede haber personas que no hagan favores de un tipo pero no les importe hacerlos de otro, luego el conocer los tipos de favores admitidos será tan importante como experimentar la propia petición. Puede ocurrir, además, que al pedir un favor, éste genere en el que lo escucha un problema ético, lo que puede llevar no sólo a no recibir el favor sino además a perder un amigo o conocido para siempre.

- d. Se necesita ser ordenado para entender que el **cómo se pide** influye enormemente en la decisión del que tiene que concederlo, por ejemplo: un señor invita a otro a comer, cuando está comiendo le pide al invitado que le haga un favor, la situación es perfecta porque es muy difícil que alguien que se siente agasajado diga que no.

Junto con estas **condiciones**, se deben tener en cuenta, a su vez, tres aspectos básicos:

1. Una persona que pide un favor debe asegurarse de que el **mensaje se ha entendido** y se ha transmitido perfectamente. A veces no se hacen favores, o se hacen mal, porque no se ha entendido lo que se pide.
2. La persona que recibe **la petición puede solucionarla o no en función de si puede hacerlo por sus propios medios o depende de un tercero**. Si es así es posible que no pueda o no quiera. En muchas ocasiones no se pide el favor a otro porque no tiene **crédito** para pedirlo (estas circunstancias



I GESTIÓN DE FAVORES

se desconocen), por este motivo hay veces que la gente no entiende por qué no se hacen determinados favores y se enfadan o retiran la palabra a quien no se lo ha hecho, en este sentido lo mejor es ser muy sincero.

3. Si la persona ha oído la necesidad, puede solucionarlo y además **quiere hacerlo, el favor se llevará a cabo**, a veces con mayor eficacia que otras, pero al menos se entenderá que se ha intentado. Puede ser que el que podía, no quiso; es importante saber si fue así porque puede ocurrir que el que pide interpreta que el otro no quiere ayudarlo y a lo mejor el problema es que no puede hacer el favor, y surgen así malas interpretaciones. Al hacer un favor, como decíamos, hay que tener en cuenta estos aspectos básicos pero no hay que olvidar que si se hace y la persona lo ha resuelto, siempre hay que reconocer y dar las gracias.

Cuando una persona **hace un favor** (Capítulo 1) provoca tres efectos (modelo Pérez López), que de ordinario y en función del tipo de favor serán más importantes o menos:

1. **Efecto interno:** se hace mejor como persona porque puede crecer interiormente, perfeccionarse.
2. **Efecto externo:** puede mejorar la situación de otra persona por el lado material o espiritual.
3. **Efecto trascendente:** en la medida en que se ha logrado resolver un problema puede haber un efecto positivo en la sociedad, como reducción de pobreza, eliminación de la violencia,...

Cuando una persona **recibe un favor** necesariamente va a tener un efecto, no va a ser el mismo en todas las personas, ni va a ser el mismo en todas las situaciones, por este motivo consideramos oportuno hacer una **clasificación de los favores**, de esta manera podremos valorar el efecto ocasionado.



2.1 Clasificación de favores

Las clasificaciones de los favores se pueden hacer de muchas variables, por ejemplo, los podemos clasificar entre favores hechos a nivel privado o a nivel público, hechos con mucho esfuerzo por parte del que los hace o sin esfuerzo, favores que provocan efectos tremendos en la vida del que los recibe o poco efecto, vamos a ver qué quiere decir cada uno:

1. Empezamos por los **favores privados/públicos**:

Denominamos un **favor privado** cuando se hace con los medios que uno tiene, sin necesidad de utilizar nada que tenga que ver con el lugar donde trabaja, sino más bien con la gente con la que convive, por ejemplo una persona está en su casa y el vecino le pide un destornillador, utiliza sus recursos, no tiene efecto en ninguna parte más que en su casa. Un favor privado puede ser que se haga con un fin en sí mismo de amistad o con un fin de negocio, el vecino puede, en lugar de pedirle un destornillador, pedirle un consejo.

Denominamos un **favor público** cuando se hace con los medios que tiene uno por la posición social que ocupa, en este caso se debe ser consciente de cómo se hace el favor, por ejemplo es muy típico para la vida de un profesor que alguien le pida una recomendación para el hijo de un amigo. No es un favor privado porque se ha salido de los medios privados, también lo podemos hacer con un fin en sí mismo de amistad o de negocio. Cuando una persona no ha meditado sobre la barrera de este tipo de favores es cuando uno cae en la trampa de pensar que todo es lo mismo. Hay muchos casos de corrupción que comienzan sin darse uno cuenta porque son favores de pequeña cuantía, que entremezclan los favores privados y públicos.



2. Favores que requieren **mucho/poco esfuerzo**.

También podemos considerar los favores en función de los sacrificios o esfuerzos que hizo la persona al hacerlos, normalmente sólo el que lo hace lo sabe, puede ocurrir que un vecino nos pide un destornillador pensando que sólo tienes que bajar a tu sótano y cogerlo cuando en realidad lo que nos piden es ir a casa de otro vecino con el que te tienes que tomar una cerveza para que te dé el destornillador. Cuanto más sacrificio se debe hacer para realizar ese favor, mayores son los efectos positivos que uno tiene.

3. Favores que producen efectos **rutinarios/vitales**.

También consideramos los favores en función de los efectos generados para el que lo recibe, pueden ser rutinarios, que ayudan en el momento, o vitales, que cambian su vida.

Si profundizamos un poco más en los tipos de favores, haciendo una mezcla entre los favores que requiere mucho/poco esfuerzo y los favores que son rutinarios y vitales, como se puede ver en la Figura 2.1, salen cuatro tipos de efectos.

Figura 2.1. Tipos de efectos que producen los favores.

Esfuerzo de hacer el favor	Mucho	Cariño	Amistad de por vida
	Poco	Afabilidad	Admiración
		Rutinario	Vital
		Efecto en el que lo recibe	

Fuente: Elaboración propia.



Como se puede ver por la Figura 2.1, hemos intentado definir las relaciones que se producen cuando se junta el esfuerzo de hacer el favor y la importancia que tiene este favor en la vida del que lo recibe, en estas relaciones hemos sacado cuatro posibles efectos:

1. Desde el más sencillo que genera **agradecimiento/afabilidad**, creando un ambiente cordial.
2. Hasta el más elevado que genera **amistad de por vida**, porque se produce cuando el que hace el favor dedica mucho esfuerzo para realizarlo, pone mucho empeño y el efecto del favor en quien lo recibe es vital, con el favor cambia una parte de su vida.
3. Hay dos situaciones llamativas, porque a veces pasa que la gente hace un esfuerzo enorme para hacerte un favor, que no cambia nada en tu vida porque era más bien algo superfluo, sin hondura en tus necesidades, consideramos que provoca **cariño**.
4. Y la otra posibilidad, la persona que hace el favor no le cuesta, mientras que el efecto para la que lo recibe es vital, en este caso se genera **admiración**.

Para poder comprobar estos efectos, vamos a poner ejemplos que nos ayuden a entenderlos mejor:

2.1.1 Favor generador de afabilidad: El caso del Banco del Tiempo de Auzopolis

El Banco del Tiempo de Auzopolis es un proyecto sin ánimo de lucro, cuya entidad promotora y dinamizadora es la Asociación Auzopolis.

Este Banco del Tiempo pretende el intercambio de tiempo entre personas residentes en Ermua o en cualquiera de los municipios del Bajo Deba. La unidad de intercambio es la hora,



con independencia del tipo de servicio que realice. Las personas se pueden apuntar al Banco del Tiempo individualmente, una vez hecha la entrevista con las responsables del proyecto y con el compromiso de hacer uso del mismo: **de ofrecer y pedir tiempo**.

Cada persona apuntada a este banco dispondrá de una cuenta corriente de tiempo y un talonario personal. Esto permitirá mantener un balance equilibrado de las horas realizadas y recibidas, siendo el crédito máximo de 20 horas. Al finalizar la prestación del servicio, la persona que lo recibe entregará un cheque a quien lo haya realizado, donde conste el número de horas invertidas.

En el Banco del Tiempo cada persona se compromete a comunicar mensualmente a los responsables el tiempo dado y/o recibido. Asimismo, trimestralmente el banco hará un balance de cada cuenta. La responsabilidad en los intercambios es únicamente de las personas implicadas en los mismos. Se requiere discreción y responsabilidad en la realización de los servicios o intercambios. La persona firma una especie de contrato en el que muestra su conformidad con el protocolo del Banco del Tiempo y se compromete a participar en el proyecto según el mismo. También autoriza a los responsables a utilizar la información contenida en la hoja de inscripción, pero sólo para los fines específicos de este proyecto¹³.

Como laboratorio social es muy interesante, porque se trata de administrar los favores de una comunidad, como en el propio proyecto se dice. Los precursores lo crearon porque les preocupaba la **escasa participación social** a todos los niveles, consecuencia del individualismo imperante: “sálvese quien pueda”; la sensación creciente de inseguridad, provocada, en buena parte, por el desconocimiento del otro/a; las dificultades para conciliar la vida personal, familiar y laboral; la incorporación

¹³ www.auzopolis.net/cas/Normas.htm.



social de las personas inmigrantes; la situación de las personas que disponen de menos recursos, por lo que significa de aislamiento dentro de la dinámica “consumo, luego existo”.

Por lo tanto, la misión del proyectos es la de pretender mejorar la calidad de vida en el municipio, favoreciendo las **buenas prácticas vecinales** entre las personas residentes en el Bajo Deba, mediante la puesta en marcha del Banco del Tiempo.

¿Cómo lo han planificado?

1. Generando un clima de confianza entre los vecinos y vecinas, que permita pasar de la mera coexistencia a una convivencia comprometida con el bienestar de todas las personas. Se trata de creernos, de verdad, que “otro pueblo es posible”.

El Banco del Tiempo propugna la Responsabilidad Social Compartida como respuesta al individualismo imperante, actuando como revulsivo social que nos permite pasar de la mera coexistencia a una convivencia comprometida con el bienestar de todos. Auzopolis quiere ser punto de encuentro para todas las personas. La participación es la médula, la razón de ser de este proyecto. Todas las personas tienen qué dar y qué recibir. Todas tienen un sitio en Auzopolis.

2. Posibilitando la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, a través del apoyo mutuo de los socios y socias del Banco del Tiempo:

Los nuevos modelos de familia, junto con una situación laboral de precariedad y temporalidad de una parte importante de la población, hacen que la deseada y deseable conciliación de la vida familiar y laboral sea cada vez más complicada.

Algunos datos: Según el Eustat, en el 2001, en el Bajo Deba había 5.287 hogares unipersonales, es decir, casi un 10% de la población de la comarca. Además, 1.946 unidades familiares estaban compuestas por mujeres con hijos e hijas a su cargo



y 691 por hombres en la misma situación. Ante estos datos, una vez por el tipo de familia, otras por insuficiencia de recursos y, a veces, por ambos motivos, la conciliación de la vida familiar y laboral se presenta como un objetivo difícilmente alcanzable. Sobre todo, para una parte de la población la conciliación no es compatible con el mercado, ya que no dispone de ingresos suficientes como para pagar dichos servicios.

3. Favoreciendo la incorporación social de las personas inmigrantes a través de relaciones simétricas.

La participación en el Banco del Tiempo permite recibir ciertos servicios y dar otros, facilitando con ello la incorporación social de las personas inmigrantes en clave igualitaria. El Plan Vasco y los diversos planes locales de inmigración hablan del Principio de Participación Social y del Principio de Normalización, entre otros. Acerca de este último dice: "La necesidad de normalizar al más alto nivel posible el conjunto de prestaciones y servicios que resulten necesarios para la consecución de la integración social del colectivo inmigrante". Asimismo, el plan, en el Ámbito de la Participación Social y Cultural, propone estos objetivos:

- Objetivo 1: fomentar la participación de las personas inmigrantes en su propio desarrollo, principalmente a través del asociacionismo.
- Objetivo 2: facilitar la incorporación normalizada de la población inmigrante a los diferentes ámbitos de participación social y cultural del municipio.

A 1 de enero de 2005, en el Bajo Deba, residían 1.986 personas inmigrantes. Aunque el porcentaje es pequeño, todo indica que seguirá aumentando en los próximos años, lo que exige recursos que favorezcan y posibiliten las relaciones entre la población autóctona y la población inmigrante en parámetros de igualdad real.



4. Poniendo al alcance de los vecinos y vecinas un recurso que les permita satisfacer sus necesidades, independientemente de su poder adquisitivo, ya que en la filosofía del banco lo que se intercambia es tiempo, no dinero.

Afortunadamente, con independencia de la edad, nivel de formación, origen, poder adquisitivo, etc. todas las personas disponemos de veinticuatro horas cada día. Esto hace que el Banco del Tiempo sea un recurso inclusivo, ya que, el pagar en horas y no en euros, posibilita la participación de todos los vecinos y vecinas que deseen hacerlo.

5. Promoviendo las relaciones intergeneracionales por medio del intercambio de “saberes”.

Nuestra sociedad tiene demasiados “compartimentos estanco”, porque tiende a agrupar a las personas en función de determinadas características. Entre esas características una de las más frecuente es la edad. Por esta razón, en el Banco del Tiempo nos parece importante potenciar las relaciones entre personas de diferentes edades y aprovechar la diversidad de “saberes” en beneficio de todas las partes. En general, los jóvenes tienen más conocimientos en el ámbito de las nuevas tecnologías, pero si hablamos del ámbito doméstico, suelen ser las personas no tan jóvenes las que mejor se entienden con el destornillador, la llave inglesa, la lavadora, la plancha, etc. Por tanto, se trata de relacionarnos e intercambiar “saberes” en beneficio de todos y todas.

El Banco del Tiempo participa plenamente de los principios del Desarrollo Local:

- Es un proyecto genuinamente endógeno.
- Es cien por cien sostenible.
- Es innovador, en un doble sentido: por un lado, las “buenas prácticas vecinales” no se circunscriben a la misma vecindad,



sino que se extienden a todo el pueblo; y, por otro, la unidad de intercambio es tiempo, lo que significa que todo vale el tiempo que se tarda en hacerlo, rompiendo con el “prestigio social” de determinadas tareas y la poca consideración hacia otras.

- Es participativo: la participación es condición *sine qua non* en el Banco del Tiempo, pero además hablamos de participación igualitaria.

Por lo tanto, el experimento ha regulado el tipo de favores haciendo homogéneo el intercambio, nadie se plantea si un favor es mayor que otro porque lo que intercambian son tiempo, en este sentido consideramos que se pueden dar los cuatro efectos, afabilidad, admiración, cariño o amistad de por vida, aunque en un primer momento, creemos que el efecto inmediato va a ser el de la afabilidad.

2.1.2 Favor generador de amistad

¿Qué es la amistad? La amistad es la virtud que nos lleva a una relación sólida, profunda, desinteresada y recíproca con otra persona. Relación basada en intereses y metas comunes que no se acaba con el tiempo o la distancia y que lleva a ambas partes a enriquecerse mutuamente, a ayudarse a crecer como personas, a desarrollar todas sus potencialidades y a superarse en la vivencia de la virtud.¹⁴

“Amistad es comportarse con el amigo como consigo mismo” (Aristóteles). Encontrar un favor realizado en una empresa que una a las personas para toda la vida, solamente lo encontramos en situaciones de crisis, en las que la ayuda mutua es el factor fundamental para poder sobrevivir, el que hacía el favor debía dedicar mucho esfuerzo y el favor representaba mucho para el receptor, por ejemplo en una situación de intrigas o de asunción de responsabilidades por una decisión. En general

¹⁴ <http://es.catholic.net/familiayvida/154/203/articulo.php?id=1295>.



hacer un favor que valga para toda la vida está dentro de una lógica extrema, que provoca, por tanto, una relación de amistad insuperable.

2.1.3 Favor generador de cariño: Cadena de favores: “Favor con favor se paga”

A continuación presentamos cómo se exhibe una cadena de favores, son algunas sugerencias prácticas con las que se puede colaborar:

- Decir una palabra amable a alguien con una sonrisa.
- Ir a un comedor popular y apadrinar a algún pequeño que necesite útiles o ropa para ir al colegio.
- Colaborar con una suma mensual fija por mes con alguna institución de bien público o persona que necesite dicho apoyo económico. No importa la suma, sino nuestro compromiso de dar lo que podamos y queramos en forma continúa.
- Sentarse con algún amigo, escucharlo y brindarle afecto, apoyo y aliento para su vida.

La lista es interminable y la puedes diseñar de forma creativa para que se transforme en un manantial de placer. Lo importante es que te hagas un espacio en tu agenda semanal para dar. Sólo de esta manera puedes experimentar el poder de compartir con otros y ver sus efectos sorprendentemente positivos en tu vida y la de los demás¹⁵.

Ejemplo práctico de cadena de favores

La noticia es del lunes, 10 de julio de 2006 y la titulan: “Cadena de favores: con 14 trueques, pasó de tener un clip a ser dueño de una casa”.

¹⁵ www.lavozylaopinion.com.ar/cgi-bin/medios/vernota.cgi?medio=lavoz&numero=abril2005¬a=abril2005-10.



A través de intercambios, Kyle MacDonald, un canadiense de 26 años, cumplió ayer su objetivo: conseguir su propio inmueble. Había lanzado el ofrecimiento en su blog, hace menos de un año.

Kyle MacDonald, un muchacho canadiense de 26 años, ha logrado su objetivo: obtuvo una casa a través de trueques y usando como medio Internet. Comenzó hace casi un año con un pequeño clip rojo y, con la misma metodología usada por los protagonistas de la película *Cadena de favores*, llegó a obtener el inmueble luego de 14 intercambios.

El ofrecimiento fue lanzado a través de su blog hace menos de un año, el 12 de julio de 2005, con la idea de que simplemente los usuarios ofrecieran algo de un valor similar o superior. Días después tuvo su primera oferta: un bolígrafo con forma de pez a cambio de su clip rojo. El hecho de que las transacciones fueran trueques sin intervención de dinero, no significa que todo haya sido fácil y gratuito para MacDonald. Por ejemplo, ese primer trueque lo obligó a trasladarse desde Montreal a Vancouver, es decir, de un extremo a otro de Canadá.

Ese viaje fue el comienzo de la aventura de MacDonald, quien además del blog tiene sus fotos en Flickr y entrada propia en la Wikipedia. Ayudado por el renombre que le dieron algunos artículos y entrevistas de medios de Canadá y Estados Unidos, consiguió nuevos intercambios. El bolígrafo-pez fue cambiado por un picaporte de madera artesanal para un placard. Y más tarde llegaron una parrilla, un generador eléctrico de 1.000 vatios, un cartel de neón de Budweiser y un barril de cerveza.

El siguiente fue una moto de nieve, después un viaje por la región de Columbia Británica en Canadá, una camioneta y un contrato para grabar un disco. En abril logró el contrato



por un año de alquiler de una casa en Phoenix y, después, una tarde de diversión con el cantante Alice Cooper, que incluía “una gran variedad de actividades posibles: jugar al golf, escribir canciones, tocar, dar una vuelta, cenar”.

El actor Corbin Bernsen le dio un papel en una película a cambio de la tarde con Cooper y, finalmente, el viernes pasado, MacDonald anunció en el blog que había llegado a su meta: logró un acuerdo para canjear el papel en el film por una casa de dos plantas y estilo campestre, ubicada en la pequeña localidad de Kipling, en el estado canadiense de Saskatchewan, en la parte central del país. MacDonald —quien cuenta en su biografía que ha “plantado más de cien mil árboles, entregado más de mil pizzas pero comido un solo escorpión”— estuvo esta mañana en los programas de la TV estadounidense *Good Morning America* y *CNN Today*. Y su fama seguramente seguirá en alza, mientras él prepare su siguiente y excéntrico proyecto.¹⁶

¿Qué le parece? Puede estar pensando lo mismo que yo, eso en el fondo es trueque, más que favores, la verdad es que no tenemos claro qué esfuerzos han hecho cada uno de los que le hacían favores, pero bueno, lo que nos interesa es comprobar que en toda relación de favores hay como una idea de la deuda que uno adquiere con el que ha hecho el favor, cualquier persona, por muy complicada que sea su vida, es capaz de saber cuál ha sido el efecto de su relación y si es una persona buena, es favor le ha producido una deuda, deuda por la que en general estará interesada en pagar, en las cadenas de favores es interesante comprobar que no se necesita pagar a la misma persona, sino que según los medios de cada uno se puede pagar a otra.

¹⁶ www.indymas.com.ar/?p=2226.



2.1.4 Favor generador de admiración

La mayoría de analistas de la Bolsa reciben favores de ejecutivos. Esta noticia fue escrita por Ann Arbor de Michigan, decía lo siguiente:

Casi dos tercios de los analistas de Wall Street reciben favores profesionales de ejecutivos corporativos, que se aseguran así mejores clasificaciones de sus compañías, asegura un profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, UM.

Un nuevo estudio realizado por James Westphal, profesor de estrategia en la Escuela de Negocios Ross de la UM y su colega Michael Clement de la Universidad de Texas reveló que 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.

“Hablamos de un fenómeno que no es tan descarado como el soborno y no tiene una recompensa inmediata, como es el caso de tener información específica privilegiada”, dice Westphal. “Pero es más excesivo que hacer vida social”.

El estudio, basado en un sondeo realizado a 1.800 analistas de capital y cientos de ejecutivos entre los años 2001 y 2003, revela que un 63 por ciento de los analistas recibe favores de los ejecutivos jefes, ejecutivos jefes financieros y otros directores corporativos, a un promedio de tres favores por persona en periodos que van entre un mes a un año.

Continúa



Los favores ofrecidos a los ejecutivos incluyen desde establecer el contacto entre el analista con un ejecutivo de una compañía rival (28 por ciento de los analistas recibieron este tipo de favor), ofrecer consejos para sus carreras profesionales (20 por ciento), aceptar reunirse con un cliente del analista (13 por ciento), ofrecer consejo en asuntos personales (11 por ciento), retransmitir información de la industria (10 por ciento), recomendar a un analista para el empleo (8 por ciento) ayudar al analista a ganar acceso a un club privado o a una organización no profesional (6 por ciento).

Los favores parecen ser altamente efectivos dicen Westphal y Clement. Los analistas que reciben dos favores mostraron un 50 por ciento menos de posibilidades de humillar una compañía tras bajos resultados en el mercado. Aún más, ante una adquisición de diversificación, una gestión que en general es reprobada por Wall Street, porque mueve a una compañía lejos de sus mercados esenciales, el ofrecer favores reduce la posibilidad de que la compañía sea degradada en un 65 por ciento.

En general, Westphal dice que en entrevistas que él realizó a analistas detectó que no había ni un mínimo sentido de maldad por haber aceptado favores de ejecutivos de compañías sobre las que tenían que emitir juicios desinteresados por los que recibirían además un salario. Existe un cierto prestigio en recibir favores de ejecutivos importantes”, dice. La opinión general es, según él, que es algo positivo porque ayuda a encontrar información de valor sobre la compañía. “Lo fundamental es que el otorgamiento de favores a analistas es una práctica ampliamente



utilizada y que, al parecer, compromete el valor de la guía que estos expertos ofrecen a inversores. Aunque no haya una solución simple al problema, nuestros descubrimientos sugieren que esto debe ser tomado seriamente, ya sea por la industria del sector o por el gobierno”.

El estudio *Dinámicas Sociopolíticas en las Relaciones entre Altos Ejecutivos y Analistas de la Bolsa: Otorgamiento de favores, Reciprocidad y Recomendaciones del Analista de la Bolsa* fue¹⁷ presentado en la reunión de la Academia de Administración en Filadelfia entre el 5 y el 8 de agosto¹⁸.

Vamos a analizar este tipo de relaciones, que sin duda podríamos pensar que deberían ser consideradas como sobornos; es decir, el ejecutivo que hace este tipo de favores, puede estar transmitiendo información relevante que influya en el proceso de decisión de un externo, dando más facilidades a unos que a otros. Pero si lo contemplamos desde una perspectiva vital, los favores que realiza el ejecutivo, normalmente no le suele costar nada hacerlos, el ejecutivo con muchos años en la profesión puede llamar a algún colega para dar trabajo al analista, el esfuerzo es mínimo; en cambio, cuál fue el resultado, como se puede observar por las expresiones de los analistas, el resultado es vital, puede ayudarle en su carrera profesional, por tanto recibir este tipo de favores crea un vínculo de admiración. Cuando un analista admira a un ejecutivo, lo que menos puede pensar es hacerle cosas que van contra él, porque en realidad se siente deudor de él, el ejecutivo no necesitará pedir favores al analista, porque él buscará devolvérselo cuando pueda, ¿es corrupción? Pues parece que no, es más bien la vida misma.

Por tanto, partíamos de la idea que...

¹⁷ www.aomonline.org/aom.asp?ID=251&page_ID=224&pr_id=339.

¹⁸ www.ns.umich.edu/Es/story_es.php?id=5971.



Las personas libres al recibir un favor se sienten en deuda con la persona/empresa que se lo ha hecho.

Porque nuestra naturaleza humana es así, *por afabilidad, por cariño, por admiración o por amistad*, las personas sienten mucho más que el favor recibido, sienten esa deuda en el fondo de su alma por este motivo, se recuerda mal a aquellas personas que no son capaces de valorar los esfuerzos realizados o que se olvidan de nuestros favores e ignoran la buena voluntad.

Tercera hipótesis

Esta deuda (gratitud) permite fortalecer la convivencia personal/profesional dentro de la organización

La deuda, también definida en términos generales como gratitud, es la virtud que nos inclina a recompensar de algún modo al bienhechor por el beneficio recibido. La gratitud es parte potencial de la justicia. Tiende a establecer la **igualdad** entre el benefactor y el beneficiado. Sin embargo, conviene resaltar que para que se siga la gratitud se ha de tratar de un beneficio procedente de la benevolencia del benefactor, **no del interés personal de éste**, cabe recordar que si la gratitud es sincera y efectivamente se hacen los favores por cariño, tanto uno como otro van tejiendo en su relación el ingrediente de la confianza, este ingrediente, que fue magníficamente expresado por Robert Putman, profesor de Harvard, es el que hace que el capital social se cree.

Putman, en su estudio sobre el capital social, se centró en las relaciones externas, así sus comentarios acerca de la bondad del capital social fueron que con él la sociedad podía generar una tradición cívica la cual provocaría un eficiente desempeño de las políticas públicas, porque se lograría un alto respeto a la ley, poco clientelismo político y solidaridad entre sus miembros.



Si lo vemos desde el punto de vista de las organizaciones, esta gratitud provocada por recibir un favor sin interés personal de éste, puede provocar efectos muy beneficiosos para las empresas, en las que crear una cultura que favorezca la **capacidad de hacer favores** puede llegar a ser vital, porque la confianza es el aceite que moviliza las conductas internas. En cuántas empresas relacionadas con el conocimiento, la falta de confianza es la que ha provocado los mayores descalabros y ha llevado a que se produzcan las mayores incoherencias, por ejemplo de medidas de control. Estas organizaciones necesitan tejer el ingrediente de la confianza a base de ayudarse mutuamente, esta tela es la que permite que los hospitales sean punteros, los despachos profesionales se fortalezcan, las universidades se desarrollen.

Hacer favores es una asignatura exigible entre los socios, porque la misión de este grupo de profesionales que trabaja y convive en este tipo de organizaciones tiene su sentido en la medida en que pretenden mejorar la sociedad en la que viven, sirviendo más a esta sociedad que al “cliente”. Si en algún caso, en estas organizaciones esto no es así (por ejemplo, puede suceder que algún colega, aprendiz, etc. se niegue a echar una mano/hacer un favor) se comete un ataque directo a la relación de *partnership*, provocando una reducción de valor del grupo.

Luego hay “favores” que deberían ser cubiertos por la institución o, por lo menos, la institución debería crear un ambiente que los favorezca, porque en muchas ocasiones la organización y sus directivos no pueden llegar a tanto.

Para poder crear este ambiente es condición necesaria pero no suficiente que las organizaciones recluten a **personas “afables”**, es decir personas sensibles a las necesidades de los que están más cerca de ellos, porque si se busca crear ese ambiente de confianza, estas personas son las que deben cubrir la parte que las organizaciones o las instituciones no pueden llegar.



A continuación vamos a dar argumentos para poder afirmar, de esta manera, que la gratitud fortalece las organizaciones, para poderlo llevar a cabo consideramos imprescindible partir de los clásicos que han tratado el tema, así Aristóteles puede enriquecer la reflexión sobre los favores.

“Por el simple hecho de querer vivir en sociedad (convivir), el hombre contrae la obligación-derecho de hacer favores.” Por lo tanto el hombre que, en su faceta profesional, asuma no hacer favores o no aceptar favores no convive. Para poder entender la convivencia profesional debemos observar la relación que existe entre amistad y política; lo que nos lleva a deber entender la relación entre amistad, confianza y comunidad, como así aparece en la *Ética a Nicómaco*. Para Aristóteles **“La amistad (*philia*) existe en la comunidad (*koinonía*)”**.

La comunidad se decía *koinón*, que al mismo tiempo significa comunicación, participación. Se tiene *koinonía* cuando hay un bien en el que muchos participan y en el que todos se comunican entre sí. Es el *ergón* de varios, **proyecto común**, obra hecha en común. Mientras no haya *ergón* no hay *koinonía*, lo que lleva a un simple compañerismo entre los implicados, si no hay esa convivencia profesional la amistad no tiene espacio para poder desarrollarse. La amistad que nos ocupa es la que se genera con objeto del desarrollo de la convivencia profesional en torno a un *ergón* empresarial. **A cada tipo de *koinonía* (a cada tipo de *ergón* común) le corresponde un tipo de amistad.**

Se da la *koinonía* cuando existe algo en común en términos de paridad, no cuando sus miembros son instrumentos unos de otros. Entre el señor y el esclavo no hay comunidad ni convivencia profesional alguna. En la medida en que los miembros sean gobernados despóticamente, con dependencia instrumental, en esa misma medida no habrá *koinonía* ni, obviamente, amistad pues no habría comunidad de fines **libremente** elegidos.



“La diferencia entre comunicarse haciendo un *ergón* común, y estar juntos relacionándose sin más, con-viviendo, es la diferencia que hay entre amistad verdadera y aquellas que sólo son de nombre”. Si el único *ergón* es la simple convivencia, no surge la comunidad política como tal, la verdadera *koinonía*.

La *koinonía* también significa para Aristóteles la actividad de los miembros puesta en común, el “trabajo en equipo”, diríamos hoy. Desde este punto de vista se entiende lo que el clásico afirmaba de que **“no podría existir ningún tipo de *koinonía* sin amistad que la haga posible”**. “Cabe señalar que la especie de amistad para fundamentar la comunidad de fines en que consiste la comunidad política, es la amistad por virtud que está fundada en el bien común. No es la amistad por placer, simpatía o utilidad fundada en la consecución de bienes exteriores a la *koinonía*”.

La amistad es una relación que se da entre los iguales, no por un débito, sino por la comunicación amorosa que existe entre ellos. No hay que buscar el equilibrio entre lo que cada uno da, porque en la amistad hay una llamada constante a la generosidad. No es posible la comunidad sin que exista una mínima manifestación de amistad, porque es posible tener intereses comunes a pesar de las diferentes condiciones de los sujetos y de los diversos grados de justicia que se dan entre ellos.

Aristóteles distingue dos tipos de amistad cívica en razón de la utilidad: una se basa en un **acuerdo legal**, es decir, un contrato, la otra en el **carácter ético de la amistad**. Pero en las organizaciones cuyo *ergón* —aunque orientado al político general— tenga un ámbito inferior —crematístico o económico— no exige un grado de amistad eminente, aunque dejara espacio para ella. Ese grado inferior, esa virtud previa a la amistad, es la **afabilidad** que tiene signos de amistad pero carece del afecto propio de ella:



“En las relaciones sociales, es decir, en la convivencia y el intercambio de palabras y acciones, unos hombres son complacientes: son los que todo lo alaban para agradar y no se oponen a nada, creyéndose en la obligación de no causar molestias a aquéllos con quiénes se encuentran; otros, por el contrario, a todo se oponen, y no se preocupan lo más mínimo de no molestar; son los llamados descontentadizos o pendencheros. Es claro que estos modos de ser son censurables y que el modo de ser intermedio es laudable, y, de acuerdo con él, aceptaremos lo debido y como es debido, y rechazaremos, análogamente lo contrario. Ningún nombre se ha dado a este modo de ser, pero se parece, sobre todo, a la amistad” (Aristóteles, 2004).

La afabilidad es un tipo de relación personal que hace agradable y placentero el trato con los demás. O, como dice Tomás de Aquino, “que tiene por objeto propio agradar a quienes rodean al hombre, pero no es la amistad por virtud o la concordia política”.

Mientras que la “amistad política” es la virtud relativa al consenso práctico de los fines de la vida política, la **cortesía** es una virtud relativa al trato decoroso entre los hombres en la vida ordinaria. Por no ser la amistad por virtud, la afabilidad no es una consecuencia de las virtudes, sino un medio para alcanzarlas ya que es parte potencial de la justicia; pero “así como lo que es de justicia se debe de modo estricto, la afabilidad sólo se debe como débito de honestidad”.

La afabilidad como virtud, por su parte, tiene dos vicios opuestos: la adulación y el descontento. El **“afecto al régimen”** —indispensable condición para el gobierno— se puede llegar a conquistar más por la adulación que por la manifestación de descontento; en este punto concuerda con el viejo adagio político de que es mejor no tener enemigos que tener amigos; resulta más fácilmente exigible.



Forman parte de la afabilidad la cortesía, el agradecimiento¹⁹, la urbanidad, la delicadeza y respeto en el tono humano. La chabacanería, el compadreo, el abuso de confianza y el lenguaje impropio²⁰ es lo más alejado a ella, preludio de descomposición del ambiente de trabajo²¹, de la convivencia profesional y de la eventual amistad. Precisa concreción y matiz según ambientes, estilos, mentalidades y educaciones.

Algunas maneras aceptadas (Letitia Baldrige, 1994) tales como: no inmiscuirse en el terreno de otros colegas, dar confianza a quien la merece, opinar el último o seguir las indicaciones de quien presida una reunión, dar las gracias, animar, disculpar; devolver las cosas, no entrar en cotilleos, vestir adecuadamente, responder puntualmente a invitaciones, estar pendiente de los demás, hacerse cargo con generosidad de las cuentas del restaurante; los excelentes modales, el protocolo, sin ser insistente, saber escuchar profesionalmente y con sentido del humor, son parte de la afabilidad.

“Afabilidad: calidad de afable, adjetivo, agradable, dulce, suave en la conversación y en el trato (...) La afabilidad deriva su importancia de tres fundamentos, que se relacionan estrechamente entre sí. En primer lugar, es una **exigencia de la justicia**. En segundo lugar, **la afabilidad facilita y hace más grata la convivencia**. En tercer lugar, la afabilidad enriquece **la calidad**

¹⁹ Rodríguez Porras, J. M^a, desarrolla esta idea en *El factor humano en la empresa* (Apuntes. EUNSA, 1995) pero como un ingrediente conveniente añadido y olvidado, no como algo mínimamente necesario, exigible y gobernable, como sugiere Aristóteles.

²⁰ El término afable procede de “decible” o expresable con palabras concretas; mientras que la amistad como virtud entra más en el ámbito de lo “inefable”.

²¹ Esto lo ha expresado maravillosamente Goethe: “*cuando tratamos a los demás tal como son los hacemos peores de lo que son, pero cuando los tratamos como deberían ser les ayudamos a ser mejores de lo que son*”. Modernamente se le denomina “efecto profecía”.



de los servicios que la organización presta a sus clientes tanto internos como externos.”

“Tomás de Aquino (...) nos enseña que la afabilidad consiste en la decente convivencia con los otros hombres, a quienes debemos tener por compañeros nuestros en virtud del amor común (...) es parte de la virtud de la justicia (...) trata a sus semejantes como es decoroso y es su deber hacerlo. Como dice Aristóteles, nadie puede aguantar un solo día de trato con una persona triste o desagradable.”

“La persona, por su misma naturaleza, es la principal fuente de deleite. Por la misma razón también lo es de sufrimiento (...) No es casual que algunas organizaciones fomenten un estilo de relación “amistoso” entre sus empleados. En algún caso, como es, por ejemplo, el de Hewlett-Packard, este estilo de relación forma parte de su cultura.”

“El servicio es convivencia. En el grado en el que el servicio se realiza con la afabilidad apropiada, la calidad del servicio crece y, al propio tiempo, la persona que lo presta se enriquece en cuanto persona.”

“Ahora bien, ¿qué sucede cuando el trabajo de la otra persona —el beneficio— dimana solamente de su propio interés personal, cuando ha sido realizado únicamente por conseguir algo a cambio o por la mera satisfacción del propio esfuerzo, sin ninguna consideración al bienestar del beneficiado, en el caso de un superior jerárquico? ¿Ha lugar para la gratitud en este caso? A la luz de la definición que hacía anteriormente de la virtud de la gratitud se puede decir que no ha lugar. Sin embargo, parece que en este caso conviene una cierta expresión de agradecimiento, pero por una razón distinta. En este caso, por pura benevolencia del beneficiado, pues dando las gracias puede suscitar en el benefactor la conciencia del valor que tiene la voluntad de ayudar a los demás y de preocuparse por su bienestar.”



“Esto lo ha expresado maravillosamente Goethe con la frase de que ‘cuando tratamos a los demás tal como son los hacemos peores de lo que son, pero cuando los tratamos como deberían ser les ayudamos a ser mejores de lo que son...tenemos pruebas empíricas de que cuando esperamos mucho de la gente conseguimos mucho’.”

La idea de **agradecer y ser agradecido** aparece por ejemplo en la obra de Cervantes, así decía, “El agradecimiento que sólo consiste en el deseo es cosa muerta como es muerta la fe sin obras”. Si nos encontramos a alguien que nos debe agradecimiento, enseguida lo recordamos. ¡Cuántas veces nos encontramos con alguien al que debemos agradecimiento y no pensamos en ello! (Goethe). El agradecimiento surge cuando una persona se siente en deuda con otra, porque le ha producido algún bien, le ha prestado un servicio o le ha hecho algún regalo. Las personas agradecidas se alegran por los bienes recibidos, los reconocen y están dispuestas a corresponderlos. No se trata de devolver favor con favor, ni regalo con regalo, sino de sentir y expresar admiración y gratitud por las calidades humanas de quienes nos honran con sus dones.

Cada uno tiene siempre mucho que agradecer, y cuidar lo recibido es una forma de hacer evidente nuestro reconocimiento. Entre los bienes que más agradece el hombre se encuentran la vida, la salud, la amistad, la lealtad y las enseñanzas de sus antecesores. La **gratitud** y el **reconocimiento** son los mejores regalos que puede recibir una persona en cualquier época y lugar del mundo.

Para **ser agradecidos** debemos admitir que necesitamos a los demás. Reconozcamos las obras de los otros. Incluyamos en nuestro lenguaje expresiones de agradecimiento. Aceptemos que muchas de las cosas buenas que tenemos, se deben a lo



que otras personas nos han dado: amor, protección, cuidados, talento, sabiduría.

La **ingratitude** es índice de soberbia y egoísmo, cuando no de mala fe. El ingrato se caracteriza porque ignora o pretende ignorar el bien que le hacen los demás. Está tan acostumbrado a obtener siempre lo mejor para sí, que **no le es nada fácil reconocer los méritos ajenos**. Los favores que recibe, lejos de inspirarle agradecimiento, le inspiran rencor. La ingratitud puede provenir también de una especie de descuido, de mediocridad espiritual.

En este caso específico, aunque no hay mala fe, no deja de ser triste, porque produce desconsuelo en aquellos que se esmeran por hacernos el bien sin obtener nunca la más mínima voz de aliento, ni el más ínfimo signo de reconocimiento por nuestra parte.

Los obstáculos para el agradecimiento, la vanidad, que impide a muchos reconocer el **aporte de los demás en sus propios logros**. La costumbre de encontrarle defectos a todo, que lleva a desconocer, por detalles sin importancia, lo valioso de un esfuerzo o los méritos de un trabajo bien hecho. La envidia y el resentimiento, que hacen tomar como ofensa las bondades recibidas de los otros. La falta de humildad y de grandeza, que hacen ver el agradecimiento como una muestra de debilidad.

Por lo tanto, podemos concluir que, efectivamente, 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 que se dedican a la gestión del conocimiento deben crear como mínimo el ambiente afable para que las personas intercambien favores sin tener brechas ni rupturas, porque es una ventaja diferencial el poder hacer que las personas rindan más con una atmósfera de amabilidad.

Cuarta hipótesis

Esta gratitud robustece la lealtad y la confianza en la organización y en sus dirigentes

La lealtad es hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. La lealtad es una virtud que desarrolla nuestra conciencia. **La lealtad es un corresponder**, una obligación que se tiene con los demás. La lealtad es amor bondadoso en acción. La lealtad es potenciada por la energía que viene hacia nuestro cuerpo al cuidar nuestras actitudes y pensamientos.

El término lealtad define el sentido de bondad que se adhiere amorosamente a un objeto y no se aparta hasta haber realizado su propósito para con él. Este sentido es más amplio que el de la palabra fidelidad. En efecto, alguien pudiera ser fiel sólo por cumplir con su deber, mientras que la lealtad nace del amor.

El hecho de que una persona sea digna de confianza es siempre también una cuestión de medida. Probablemente no haya ningún hombre que no merezca cierta confianza, siempre que se trate de asuntos de poca monta. Y hay probablemente muy pocos hombres absolutamente dignos de confianza desde cualquier punto de vista. Según se dice, Talleyrand, en una conversación en la que surgió la cuestión de si hay hombres insobornables,



afirmó: “Soy de fiar hasta un millón de Luises de oro” (Robert Spaemann, 2005).

Al reflexionar sobre esta virtud, encontramos que la vida del ser humano está llena de oportunidades para servir y hacer un bien al prójimo. Una persona generosa se distingue por:

- La disposición natural e incondicional que tiene para ayudar a los demás sin hacer distinciones.
- La resolución de las situaciones que afectan a las personas en la medida de sus posibilidades, o buscar los medios para lograrlo.
- La discreción y sencillez con la que actúa, apareciendo y desapareciendo en el momento oportuno.

El vivir con la conciencia de entrega a los demás, nos ayuda a descubrir lo útiles que podemos ser en la vida de nuestros semejantes, alcanzado la verdadera alegría y la íntima satisfacción del deber cumplido con nuestro interior.

Practicando la generosidad en silencio, sin reflectores y sin anuncios en los medios sociales, es la única manera de que, no perdiendo su esencia, nos proporcione paz interior.

La confianza se refiere a dos contenidos: a la competencia y a las convicciones —el poder y el querer—, siendo las convicciones lo más fundamental porque la competencia tomada por sí misma siempre es ambivalente, pero más ostensible y ponderable —governable—, mientras que las convicciones son más difusas y lentas de manifestarse aunque pasen por notarse en la afabilidad del comportamiento.

Dado que la confianza es un fenómeno fundamentalmente personal, se impone la suposición de que sólo podrá ser restablecida —en caso de pérdida— por individuos sobresalientes. Es tan poco producible o planificable como lo puede ser la fe religiosa.



No puede gobernarse la amistad ética llena de confianza por convicciones, sino sólo el fuero externo, ponderable y de mínimos adecuados exigibles que componen la afabilidad.

En la empresa estamos dentro del ámbito de lo crematístico y su koinonía implica este carácter. Lleva a recibir dinero —entre otras cosas— por los aportes específicos y precisa un mínimo de corrección, por lo tanto no es contraria aunque resulte conveniente, la amistad como virtud, y sí es necesaria la afabilidad y la justicia crematístico-distributiva entre otros procedimientos o medios para mejorar la convivencia.

Queda fuera de cualquier duda el hecho de que la confianza, si no imprescindible, es de la máxima importancia para la dirección de una empresa. Ciertamente todas las relaciones comerciales e intraempresariales se basan en contratos, pero ningún sistema contractual puede ser tan completo que pueda prescindir de ciertos presupuestos tácitos. Al final deberíamos firmar un metacontrato en el que los socios se obliguen a cumplir el contrato. A este nivel situamos los mínimos de afabilidad. Y en caso de no ser posible ese mínimo protocolar no tiene sentido mantenerse en convivencia.

La famosa consigna de Lenin: “la confianza es buena, el control es mejor”, sólo es cierta en casos excepcionales, a saber, en los casos en los que la palabra “mejor” no se entiende moralmente, sino en el sentido de “más eficiente”. El control sin confianza no es eficiente, pero son precisos los controles proporcionados a la naturaleza de los temas, montos y fiabilidad de las personas concretas.

La naturaleza de un ente intermedio como es la empresa no exige ni el carácter profundamente personal-privado de la entrega en la familia ni el heroico, por el bien común mayor, de lo público. Corresponde a las personas responsables de la empresa



la definición y gobierno dentro del marco y medida adecuados; más de ahí sería una intromisión injusta e ineficaz; algo impropio y fraudulento. No obstante, debe haber hueco para ella corporativamente y es habitual disfrutarla personalmente.

Por tanto, ninguna institución política —pública, mercantil, social— puede exigir la lealtad completa, y derivadamente una dedicación exclusiva a sus fines. Es éste un principio de ética política porque sin él la persona quedaría sometida a la sociedad de la que forma parte, y la persona siempre trasciende la sociedad, como explica Santo Tomás de Aquino.

El exceso de misión —mesianismo— de lealtad, que se invoca en la empresa para aumentar la motivación consolidar el liderazgo, etc., es un exceso estructural no ético. Cada razón de ser de la empresa u organización que se trate implica un grado adecuado. No es la misma en una institución universitaria que en una estación de servicio; en un club de fútbol que en un convento de religiosos; en una empresa familiar que en una familia.

Si la empresa no es la parroquia, ni el partido político, ni la asociación cultural ni, menos aún, la familia, —ni viceversa— cada una de esas instituciones ha de ocupar un lugar determinado y exigir unos grados y calidades relacionales muy diferentes. Es una desubicación exigir explícita o implícitamente unas lealtades y entregas personales propias de otras instituciones. Lo prudente es la exigencia de la mínima afabilidad ya que sin bienes menores no habría bienes mayores.

Como no podía ser de otra forma ese mínimo es acorde a la dignidad de la persona, que Aristóteles sólo intuyó. No puede ser un estado de mera indiferencia pues “se afirma, y es verdad, que se sufre más ante una situación de indiferencia que de odio, porque el interesado, que no cuenta ni una pizca para los demás, comprueba que se le niega hasta el derecho a ser considerado



como persona". Antropológicamente puede ser la razón de que deba ser un mínimo gobernable, no heladora indiferencia ni aliño de buena educación.

Muchos aman apasionadamente a su hospital, a su universidad, a su equipo de fútbol, a su empresa, además de a su familia y a sus amigos. Sin embargo, al menos en el uso castellano del término amor, tenemos la sensación de que en algún lugar de la escala de nuestros afectos, cuya determinación es subjetiva, hemos de bajar el diapasón. Podríamos decir, por ejemplo, que amamos la novena sinfonía de Beethoven, pero estaría mejor afirmar que nos gusta tal sinfonía o que nos emociona porque nos acerca a lo sublime y preservar los grandes verbos para lo más grande. Que una persona diga que quiere a su empresa por encima de todo es algo falto del equilibrio entre la inteligencia y la afectividad que la razón exige. Además sabemos que cuando divinizamos lo que es relativo y temporal lo hacemos demoníaco para nosotros mismos.

Frente a la interioridad del bien moral, el bien político tiende principalmente a la exterioridad, a las relaciones entre las personas y las instituciones y, por tanto, la componente práctica está mucho más equilibrada con la componente técnica o de transformación externa. No otra cosa es el gobierno.

Entre la confianza personal y la confianza en las instituciones se debe hablar entre medias de la confianza que posibilita la interacción intrasistémica, la confianza entre empresarios y participantes en el mercado, pero, sobre todo, de la confianza interna que es imprescindible para el funcionamiento exitoso de una empresa. Se trata aquí de una confianza personal que se distingue, empero, de la confianza entre amigos o cónyuges, porque los participantes no exponen toda su existencia a la vulnerabilidad, sino sólo una parte de sí mismos. Cada uno actúa, por así decir,



como sociedad personal de responsabilidad limitada. Y esto modifica también la naturaleza de la confianza. Aquí la confianza no es una convicción elemental inmediata, sino un instrumento conscientemente producido para el éxito empresarial.

Hacer empresa supone entusiasmar a un grupo de personas por uno o varios fines que serán comunes a todos y que orientan las dedicaciones de cada uno. Tal entusiasmo —no mero interés— se aplica y refiere al conjunto de las personas que trabajan pero no a todas sus dimensiones en igual medida. Es compatible con la reserva de su privacidad en afectos y acciones ante la tendencia absorbente e invasora de la empresa. “Los cerebros son como los corazones, que van allí donde se les aprecia”, pero hay que situar correctamente ese afecto y confianza recordando que se comienza y se gobierna desde el hábito afable que —con suerte y “química”— pudiera desembocar en ese algo más que tan grato resulta.

“Persona y empresa no son en sí algo incompatible. La cuestión radica en dominar la situación; lo cual no es fácil si la persona no es fuerte como tal y si la empresa exige mucho. Y las empresas, grandes y pequeñas, exigen mucho casi siempre; la gestión es un pozo sin fondo. La gestión es una trampa sin salida para los que no cuidan de mantener una perspectiva suficiente sobre su persona y no disponen de métodos de trabajo que le permitan dominar su agenda vital.”

Esta gratitud robustece la lealtad y la confianza en la organización y en sus dirigentes.

Conclusión

Por tanto después de todo lo dicho hasta ahora podemos decir que:

Los favores personales/profesionales fortalecen la convivencia profesional, lo que permite robustecer la lealtad y la confianza en la organización y en sus dirigentes.

Lo podemos decir y, además, podemos considerar su falsabilidad; es decir, podemos decir que: “no hacer favores personales/profesionales lo que provoca es una debilidad en la convivencia profesional, sobre todo en las organizaciones del conocimiento, no permite robustecer la lealtad de las personas, porque al sentirse poco querido por la organización, provoca la desconfianza en la organización y sus dirigentes, llevándonos al hecho de que si se hacen algún favor, no es porque se quiera ayudar al prójimo, sino porque en el fondo lo que se persigue es obtener algo del otro, que es lo que los defensores del capital social quieren salvaguardar.

Ahora bien, no tenemos claro si hacer favores es igualmente importante en Estados Unidos que en Italia, en Inglaterra que en España, por este motivo nos hemos hecho la siguiente pregunta:

¿En todas las culturas se debería cuidar con igual esmero la gestión de los favores o hay algunos factores que pueden afectarlos?

Ciertamente no, a nivel personal, las culturas que valoran tremendamente la confianza y la lealtad deberían ser las que



educasen mejor a las personas para poder entender bien qué es hacer un favor, mientras que las culturas que valoran por encima de todo los méritos de cada uno antes que la lealtad, no deberían dedicar casi nada a esta faceta de la vida. En este sentido Estados Unidos es un buen ejemplo, si tenemos en cuenta cómo se vive en un despacho profesional, los directivos anglosajones han tenido siempre más interés de premiar los méritos que no la amistad (en términos generales, siempre hay diferencias), por este motivo cuando lees los libros de *management* del estilo de Porter, Kaplan,... no ves en ellos reflejados el estilo de gestión que llevan las empresas en otros lugares del mundo.

Así, y siguiendo las teorías de Leopoldo Allub (2001), para él en las sociedades de tradición judeo-cristianas se debería cuidar más la gestión de favores, porque en estas sociedades se utilizan los favores para conseguir **estructurar a la sociedad**, a diferencia de la sociedad puritanista-protestante que se basa más en los méritos que en los favores.

Tal vez esto nos aleja un poco de la pretensión inicial del libro de considerar los favores desde una perspectiva positiva, sin duda es así, en este capítulo final queremos discutir si hay futuro en las personas que no les gusta hacer favores en los países de tradición judeocristiana. Porque para Leopoldo Allub:

Me refiero, concretamente, al indoctrinamiento de ciertos valores anclados en nuestro ethos cultural el cual plasmó el desarrollo de un tipo de **personalidad y de conducta política** que, parafraseando a Max Weber, llamaré el **“es-píritu del caudillismo”**, que es un tipo de ordenamiento “racional” del comportamiento que imprime en quienes lo poseen una motivación o “fuerza interior” orientada hacia la búsqueda incesante y obsesiva del poder.



Esto se agrava si, además, la sociedad hipermoderna se va extendiendo, sociedad en la que la manera de relacionarnos con el prójimo es a través del intercambio, por lo que si no hay intercambio no hay amistad siendo justamente lo contrario de la filosofía aquí defendida. La filosofía de gestionar los favores va en contra de medir los intercambios aunque al final estas mediciones existan, porque lo que hemos planteado en esta obra a diferencia del sentido mercantilista de la vida, es que con los favores la relación puede ser unilateral, porque en esa relación todos pueden ganar, aunque sea un pobre, un compañero del trabajo o el presidente de la compañía.

Lo que ha matado realmente el ambiente afable es la extraña sensación que sufre uno cuando ve que no le pueden hacer un favor porque no hay un intercambio, llevado a la empresa, las personas que viven en la edad hipermoderna desconfían de los mecenazgos de las empresas y lo hacen con razón, ya que encontrar empresas con ganas de ayudar sin recibir nada a cambio deben estar contadas con los dedos de la mano, porque la exigencia de coherencia es mucho más importante que en las empresas que no necesitan de hacer favores.

Para concluir, esperamos que les haya podido interesar el tema, para nosotros así lo ha sido, ahora comienza una nueva etapa en su vida, busque hacer favores, comprométase con la gente de su trabajo, no mida la relación por los intercambios que obtiene, fíese de las personas (puede que le engañen muchas veces, pero por lo menos será feliz), huya de los ambientes hostiles en los que todos se critican y nadie sabe de verdad ganarse el corazón del compañero.

Nos hemos dejado unas cuantas preguntas en el tintero, muchas son poco elegantes otras sí, pero como queremos escribir la segunda parte no las vamos a contestar, aunque citaremos algunas de ellas: ¿cuándo puedo intercambiar una serie de favores



■ GESTIÓN DE FAVORES

que han ido generando cariño a uno que provoca la amistad?, ¿qué pasa cuando me piden un favor que genera amistad de por vida a cambio de uno que busca afabilidad?, ¿por qué en las empresas no suben los que acumulan méritos sino los que políticamente acumulan favores meritorios?, ¿por qué siempre que trabajas en una empresa del conocimiento hay dos grupos rivales?, ¿cómo analizar los favores que necesita un caudillo?, ¿cómo hacer negocios en España sin haber acumulado créditos de favor?, ¿si puedes hacer un favor muy atractivo, a quien se lo debes de hacer?, si eres el caudillo, ¿en qué intercambio de favores te debes meter?, ¿es posible convivir en una empresa con mentalidad anglosajona y cultura judeo-cristiana?, ¿por qué a los jóvenes no se les explica la necesidad de ser caritativos?, ¿la sensibilidad de detectar favores se enseña?, ¿los adultos la podemos aprender?

Bibliografía

Libros

Allub, Leopoldo (2001): *La ética católica y el espíritu del caudillismo. Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas* N° 4, vol. III, marzo-abril de 2002, Santiago del Estero, Argentina.

Aristóteles (2004): *Ética a Nicómaco*. Alianza Editorial, Madrid.

Baldrige, Leticia (1994): *New complete Guide to executive Manners*. Rawson Associates, New York.

Covey, Stephen (1993): *El liderazgo centrado en principios*. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Gracián, Baltasar (1647): *El Arte de la prudencia*. Editorial Temas de Hoy, Madrid.

Hogan, Robert (2006): "Personality and the Fate of Organizations". *Psychology Press*.

Lipovetsky, Gilles y Charles Sebastián (2006): *Los tiempos hipermodernos*. Editorial Anagrama, Barcelona.

Rodríguez Porras, Jose María (1995): *El factor humano en la empresa: Apuntes*. EUNSA.

Ryan Hyde, Catherine (2000): *Favor por favor*. Ediciones Umbriel, Barcelona.

Spaemann, Robert (2005): "Confianza". *Revista Empresa y Humanismo* (septiembre).



Páginas web relacionadas

El Correo Digital, 2004-04-28.

www.aomonline.org/aom.asp?ID=251&page_ID=224&pr_id=339

www.auzopolis.net/cas/Normas.htm

www.diariodirecto.com

www.es.catholic.net/familiayvida/154/203/articulo.php?id=1295

www.groups.msn.com/PSICOLOGIAYESPIRITUALIDAD/amoras-mismoefromm.msnw

www.ideal.es/granada/prensa/20070913/tribuna_granada/favores-trabajo_20070913.html

www.indymas.com.ar/?p=2226

www.lavozylaopinion.com.ar/cgi-bin/medios/vernota.cgi?medio=lavoz&numero=abril2005¬a=abril2005-10

www.mujernueva.org

www.nl.gob.mx/?P=s_valores_generosidad

www.ns.umich.edu/Es/story_es.php?id=5971

www.resumido.net/es/detalle.php/225

www.vayahistoria.blogspot.com/2005/05/16/exclavos-en-el-siglo-xxi/

www.worldvaluessurvey.org

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y benefíciense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



ISBN 978-84-9745-223-6

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



ISBN 978-84-9745-223-6

Multicultural management

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa



ISBN 978-84-9745-170-3

Fundamentos de cálculo de costes

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales



ISBN 978-84-9745-208-3

Consumidores nómadas

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-209-0

Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-231-1

Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



ISBN 978-84-9745-244-1

Tic Tac

Claves para gestionar el tiempo



ISBN 978-84-9745-224-3

18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-277-4

Patentes

Cómo proteger los resultados de la innovación en la empresa



ISBN 978-84-9745-228-1

Redacción productiva

Escriba con eficacia en la empresa



ISBN 978-84-9745-230-4

Marketing directo para gran consumo

Nuevas aplicaciones prácticas de éxito



ISBN 978-84-9745-229-8

Correos electrónicos eficaces

Claves para mensajes en la red



ISBN 978-84-9745-229-8

Internacionalización

Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:
www.netbiblo.com