



Favoritismo: una realidad en las organizaciones

Por: Mtra. Jennifer Amozorrutia; Ing. Jorge Ferrari Great Place to Work® Institute México

El favoritismo no es un tema nuevo en el mundo laboral. Las organizaciones representan entidades sociales, en donde las relaciones interpersonales son necesarias entre colaboradores, jefes y subordinados. Es cierto que de estas relaciones sociales, no todas serán totalmente “equitativas”, sino que se verán influenciadas por el nivel de cercanía o compatibilidad que se tenga con las personas. Sin embargo el conflicto surge cuando estos intereses compartidos y compatibilidad generan percepciones de tratos preferenciales a algunas personas, o si realmente esto sucede, y existe parcialidad en el trato. Estas situaciones resultan dañinas y perjudiciales para el ambiente dentro de la organización.

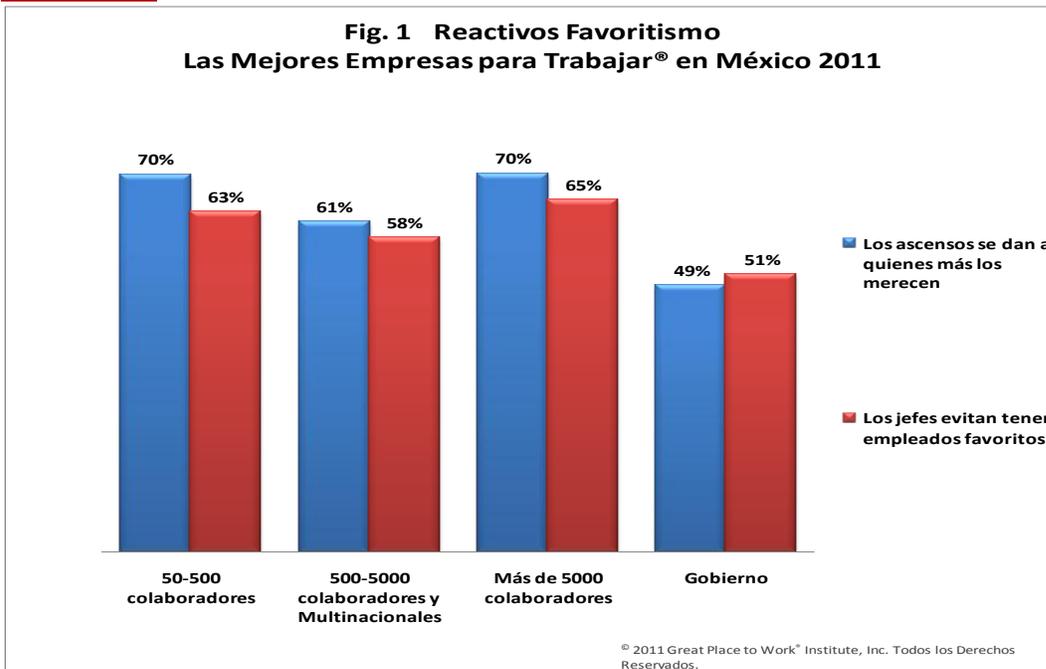
El favoritismo significa brindar privilegios especiales a colegas, amigos y/o conocidos, en diversas aspectos laborales, por ejemplo en las áreas de reclutamiento, selección, plan de carrera y decisiones personales (Arasli y Tumer, 2008). Es un fenómeno social amplio y difícil de controlar en las organizaciones, especialmente en culturas que le asignan un alto valor a las relaciones interpersonales, particularmente a amigos o conocidos (Ashour, 2004). En la cultura mexicana sucede con mucha frecuencia, ya que la sociedad funciona por medio de relaciones interpersonales basadas en el poder, y muchas veces determinadas por niveles de influencias. Asimismo, el status ocupa un nivel importante en la sociedad mexicana, sobre todo cuando se ostenta una posición o título alto en la jerarquía organizacional; en este sentido la persona recibirá a cambio respeto y admiración de los demás. Por otro lado, el mexicano busca integrarse a un grupo y socializar, creando fuertes lazos emocionales generando los denominados “compadrazgos” y “amiguismos” (Hernández, 2007).

Medición del Favoritismo por el Instituto Great Place to Work® México

Las mediciones realizadas por el Instituto Great Place to Work® México demuestran que el favoritismo es un factor crítico en las organizaciones. Los niveles de favoritismo e imparcialidad se evaluaron por medio de la Encuesta de Ambiente Laboral Trust Index®.

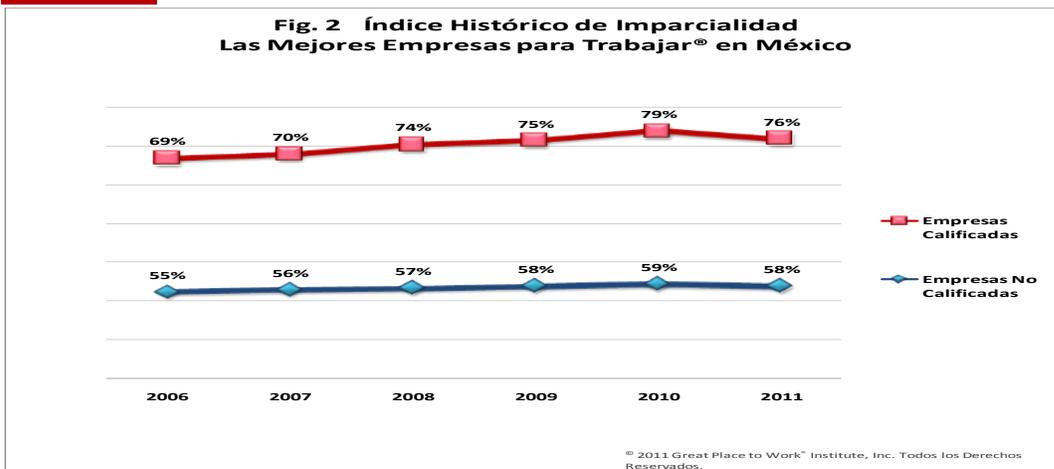
En México se consideraron dos principales reactivos del estudio de clima laboral que miden el favoritismo. Estos se derivan de la dimensión de Imparcialidad del Modelo© de Great Place to Work®: *Los ascensos se dan a quienes más lo merecen* y *Los jefes evitan tener empleados favoritos*. En la medición del 2011, los resultados traducidos en porcentajes de respuestas favorables fueron los siguientes (Ver Fig. 1):

**Fig. 1 Reactivos Favoritismo
Las Mejores Empresas para Trabajar® en México 2011**

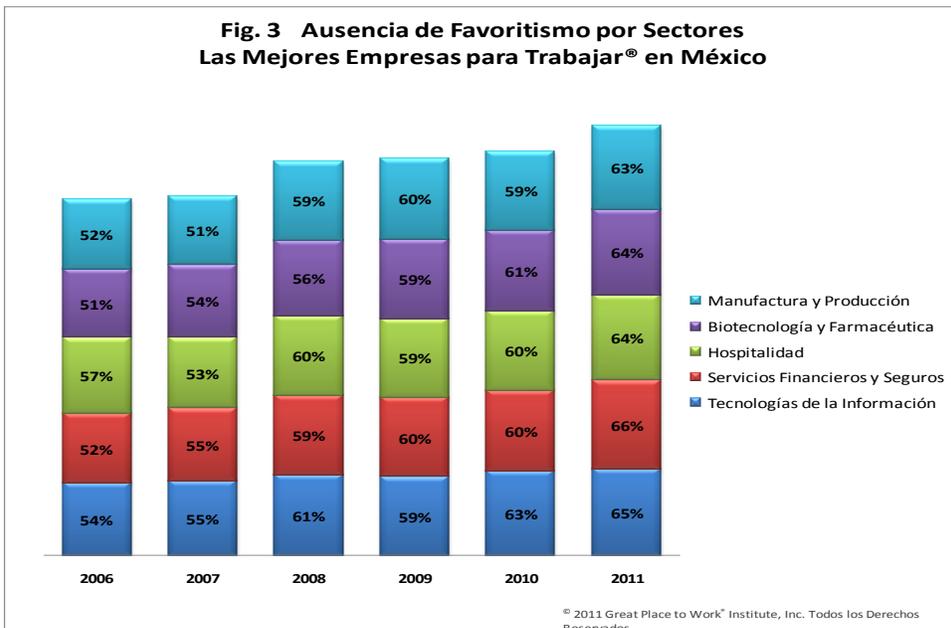


En la gráfica se observa que los porcentajes menos favorables se dan en las organizaciones del sector público, con índices de alrededor de 50%, lo que indica que aproximadamente la mitad de los colaboradores de estas organizaciones consideran que los jefes no evitan tener colaboradores favoritos, y que los ascensos se dan de manera injusta. En sentido contrario, las organizaciones de las de 5000 colaboradores presentan los índices más altos, probablemente porque dichas empresas presentan procesos y reglas claras, comunicación institucional efectiva y transparencia en las decisiones, así como mecanismos de apelación.

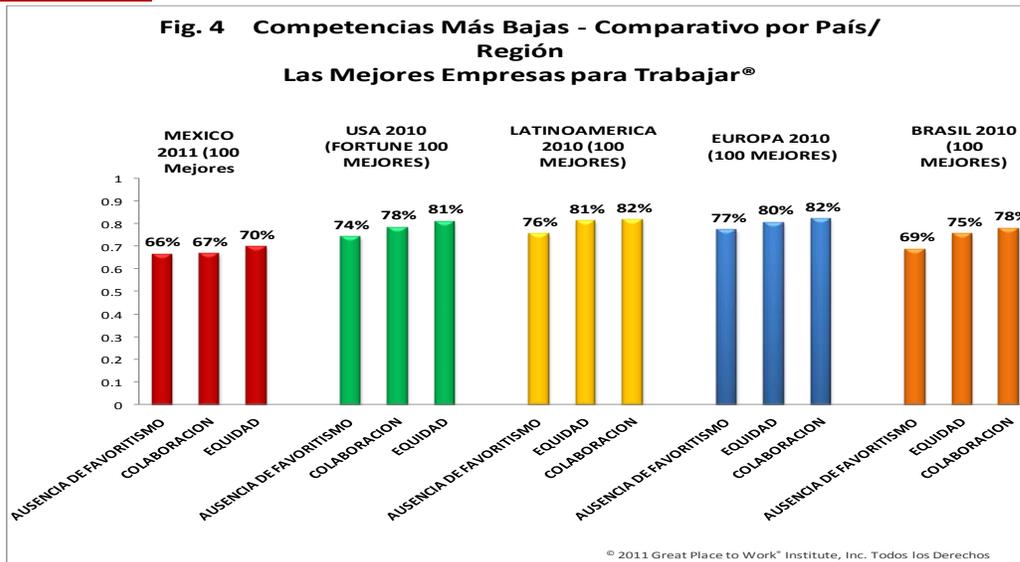
Históricamente hablando, los índices de Imparcialidad en Las Mejores Empresas para Trabajar® en México han ido aumentando a través del tiempo, con un incremento del 2006 al 2009 de 7 puntos porcentuales, a diferencia de las organizaciones no calificadas, las cuales no han podido elevar sus niveles a más del 60% (Ver Fig. 2). Esta diferencia en 2011 es muy marcada (de 18 puntos porcentuales), lo que indica que las empresas calificadas en las listas, han realizado esfuerzos por mejorar año con año al procurar que en sus lugares de trabajo exista un clima laboral de confianza, transparencia y de justicia. Esto indica que, aunque el favoritismo es un tema difícil de tratar, es posible lograr que los niveles de imparcialidad aumenten.



Por otra parte, en la Fig. 3 se presenta un comparativo por sector económico en México. En ella se indica que ha habido un crecimiento a partir del 2006 en todos los sectores. Principalmente el sector de Servicios Financieros y Seguros (14 puntos porcentuales), seguido del sector de Biotecnología y Farmacéutica (13 puntos porcentuales). A pesar de que los índices de 2011 no son tan altos, es importante reconocer que estos hallazgos corroboran el hecho de que las empresas han hecho esfuerzos importantes para ser más imparciales y justas.



Por otra parte, la Fig. 4 muestra que el favoritismo es un factor crítico no solo en México, sino de manera internacional. En este sentido se compararon las competencias/rubros más bajos que resultaron de las mediciones del a nivel internacional, presentando hallazgos muy importantes. Se encontró que tanto en México, Estados Unidos, Latinoamérica y Brasil, el favoritismo y la falta de equidad son las áreas de oportunidad más críticas en las organizaciones. Además es importante recalcar que los índices más bajos se encuentran en México, manteniendo discrepancias muy grandes con respecto a Brasil, Estados Unidos y al resto de las regiones.

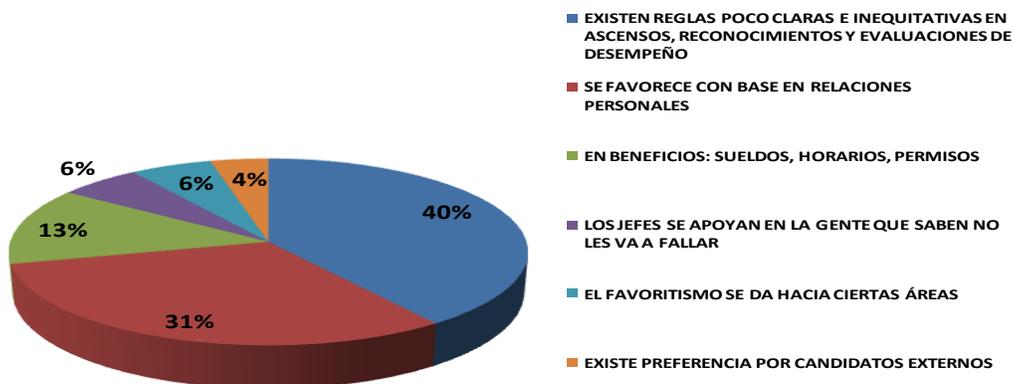


¿Cuáles son las causas y situaciones más frecuentes en donde se da el favoritismo?

El favoritismo se da bajo diversas situaciones dentro de la organización, sin embargo, como lo comenta Rosario Díaz, Gerente de Recursos Humanos en Central, el *“favoritismo es una línea casi invisible que puede confundir la toma de decisiones de los jefes en temas de ascenso de puestos, aumento de sueldos, otorgamiento de premios, preferencias familiares, manejo de relaciones humanas, problemas laborales que se llevan a terreno personal, la no alineación con los intereses organizacionales, la discriminación de género, entre otros; sin embargo, en la mayoría de los casos sucede por la falta de políticas, procedimientos e indicadores que orienten una cultura organizacional”*. Es decir, si se carece de procesos y de orden en la organización, o si en ellos existe poca claridad y transparencia, da pie a que éstas puedan romperse, ignorarse o no acatarse. Cuando el colaborador percibe que la manera en la que la organización lleva a cabo los procedimientos organizacionales es poco ética y justa, puede tener graves efectos como sentimientos negativos, enojo, frustración, resentimiento, baja moral, causar hostilidad entre los grupos afectando la colaboración interna, un bajo compromiso en los colaboradores, evitación en el trabajo, e incluso sabotaje (Chen y Francesco, 2000, Hurley et al, 1997 en Khatri y Tsang, 2003 Kickull, 2001).

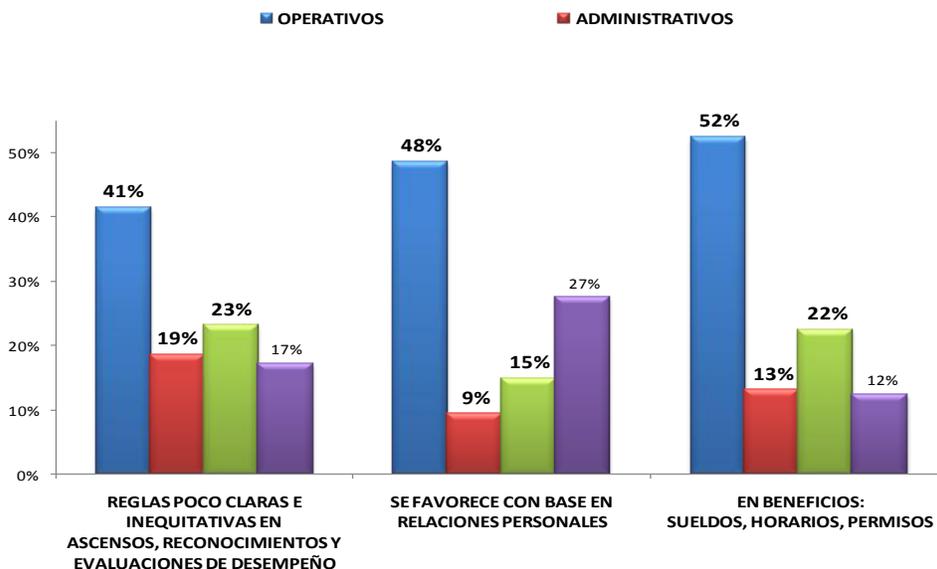
El Instituto Great Place to Work® México, con base en el Programa de Transformación Cultural realizó talleres de diagnóstico en diversas empresas en las que se indagó acerca de los factores que propician el favoritismo en las organizaciones. Los resultados apuntaron a diversas causas o situaciones que se mencionan a continuación (Ver Fig. 5), así como el porcentaje de colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos de las principales causas o situaciones detectadas (Ver Fig. 6):

Fig. 5 Factores y Situaciones relacionadas a la existencia del Favoritismo en las organizaciones



© 2011 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los Derechos Reservados.

Fig. 6 Tres principales factores del Favoritismo por Nivel Jerárquico



© 2011 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los Derechos Reservados.

Estos resultados demuestran que para según la mayoría de los colaboradores el favoritismo se da en primera instancia a consecuencia de la poca equidad y claridad en las reglas, políticas y procesos dentro de la organización, lo cual es mencionado principalmente por los niveles operativos (41% de dicha categoría), así como los supervisores y coordinadores. Es importante mencionar que para los colaboradores esta inequidad se da principalmente en los procesos de ascensos, reclutamiento y selección, evaluaciones del desempeño, así como en cuestión de



reconocimientos. En este sentido se detalla cada uno de estos procesos y sus implicaciones en el favoritismo.

Ascensos, Reclutamiento y Selección, Reconocimientos. Para Kras (1995), en México se prefiere el reclutamiento, selección y contratación en primera instancia de familiares y amigos de los colaboradores evitando, en la medida de lo posible, el ingreso de desconocidos o personas no recomendadas, lo cual genera “amiguismos”. A pesar de ello, y debido al crecimiento e institucionalización de las organizaciones, ha sido necesario contratar a personas de “afuera”. Esto se da principalmente porque la honradez, lealtad, y la confiabilidad son consideradas sumamente importantes para los empleadores, haciendo que sigan muchas veces dependiendo de los lazos familiares y del “compadrazgo”. Esto destruye la equidad de organización, motivación y armonía dentro del lugar de trabajo, mientras que el ingreso de personas poco calificadas, y que no posean los conocimientos y/o habilidades para el puesto trae consigo ineficiencia, un desempeño pobre, y altos costos de capacitación y contratación (Arasli y Turner, 2008). Por otra parte, las promociones típicamente representan un sentido de recompensa en el colaborador, lo que le genera motivación y satisfacción, por lo que, si este proceso no es justo e imparcial, causará una baja moral y desmotivación en el personal.

Evaluación del desempeño. A pesar de su importancia en la organización (crear bases para las decisiones de personal), en muchas ocasiones, la evaluación del desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador, lo que ocasiona que se devalúe y sus objetivos no se cumplan. Dicha subjetividad es típicamente generada por relaciones interpersonales, así como las implicaciones de comunicar una evaluación deficiente (Prendergast y Topel, 1993). El colaborador al no ser evaluado de manera objetiva, con base en métricas y el cumplimiento de metas, sentirá frustración e injusticia, y realizará su trabajo de manera ineficiente.

La siguiente causa o situación mencionada que fomentan el favoritismo es la cuestión ya mencionada anteriormente que se relaciona con los “amiguismos”, o favorecer con base en relaciones personales. Esta situación es la segunda más mencionada por los colaboradores (31%), en su mayoría de niveles operativos (48%), así como gerentes y directores (27%). En niveles jerárquicos altos, algo que se menciona mucho entre los colaboradores es el hecho de que se perciba la preferencia hacia personal externo para posiciones más altas o estratégicas, considerando que no se tome en cuenta su experiencia, trayectoria o conocimientos.

La tercera situación en la que en opinión de los colaboradores genera favoritismo en las organizaciones, es en cuestión de beneficios, sueldos, permisos y horarios (13%). El nivel jerárquico que más menciona esto es el nivel operativo (52% del total). Esto puede deberse a una falla en la comunicación de los planes de compensación, así como una falta de toque humano y de imparcialidad por parte de los jefes. En este sentido es necesario que el sistema de remuneraciones y compensación funcione de manera correcta y equitativa en la organización, y que ésta sea comunicada de forma transparente. En caso de que esta estructura de remuneración, incentivos y beneficios no esté clarificada, comunicada o sea elaborada de manera subjetiva puede afectar negativamente las relaciones entre los colaboradores, el rendimiento y la motivación. Por otra parte, el favoritismo en incentivos o recompensas reduce los intentos de esfuerzo por parte de los colaboradores, aún en aquellos que son “favoritos” y puede provocar que un colaborador decida dejar la organización y puede dar lugar a comentarios negativos a los clientes, colegas, amigos y otras personas, que pueden causar graves daños a la operación y la imagen de la



organización. Este punto además viene muchas veces ligado al tema de evaluación del desempeño, sobre todo en la cuestión de incentivos, ya que la arbitrariedad en evaluar el desempeño del colaborador repercutirá en recompensas tales como bonos.

Por otro lado, resalta el hecho de que muchas personas dentro de la organización “justifican” el favoritismo, mencionando que éste fenómeno existe porque los jefes se apoyan en los colaboradores de sus equipos que saben que no les van a fallar (13% de los comentarios generales). Esta situación puede ser cierta en muchos de los casos, sin embargo si se lleva a cabo, se puede caer en el hecho de no identificar y potencializar el talento de los demás integrantes del equipo, puede causar roces entre los colaboradores, propagar el sentido de injusticia, y para aquellas personas señaladas como confiables en el equipo, cargarles responsabilidades y cargas de trabajo extras repercutiendo en su calidad de vida de manera negativa. Por último, los colaboradores mencionan que el favoritismo se carga hacia ciertas áreas de las organizaciones (6% de los comentarios totales), generalmente hacia áreas comerciales/ventas, o aquellas consideradas como estratégicas para la organización.

Efectos del Favoritismo

El favoritismo en general, dificulta el desarrollo y la promoción de normas, reglas, así como la confianza en la organización (Khatry y Tsang, 2003). Asimismo, como consecuencia del favoritismo puede presentarse el caso de que exista talento no reconocido dentro de la organización, el cual resulta bloqueado por la falta de oportunidades, causando que exista fuga de talento.

Arasli y Tumer (2008) encontraron que las prácticas de favoritismo generan altos niveles de estrés en la organización, trayendo como consecuencia bajos niveles de satisfacción laboral, e incrementa en los colaboradores las intenciones de renuncia, lo que resulta en altos costos de rotación de personal y fuga de talento en la organización (Prendergast y Topel, 1993). Las organizaciones que presentan altos niveles de favoritismo es probable que sean ineficientes y que tengan pocas probabilidades de sobrevivir en un ambiente competitivo.

Evitando el Favoritismo

Tal como lo mencionan los colaboradores, la principal vía para evitar el favoritismo es mantener las reglas claras. Es decir, que las políticas, procesos, programas e iniciativas sean transparentes, y que éstos sean comunicados al 100% del personal. De esta manera, los colaboradores sabrán qué es lo que la organización espera de ellos, y lo que ellos pueden esperar de la organización y sus jefes.

Existen empresas como Central, Interprotección, Agente de Seguros y de Fianzas, y Cisco (las cuales obtuvieron los índices más altos en cuanto a ausencia de favoritismo), han implementado estrategias que promueven la imparcialidad y evitan el favoritismo. Claudia Araiza, Gerente de Capital Humano de Interprotección, menciona que *“es importante poner en marcha diversas prácticas que permitan ser una empresa incluyente, de no discriminación y favoritismo, como políticas de equidad de género, actividades de integración, así como foros de expresión coordinados por Capital Humano en conjunto con la Dirección General, que permitan la interacción de toda la empresa sin importar niveles jerárquicos promoviendo la mejora de clima y la cultura laboral.”*



Muchas organizaciones recurren a procesos de job posting transparentes. En una empresa se lanza un comunicado de las plazas disponibles, en el que se explica perfectamente cuáles son los requisitos y cuál será el método de evaluación. Además se lanza un comunicado vía e-mail para describir quiénes son las personas que serán ascendidas y se hace del conocimiento de los colaboradores qué factores fueron determinantes en la decisión. Al mismo tiempo se les manda un e-mail a los colaboradores participantes, explicándoles la razón por la cual no fueron ellos los elegidos. Asimismo existen empresas que establecen políticas claras de promoción interna, fundamentándolas en los perfiles de puesto, en el desempeño y antigüedad de los colaboradores, brindándoles así a todos la oportunidad de ser promovidos.

También son importantes aquellas estrategias que aseguren la objetividad en procesos como por ejemplo en la evaluación del desempeño. Claudia Vásquez, *Human Resources Representative* de Cisco menciona que *“la orientación de su empresa hacia los resultados genera que se establezcan métricas cuantitativas y cualitativas que avalan el desempeño de los individuos. Es importante que las promociones y evaluaciones de desempeño se calibren entre gerentes y directores de forma que intentar promocionar a un empleado que NO lo merece, sea prácticamente imposible”*.

Otras empresas se aseguran de instalar canales de apelación que tengan como objetivo proporcionar a los colaboradores la oportunidad de tener un trato justo, y de velar por la justicia en la organización. Un ejemplo es una organización que tiene un mecanismo llamado Proceso de Tratamiento Justo Garantizado. Este proceso interno de tres etapas de apelación comienza a pedido de algún colaborador que, dentro de los 5 días anteriores se haya sentido injustamente tratado. Capital Humano investiga a fondo el caso, llamando a testigos si es necesario. El rol de Capital Humano en esta audiencia es la de asegurar que los procesos se lleven a cabo como dicta la política y que se respeten los derechos de todas las partes. En caso de que el colaborador no quedara conforme con la resolución de esta primera instancia, el colaborador puede apelar a otra instancia. A este respecto, Scotiabank lleva a cabo una práctica muy interesante: como a poyo a los colaboradores instauró la figura del Ombudsman, quien recibe y determina las soluciones de los casos de apelaciones, reportándole directamente al Director General.

Otras estrategias están dirigidas a procurar que el sistema de compensaciones esté elaborado de manera justa, que sea clara, y que los colaboradores sean informados al respecto. Por ejemplo, existen empresas que crean su sistema de incentivos económicos de manera que los colaboradores sientan que son retribuidos de manera justa por el trabajo que hacen, independientemente de su rol o posición. En una empresa, en lugar de que los bonos sean discrecionales, existe una estructura planeada, en la cual el 50% del bono del colaborador es fijo, basado en el principio de que todo el personal contribuye al éxito de la organización, sin importar qué posición o nivel jerárquico ocupe. El siguiente 50% se basa en el desempeño individual del colaborador.

En relación a los ascensos, existen mecanismos que favorecen la transparencia y disminuyen el favoritismo. Ejemplo de ello son las prácticas que incluyen la implantación de Matrices de Talento. Una empresa maneja una herramienta que entre otros fines tiene el de ubicar a toda la organización en cuadrantes de talento para la gestión de equipos de trabajo. Esta herramienta permite dirigir la capacitación, así como los planes de desarrollo, sucesión y compensación de una manera objetiva, con base en el desempeño y potencial de cada colaborador.



Por otra parte, otra manera de evitar el favoritismo es teniendo líderes congruentes, éticos e imparciales, que sean capaces de respetar los procesos y normas establecidos en la organización, y que sean capaces de poder identificar y desarrollar el talento de los integrantes de sus equipos de trabajo. El Instituto Great Place to Work® realizó un estudio correlacional en los reactivos de la Encuesta de Clima Laboral Trust Index®, en el que se encontró que para los colaboradores, las ganas de trabajar y de dar un esfuerzo extra en su trabajo depende del trato justo que se reciba por parte de los jefes, así como del interés genuino hacia ellos.¹ Es decir, si el colaborador es tratado de manera justa, imparcial, y si tiene la oportunidad de ser escuchado, entonces responderá de manera favorable hacia sus jefes y la organización aportando más de sí, comprometiéndose de mayor manera. Además, existe fuerte evidencia que relaciona la congruencia de los jefes con la imparcialidad². Muchas de Las Mejores Empresas para Trabajar® se preocupan por que sus líderes se encuentren capacitados en temas de imparcialidad, liderazgo y congruencia. Una empresa como parte de su proceso de desarrollo de líderes, les proporciona capacitación para generar un clima de trabajo caracterizado por la confianza, en la cual se recalca la importancia de la imparcialidad en sus equipos de trabajo. Otra empresa capacita a los líderes en la identificación del talento del personal. En una empresa como parte del programa de sucesión de puestos y progresión de carrera se desarrolló un nuevo programa de identificación de talento. Este programa permite a los gerentes, gerentes senior y directores identificar a sus posibles candidatos y permitir el control de su desarrollo profesional de acuerdo a su experiencia previa y actual, a la vez que le permite al empleado evaluarse de manera objetiva para buscar nuevas oportunidades dentro de la organización. Este no es un proceso unidireccional, sino un trabajo en conjunto. Lo importante de este programa es que gerente y empleado trabajan juntos en su desarrollo profesional no importando si el empleado decide no buscar una gerencia, ni algún puesto directivo. Lo que se pretende es hacer crecer a los empleados aun y si mantienen su puesto actual.

El favoritismo es un tema polémico y difícil de tratar en las organizaciones, principalmente porque es un fenómeno que se da en el ser humano. Sin embargo es posible que las empresas puedan revertir y disminuir este fenómeno en sus organizaciones, tal y como lo han hecho Las Mejores Empresas para Trabajar®. Ellas han aprendido a establecer mecanismos imparciales y de comunicación para asegurar que los procesos sean transparentes, claros, y respetados por todo el personal, desde niveles operativos hasta directivos. Gracias a ello han podido generar un ambiente laboral de confianza, justicia, y de compromiso.

¹ Dicho argumento está soportado en el Estudio correlacional Encuesta de Ambiente Laboral Trust Index® 2011 Great Place to Work Institute®- México. Resultados presentados: relación entre reactivos: *Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo y Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo* $r=.873$, $p=000$.

² Evidencias soportadas en el Estudio correlacional Encuesta de Ambiente Laboral Trust Index® 2011 Great Place to Work Institute®- México. Resultados presentados: relación entre reactivos: *Los jefes evitan tener empleados favoritos y Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones* $r=.904$, $p=000$.



REFERENCIAS

- Arasli, H; Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: an International Journal*.
- Hernández, I. (2007). *Cultura Nacional, Comunicación y Desempeño Organizacional*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional.
- Khatri, N; E.W.K. Tsang. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. 43. pp 289-303
- Kickull, J. (2001). When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*: 9, 2. pp 287-307.
- Kras, E. (1995). *Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers*. Intercultural Press, Inc. Yarmouth, ME, USA. pp. 65
- Prendergast, C; Topel, R.H. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review*. 37.
- Prendergast, C; Topel, R.H. (1996). Favoritism in Organizations. *Journal of Political Economy*. 104, 5.