



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Análisis de la Ética del Carácter y la Personalidad en una Organización Formal

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Diego Alberto Nieves Estrada

Asesor(es):

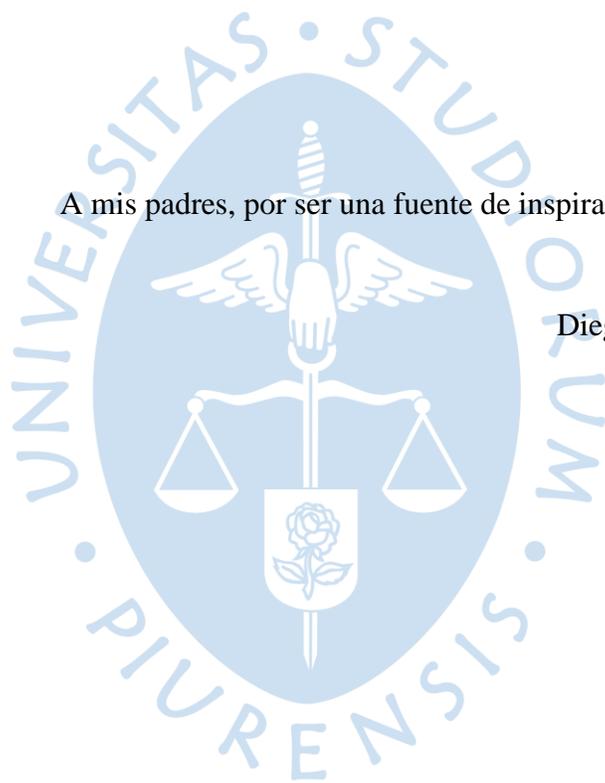
Mgtr. Ricardo Ormeño Sánchez

Lima, Junio de 2020



A mis padres, por ser una fuente de inspiración en todo lo que hacen.

Diego Alberto Nieves Estrada

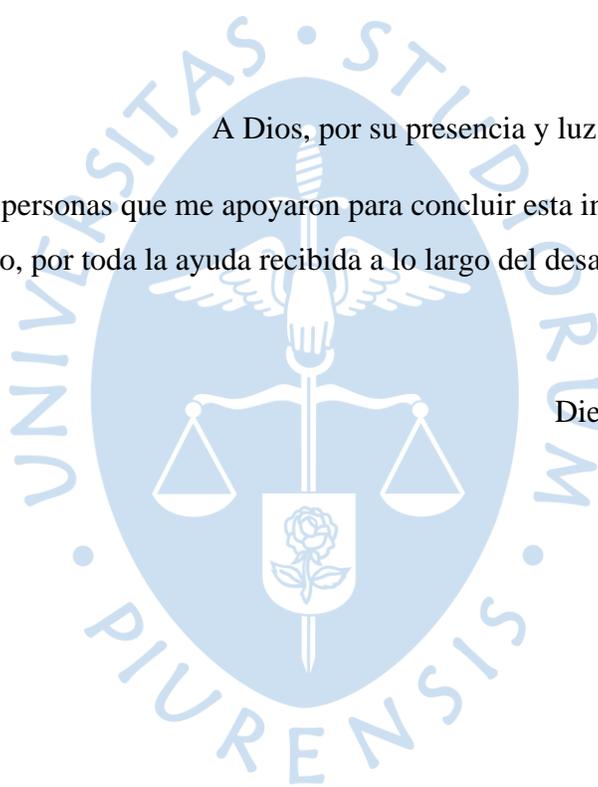




A Dios, por su presencia y luz a lo largo de toda mi vida.

A todas aquellas personas que me apoyaron para concluir esta investigación, en especial al profesor Ormeño, por toda la ayuda recibida a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

Diego Alberto Nieves Estrada





Resumen Analítico-Informativo

Análisis de la ética del carácter y la personalidad en una organización formal.

Diego Alberto Nieves Estrada.

Asesor (es): Mgtr. Ricardo Ormeño Sánchez.

Tesis.

Licenciado en Administración de Empresas.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima,

Palabras claves: Ética / personalidad / carácter / virtudes / motivación / motivos

Introducción: La tesis se orienta al análisis y observación de 2 obras referentes a relaciones interpersonales en el *management*. En cada una de ellas se utiliza un método distinto de estas relaciones. Se busca sustentar a través de una observación de un mes las ventajas del paradigma de la ética del carácter, el cual involucra el perfeccionamiento de la persona humana a través de virtudes, sobre su contraparte, la ética de la personalidad, en donde se ven expuestas la persuasión y la manipulación para con los semejantes. La investigación constará de 5 capítulos. En el primer capítulo se hará una introducción a Adidas Perú y al área de *Retail*. En el segundo capítulo, se hará una introducción a los autores y a los argumentos principales de las obras “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” de Stephen R. Covey y “Como Ganar Amigos e Influir Sobre Las Personas” de Dale Carnegie. El tercer capítulo analizará las dimensiones de la organización, y los factores más importantes del gobierno de personas. El cuarto capítulo desarrollará la investigación cualitativa a través de encuestas y entrevistas y un *focus group*. El quinto capítulo expondrá y explicará los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, para entender las consecuencias por la que la empresa pueda estar pasando respecto a la percepción de los empleados de si se actúa en base a la ética del carácter o de la personalidad.

Metodología: La investigación responde al paradigma cualitativo, en donde se analizan las percepciones e *insights* de los empleados del área de *retail back office* de Adidas Perú.

Resultados: El mayor porcentaje de la población observada, considera que ambos paradigmas ético (del carácter y la personalidad) son necesarios en el ámbito laboral. El porcentaje de motivos trascendentes en los colaboradores es ínfimo.

Conclusiones: En el área de *retail back office* de Adidas Perú, hay un fuerte deseo de desarrollo personal y profesional, dejando de lado los motivos que benefician a los demás. A mediano plazo pueden afectar la eficacia de la organización.

Fecha de elaboración del resumen: 09 de Abril de 2020

Analytical-Informative Summary

Analysis of personality and character ethics in a formal organization.

Diego Alberto Nieves Estrada.

Adviser (s): Mgtr. Ricardo Ormeño Sánchez.

Licentiate's thesis.

Licentiate in business administration.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima,

Keywords: Ethics / personality / character / virtues / motivation / motives

Introduction: The thesis is oriented to the analysis and observation of 2 books referring to interpersonal relationships in management. Each of them uses a different method of these relationships. It is sought to sustain through a month-long observation the advantages of the character ethics paradigm, which involves the improvement of the human person through virtues, over its counterpart, the personality ethics, where they are exposed to persuasion and manipulation towards others. The research will consist of 5 chapters. In the first chapter there will be an introduction to Adidas Peru and the Retail area. In the second chapter, an introduction will be made to the authors and main arguments of the works "The 7 Habits of Highly Effective People" by Stephen R. Covey and "How to Win Friends and Influence People" by Dale Carnegie. The third chapter will analyze the dimensions of the organization, and the most important factors of the theory of managing people. The fourth chapter will develop qualitative research through surveys and interviews and a focus group. The fifth chapter will expose and explain the results obtained from qualitative research, to understand the consequences that the company may be going through regarding the perception of employees of whether they act based on ethics of character or personality.

Methodology: The research responds to the qualitative paradigm, where the perceptions and insights of employees in the retail back office area of Adidas Peru are analyzed.

Results: The highest percentage of the population observed considers that both ethical paradigms (character and personality) are necessary in the workplace. The percentage of transcendent reasons in collaborators is negligible.

Conclusions: In the Adidas Peru retail back office area, there is a strong desire for personal and professional development, leaving aside the reasons that benefit others. In the medium term they can affect the effectiveness of the organization.

Summary preparation date: April 09, 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Adidas Perú – Marco Conceptual	3
1.1 Adidas Como Empresa Global	3
1.2 Situación Actual y Organigrama Retail.....	4
1.3 Grados y Cargos	7
1.4 Primera Línea y Áreas Principales	8
Capítulo II: Ética de la Personalidad y del Carácter	11
2.1 Introducción A Los Autores	11
2.2 Ética del Carácter y Ética de la personalidad	12
2.3 Términos y Definiciones	14
2.4 Los 7 Hábitos de Stephen R. Covey	18
2.5 Virtudes Morales	20
2.6 Relación de Hábitos de Covey y Virtudes.....	21
2.7 Análisis de Relaciones Humanas de Dale Carnegie.....	30
2.7.1 Análisis de Las Reglas de Carnegie.....	30
2.7.2 Reglas Totales de Carnegie.....	41
2.8 Similitudes de la Ética del Carácter y La Teoría de Juan Antonio Pérez López.....	44
2.8.1 Ética de la Personalidad en Dale Carnegie	45
Capítulo III: Análisis de las Dimensiones de Adidas Perú	49
3.1 Actual Medidor de Motivación en Adidas	49
3.2 Comunicación en Adidas Perú	50
3.3 Liderazgo en Adidas Perú.....	52
3.4 Delegación en Adidas Perú.....	54
3.5 Poder en Adidas Perú	55
Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación	57
4.1 Encuestas a Retail Back Office	57
4.1.1 Análisis de la Comunicación	60
4.1.2 Análisis de la Delegación.....	62
4.1.3 Análisis del Liderazgo	64
4.1.4 Análisis de los Motivos.....	65
4.2 Entrevistas En Profundidad	70

4.2.1 Comunicación en la Entrevista	71
4.2.2 Delegación en la Entrevista	72
4.2.3 Liderazgo en la Entrevista	72
4.2.4 Motivación en la Entrevista	73
4.2.5 Paradigmas Éticos en la Entrevista	74
4.3 Focus Group a Analistas Junior y Senior	76
Conclusiones de la Investigación	79
Referencias Bibliográficas	85
Anexos	87



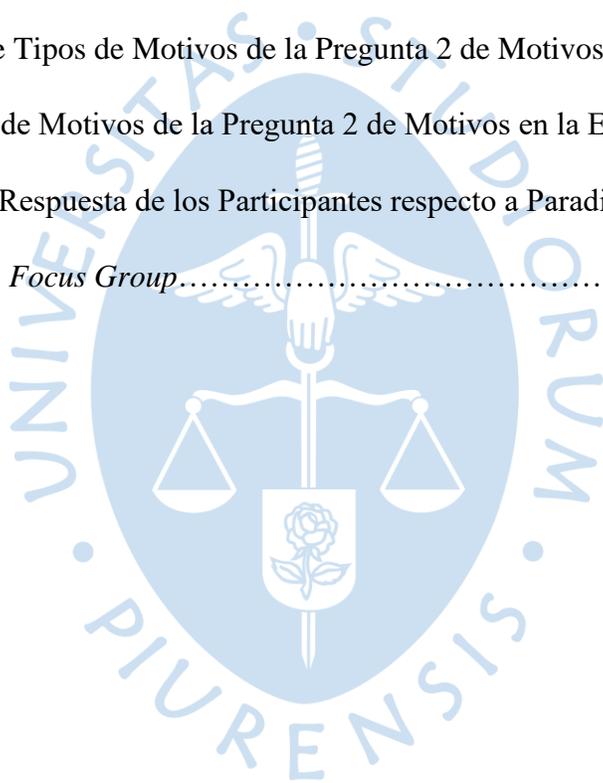
CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mercados Regionales de Adidas Group.....	3
Gráfico 2: Sub-canales de Venta para los mercados de Adidas Perú.....	4
Gráfico 3: Primera línea de Mando en Adidas Perú.....	9
Gráfico 4: Estímulos de Pavlov.....	23
Gráfico 5: Estímulos de la Libertad Interior de Covey.....	23
Gráfico 6: Pregunta 1 de Comunicación en la Encuesta.....	61
Gráfico 7: Pregunta 1 de Delegación en la Encuesta.....	62
Gráfico 8: Pregunta 1 de Liderazgo en la Encuesta.....	64
Gráfico 9: Pregunta 1 de Motivos en la Encuesta.....	65
Gráfico 10: Pregunta 2 de Motivos en la Encuesta.....	66
Gráfico 11: Pregunta 3 de Motivos en la Encuesta.....	68
Gráfico 12: Pregunta 4 de Motivos en la Encuesta.....	69



CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1: Relación de Posiciones y Grados en Adidas Perú.....	7
Cuadro 2: Resumen de Reglas Generales de Relaciones Humanas de Dale Carnegie.....	43
Cuadro 3: Medidor Motivacional en Adidas Perú.....	49
Cuadro 4: Relación de Trabajadores Encuestados en Adidas Perú.....	58
Cuadro 5: Relación de Aspectos y Mayores Resultados de Encuesta.....	60
Cuadro 6: Tabulación de Tipos de Motivos de la Pregunta 2 de Motivos en la Encuesta.....	67
Cuadro 7: Clasificación de Motivos de la Pregunta 2 de Motivos en la Encuesta.....	68
Cuadro 8: Resultado de Respuesta de los Participantes respecto a Paradigmas Éticos.....	75
Cuadro 9: Respuesta del <i>Focus Group</i>	76





INTRODUCCIÓN

Por medio del presente trabajo se buscó analizar un aspecto común en cualquier organización y en la vida misma, las relaciones interpersonales. Durante muchas de las líneas de esta investigación, se recalca la importancia de entender los motivos de la acción, y las consecuencias de reducir a la persona humana a un ser predecible que reacciona en base a estímulos. Tres obras serán utilizadas para sustentar las consecuencias negativas de actuar por conveniencia. Una de ellas, da a entender en gran parte de sus escritos (siendo un *best Seller internacional con más de 15 millones de copias vendidas y cerca de 85 años de publicada*) que, en efecto, el hombre debe persuadir a sus semejantes para lograr sus fines; una conclusión preocupante para tantos ejemplares vendidos a lo largo del tiempo.

Afortunadamente la teoría del profesor Juan Antonio Pérez López de su obra “Fundamentos de la Dirección de Empresas”, junto con “Gobierno de Personas en la Empresa” de los profesores Ferreiro y Alcázar, son utilizados para demostrar lo erróneo del primer texto mencionado.

La siguiente investigación constará de 5 capítulos. En el primer capítulo se hará una introducción a Adidas Perú y al área de *Retail*, explicando de qué manera está conformada esta misma en la sede de Perú, y las principales funciones de los colaboradores del área de *Retail*.

En el segundo capítulo, se hará una introducción a los autores y al pensamiento y argumentos principales de las obras “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” (Stephen R. Covey) y “Como Ganar Amigos e Influir Sobre Las Personas” (Dale Carnegie). Se vincularán las obras con las ideas de Juan Antonio Perez Lopez expuestas en “Fundamentos de la Dirección de Empresas” y “Gobierno de Personas en la Empresa” de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. Esto permitirá explicar de manera adecuada el enfoque de la ética del carácter y la personalidad de la que habla Stephen R. Covey.

El tercer capítulo analizará las dimensiones de la organización, y los factores más importantes de gobierno de personas en la empresa: Delegación, Comunicación, Liderazgo, Poder y Autoridad.

El cuarto capítulo desarrollará la investigación cualitativa a través de encuestas y entrevistas y un focus group que permita captar las ideas y pensamientos de algunos colaboradores del área de *Retail* respecto a la ética del carácter y la ética de la personalidad.

El quinto capítulo expondrá y explicará los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, para poder entender las consecuencias a favor o en contra por la que la empresa pueda estar pasando respecto a la percepción de los empleados de si se actúa en base a la ética del carácter o de la personalidad

No deseo terminar estas líneas sin agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron con información, tiempo y soporte para concluir este trabajo, en especial al profesor Ricardo Ormeño, quien me asesoró y ayudó durante todo el recorrido de la investigación.



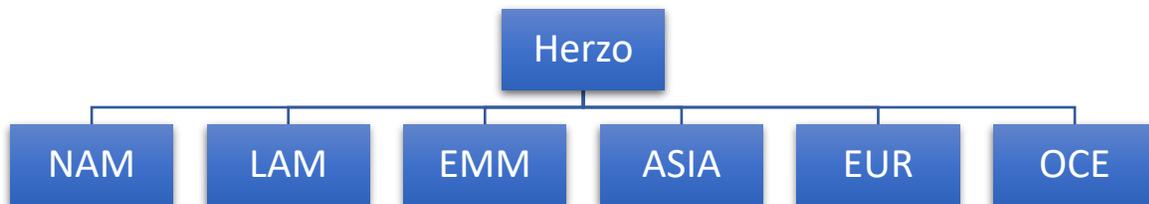
Capítulo I: Adidas Perú – Marco Conceptual

1.1 Adidas Como Empresa Global

Adidas, es una empresa global dedicada a la venta de textil y calzado deportivo y urbano. La casa matriz está ubicada en Herzogenaurach, Baviera, Alemania. La organización cuenta con distintas marcas que tienen un común denominador, el estilo deportivo en la indumentaria.

La empresa se divide en regiones. Cada una reporta directamente a la casa matriz. Las regiones se dividen por continente, a excepción de América, en la cual hay 2 regiones: Norteamérica y Latinoamérica. Las regiones están abreviadas en siglas: LAM (Latinoamérica), NAM (Norteamérica), Mercados Emergentes (África, EMM)), EUR (Europa), OCE (Oceanía) y ASIA, tal como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1: Mercados Regionales de Adidas Group



Cada región, tiene asignado un Managing Director (MD), también conocido como el gerente general de la región. El MD trabaja en la sucursal principal de su región. Por ejemplo, en el caso de LAM, Panamá es la sucursal principal. Todos los países de LAM (dentro de los cuales está Perú) reportan directamente a Panamá, el cual luego reporta directamente los resultados consolidados de todos los países que conforman esa región, hacia Global, es decir Herzogenaurach. Cabe recalcar que la región Europa tiene como sucursal principal el mismo Herzogenaurach.

Cada país pertenece a una región, como ya antes mencionado. Perú pertenece a LAM, junto con todos los países de Centroamérica y Sudamérica que tienen presencia de Adidas.

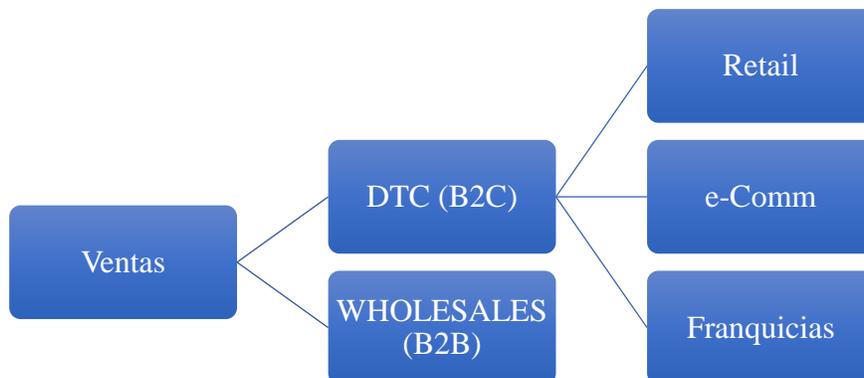
Siendo Perú el país en donde se desarrollará la investigación, Adidas Perú será el país “mercado” que analizaremos, específicamente una gran parte de los colaboradores del área de *Retail*.

1.2 Situación Actual y Organigrama Retail

En Perú, el grupo Adidas maneja 2 marcas: Adidas y Reebok. Adidas tiene 2 submarcas o líneas de negocio: Adidas Originals (ropa urbana y moda) y Adidas Performance (ropa deportiva). Tanto Adidas como Reebok se venden a través de los 2 canales de venta que tiene la empresa: DTC (Direct to Consumer, es decir B2C) y Wholesales (B2B). DTC tiene 3 sub-canales de venta, esto quiere decir que hay 3 distintas formas de vender el producto B2C en Adidas. La primera es *Retail*, en donde se venden los productos a través de las tiendas propias. Luego está e-commerce, la venta online de productos, a través de la página web. Finalmente está franquicias, en donde un franquiciado vende los productos de Adidas en una tienda con las mismas condiciones regulares que las demás tiendas de Adidas.

En Perú, no existen actualmente tiendas bajo la modalidad del sub-canal de Franquicias. Para entender mejor los canales de venta, se muestra el siguiente gráfico (gráfico 2):

Gráfico 2: Sub-canales de Venta para los mercados de Adidas Perú



Adicionalmente, Adidas Perú cuenta con 4 áreas de soporte a los canales de venta: Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Marketing. Los clientes internos de DTC, son básicamente varias subáreas de marketing.

El trabajo se centrará en el sub-canal de venta de *Retail Back Office* (llamado desde ahora RBO) la cual está compuesta por 4 jefaturas y un director gerente a cargo, encargado de supervisar la operación completa de esta y de e-commerce (dado que no hay franquicias en Adidas Perú por el momento). Esto quiere decir, que no hay un director gerente a cargo de RBO, no obstante, el director gerente de RBO es el encargado de supervisar las operaciones de RBO y de e-commerce. Se da esta figura, ya que la operación de e-commerce existe en Perú, pero se maneja localmente en Bogotá, Colombia. Por ello, el director gerente de RBO prácticamente se enfoca en la operación de RBO, y solo supervisa indirectamente la operación de e-Commerce en Perú. Podría decirse que es la cara de todo lo que ocurre en e-commerce Perú, manteniéndose siempre en comunicación con el equipo de Bogotá de e-commerce.

Las jefaturas de RBO son las siguientes: producto, bienes raíces, operaciones de RBO y academia de ventas. Todas las jefaturas están encargadas de brindar excelencia operativa en cada una de las tiendas de Adidas y Reebok a nivel nacional.

La jefatura de producto tiene como función asegurar una correcta compra, distribución y planeamiento de la mercadería. Consta del subgerente de producto, 3 analistas senior de planeamiento (*planners*) y 3 analistas de distribución (*distributors*). Los *planners* se encargan de planificar la compra de productos de las fábricas en donde se producen los artículos de Adidas. Su función principal, es traer un surtido de productos acorde a las necesidades del mercado, a tiempo, cumpliendo con los lineamientos de todas las submarcas del negocio. La función principal de los *distributors* es asegurar la correcta distribución y cobertura de todas las tiendas del país. Para ello cuentan con 5 instancias semanales (de lunes a viernes) para ingresar en el ERP de Adidas una cantidad pactada de unidades, para que sean trabajadas en el centro de distribución y procedan a ser enviadas a las diferentes tiendas propias. Finalmente se encuentra el subgerente de producto, quien se encarga de supervisar la operación general.

La jefatura de bienes raíces consta de 1 subgerente y 1 analista. Su función se divide en 2 acciones. En primer lugar, realizar las negociaciones pertinentes para posicionar a la marca en los diferentes espacios comerciales ubicados en cualquier mall del Perú que cumpla con las

condiciones suficientes encontradas en los lineamientos globales. En segundo lugar, debe asegurar que cualquier falencia que involucre activos ajenos a la tienda (aire acondicionado, pisos, techo, etc.) sea solucionado o reparado en el menor tiempo posible, así como renegociar tarifas y hacer seguimiento al cumplimiento del contrato, incluyendo adendas.

Luego se encuentra la jefatura de Operaciones de RBO, la cual tiene 1 subgerente de operaciones, 5 jefes distritales, 2 asistentes de operaciones y todo el equipo de ventas en tiendas. Los jefes distritales, se dividen en 5 zonas del país, manejando una cartera de tiendas por ubicación; todos los jefes distritales tienen a cargo un número de tiendas, las cuales están a cargo por supervisores de tienda. Estos, junto a los jefes distritales se encargan de asegurar que las tiendas tengan un correcto funcionamiento en casi todas sus índoles (a excepción de las responsabilidades de la jefatura de bienes raíces). Los jefes distritales tienen una amplia comunicación con áreas de soporte como marketing, finanzas, recursos humanos, etc. Luego están los asistentes, quienes se encargan de coordinar con los distintos proveedores de la marca, los activos esenciales para las tiendas como bolsas, ganchos, etc. También coordinan el transporte de estos a las diferentes tiendas. Son responsables también de los eventos internos de las tiendas, junto con otras áreas de soporte. Se puede afirmar que la única jefatura que cuenta con personas tanto de oficina como de tienda es la jefatura de operaciones de RBO. Esta jefatura cuenta con 8 personas de oficina y alrededor de 700 personas que trabajan en las tiendas propias de Adidas y Reebok. Los supervisores de tienda, quienes son la cara de estas hacia los jefes distritales, cuentan con equipos de trabajo que están conformados por vendedores a tiempo completo, vendedores a tiempo parcial, cajeros, almaceneros y un asistente supervisor, quien es el encargado de la operación en tienda en ausencia del supervisor de tienda.

Como última jefatura se encuentra academia de ventas. Esta jefatura se encarga de realizar capacitaciones en cuanto a tecnologías y beneficios de todos los productos de Adidas, a toda la fuerza de ventas del Perú. Esta jefatura es omni-canal, es decir que no solo atiende las necesidades del área de RBO, sino también a las de Wholesales. A pesar de trabajar con ambas áreas, fue colocada dentro del organigrama de RBO ya que el porcentaje de fuerza de venta que trabaja en RBO es mucho mayor a la que trabaja en Wholesales. Esto se debe a que al ser RBO el canal de las tiendas propias de Adidas, involucra una atención mucho más personalizada por ser un canal exclusivo. De este tema se hablará en el siguiente apartado. La jefatura de academia de ventas

consta de un jefe y un analista. Ambos se encargan en conjunto de capacitar a la fuerza de ventas. Existen 2 analistas contratados en una planilla externa (*outsourcing*) que ayudan capacitando a distintas tiendas a lo largo del país.

Como cabeza de todas las jefaturas se encuentra el Director de RBO, quien reporta directamente en Perú al gerente general de Adidas Perú. Se encarga de supervisar la operaciones de toda el área y asegurar el cumplimiento de los objetivos semestrales.

1.3 Grados y Cargos

En Adidas Perú existen distintos grados que permiten hacer una diferencia formal de las posiciones. En el cuadro 1 se pueden encontrar todas las posiciones existentes en oficinas y tiendas propias.

Cuadro 1: Relación de Posiciones y Grados en Adidas Perú

Posición	Grado
Almacenero/Practicante	P4
Cajero/Vendedor/Recepción	P3
Analista/Asistente de Jefe	P2
Analista Senior/Supervisor	P1
Jefe	M4
Subgerente	M3
Gerente Director	M2
Director Senior	M1
Gerente General País	S4

El grado otorgado se da en base a 2 factores:

- Repercusión y Autonomía de la posición en la empresa (o lo que sería según Pérez López, el grado de importancia del sistema productivo-distributivo)
- El tamaño de la remuneración o el porcentaje del sueldo respecto al total de asignación de incentivos perteneciente al sistema remunerativo del que hace referencia Pérez López.

Vemos pues que cada grado, está ligado a ciertas posiciones. Ningún jefe puede estar en un grado P2 o P3, como tampoco ningún subgerente puede tener un grado M2 o M4.

Los grados están hechos en función a rangos salariales, que son la desviación positiva o negativa que hay en cada uno de los salarios promedio en soles. Es posible, que el rango salarial de un grado

específico se traslape con el rango salarial de otro. Por ejemplo, suponiendo que el rango salarial más alto del grado P1 es 6000 PEN, y el rango salarial más bajo del grado M4 es de 5500 PEN, existe la posibilidad que un Analista Senior (P1) con amplia experiencia y tiempo en su posición, tenga un sueldo superior al de un Jefe (M4) con poca experiencia o recién ascendido. Si bien es posible, no es algo común en la empresa.

Otro aspecto de los grados es la autonomía de la posición. Todas las posiciones P3 (a excepción del recepcionista) y P4 registran sus salidas y llegadas y por tanto pueden cobrar horas extras. En el caso de las posiciones P2 en adelante (a excepción de los asistentes de jefe de tienda), no es necesario registrar las salidas y llegadas, y por tanto no cobran horas extras en caso trabajaran más del plazo normal de su jornada laboral.

Si bien el grado M4 (la letra M indica grado de *manager*) es el primer grado de jefatura, a partir del grado P1 se puede tener personas a cargo. Esto ocurre siempre en el caso de supervisores de tienda, los cuales manejan equipos de hasta 20 personas. También ocurre en posiciones administrativas como son las de analistas senior, que cuentan con muy pocas personas a su cargo (2 como máximo, generalmente practicantes). Todos los supervisores de tienda manejan equipos extensos que pertenecen a la fuerza de venta de cada tienda propia, a pesar de contar con el grado P1.

Es condición necesaria que el jefe tenga al menos 1 grado más que su subordinado. Existen jefaturas con subordinados de 1, 2 o hasta 3 rangos menores al del jefe.

1.4 Primera Línea y Áreas Principales

La primera línea consta de los directores gerentes, directores senior y el gerente general, es decir, la cabeza de cada área (funcional, de soporte, etc.) y el gerente general con algunas excepciones que se mencionarán en este apartado.

Adidas Perú cuenta con 9 áreas que se muestran en el gráfico 3:

Gráfico 3: Primera línea de Mando en Adidas Perú



Es preciso tener en cuenta, que solo 7 de estas 9 áreas manejan personal. Existen áreas que pertenecen a la primera línea por ser de carácter mandatorio en los lineamientos de la compañía a nivel global, como por ejemplo el área legal, la cual no maneja personal de planilla de Adidas Perú (ni de otros países). Lo mismo ocurre con el área de Desarrollo de Negocio, el cual consta de una directora que no maneja personas.

Existen directivos de primera línea que no llegan al rango M2, es decir, grado de Director. Esto ocurre en casos específicos y por una sola razón: las responsabilidades con respecto al total del negocio no justifican una posición de director según los lineamientos de la empresa.

Un ejemplo sencillo es el de Subgerente de Marketing Reebok. Existen 2 directivos que representan y lideran cada marca en el país, uno para Adidas y uno para Reebok. Ambos pertenecen al área de Marketing, pero ninguno le reporta al otro. Como ya hemos comentado anteriormente, Reebok es una marca perteneciente al grupo Adidas, que se comercializa en Perú. Existen otras marcas pertenecientes al grupo Adidas que no se comercializan en Perú como *Taylor Made*. Tanto Adidas como Reebok son las únicas marcas comercializadas en el país del grupo Adidas. Sin embargo, la repercusión en las ventas respecto al total del negocio Adidas Perú de Reebok, asciende

aproximadamente al 15%. Esto da lugar a que el directivo representante de Reebok haya sido posicionado con el grado M3, es decir, grado de subgerente. No obstante, sigue perteneciendo a la primera línea de la compañía, junto con directivos de otros rangos. Lo mismo ocurre con el subgerente legal, que, por la repercusión de sus funciones en Perú, no llega a tener grado de director gerente, pero sigue formando parte de la primera línea.

Otra diferencia de rangos similar ocurre entre directores gerentes y directores *senior*. Solo existe 1 director *senior* en la compañía, el director de ventas B2B o *Wholesales* (M1). Este tiene tal grado por la repercusión de su área en el total de las ventas del negocio (58%) en los últimos 5 años.

El director de finanzas, recursos humanos, operaciones, etc., cuentan con grado M2 y son de la primera línea también.



Capítulo II: Ética de la Personalidad y del Carácter

2.1 Introducción A Los Autores

El presente trabajo analizó las ideas generales referentes a las relaciones humanas de las obras “Como ganar amigos e influir sobre las personas” y “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Dale Carnegie y Stephen R. Covey respectivamente. Ambos escritos, fueron comparados a profundidad y en paralelo se hizo uso del libro “Gobierno de Personas En La Empresa” de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar para analizar y sustentar las falencias de la obra de Dale Carnegie.

Para introducirnos en estos 2 primeros escritos, se empezó por hacer un breve resumen de ambos autores.

Stephen R. Covey fue licenciado en administración de empresas por la Universidad de Utah, MBA por la Universidad de Harvard y Doctor en Historia y doctrina de la iglesia de Jesucristo de los últimos días por la universidad de Brigham Young. Fue catedrático durante la mayoría de sus años en vida, y sus enseñanzas se basan en el liderazgo de las organizaciones (haciendo énfasis en la familia), y en el estudio de principios morales. Su obra más importante fue la primera que publicó, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectivas”, en 1989. La esencia de esta obra está fundamentada en que el logro de los objetivos y desarrollo personal se maximiza a través de la interdependencia, la cual implica el soporte de otras personas y la colaboración entre las mismas, generando confianza y un genuino interés por los demás. La interdependencia se logra a través de la ética del carácter, otro punto vital en su obra, del cual se explayará más adelante.

Muchas de sus publicaciones contienen un enfoque humanístico indicando que la interacción de las personas y el auténtico interés por comprender al otro, es básico para el desarrollo personal y profesional.

Dale Breckendrige Carnegey, conocido como Dale Carnegie, fue un escritor estadounidense, conocido por sus obras sobre relaciones humanas. Se graduó como Maestro de Escuela en el State Teacher’s College. Ha publicado 8 libros, siendo el más exitoso a nivel comercial “Como Ganar Amigos E Influir Sobre Las Personas” publicado en 1936.

Carnegie sostiene en sus obras que, a través de nuestro cambio de actitud, podemos cambiar el comportamiento de las personas. Básicamente, este es el mensaje esencial de la obra que

analizaremos en este trabajo. A lo largo de la obra, enseña a los lectores técnicas para tratar a la gente, formas de convertirse en una persona agradable, y formas de ganar personas al modo de pensar de uno mismo. Cabe recalcar, que ambas obras son las máximas de ambos autores. A nivel comercial, cada una de ellas han vendido millones de copias.

2.2 Ética del Carácter y Ética de la personalidad

Este trabajo realizó un análisis del comportamiento de las personas en la empresa Adidas, según como lo sugieren ambos autores en sus obras ya mencionadas. Para ello, es preciso definir 2 términos que acompañarán esta comparación a lo largo de todo el análisis.

Steven R. Covey, indica en su obra “Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva” que las personas podemos actuar y comportarnos de 2 maneras frente a otros seres humanos. A través del **paradigma de la ética del carácter o la ética de la personalidad**. Entendiendo “Paradigma” según la propia definición de Covey (2011, p.40) como “el modo en el que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación”. Citándolo, de esta manera definiríamos ambos paradigmas:

- **Ética del Carácter:** (2011, p.34) Paradigma que enseña que existen principios básicos para vivir con efectividad, el cual es el único camino para experimentar el éxito y una felicidad duradera, al aprender esos principios e integrarlos en nuestro carácter básico.
- **Ética de la personalidad:** (2011, p.34) Paradigma que enseña que la busca del éxito se debe dar en función a la personalidad, la imagen pública, de las actitudes y las conductas, las habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. Tomando 2 sendas: las técnicas de las relaciones públicas y humanas y la de la actitud mental positiva. “Tu actitud determina tu altitud”, “La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree”, “La sonrisa hace más amigos que el entrecejo fruncido”.

Es preciso aclarar, que el autor deja muy en claro que la ética de la personalidad nos ha “alejado de las raíces mismas que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad” (2011, Covey). En otras épocas, Covey señala que el paradigma más común era el de la ética del carácter.

Parecería difícil encontrar hoy en día a personas y organizaciones que actúan con el paradigma de la ética de la personalidad, la cual es letal, porque no hay forma de “desenmascarar” las razones

(motivos) de estas mismas. Nadie puede leer nuestra mente. Tal vez nuestro accionar pueda ser predecible, al no saber ocultar con nuestras miradas o actitudes lo que realmente buscamos de los otros, pero siempre existe la posibilidad de negar las intenciones de las que nos acusan. Por ejemplo, tal vez un gerente de recursos humanos de una importante empresa done millones de soles a una ONG que se encarga de dar recursos de primera necesidad a niños de la sierra. Si bien es un acto que en primera instancia resulta noble de escuchar o presenciar, cabría analizar los motivos más profundos por los cuales este gerente realizó este acto. A lo mejor tiene un gran conocimiento de las desavenencias que pasa la gente de la sierra y por ello actúa de esa manera. O quizá, es una iniciativa del área de marketing de la empresa en la que trabaja, para que sus principales clientes y consumidores estén al tanto de que como clientes, están ligados a una compañía de profundos valores, conciencia y conocimiento de la realidad y el prójimo. Esto automáticamente le da una percepción distinta a la organización. “¡Qué gran empresa!” Probablemente, la verdadera razón por la cual donan esa cantidad de dinero se deba a una mezcla de varios motivos. Pero estas razones no se pueden medir. Resultaría imposible hacer una investigación a cada gerente encargado de responsabilidad social, para buscar una manera cuantitativa de medir las verdaderas razones por las que ayuda a otro.

De igual manera, no es posible medir de manera exacta los motivos por los cuales las personas compramos un celular de alta gama, un Mercedes Benz, o cualquier otro bien material. Irónicamente, casi nunca analizamos el porqué de nuestras acciones. Mucha gente simplemente actúa y nada más. Inclusive las personas podemos negarnos a nosotros mismos, el aceptar que actuamos por razones equivocadas (Proceso de Racionalización, citado en gobierno de personas). Esto ocurre cuando concebimos la corrupción, la mentira o la agresión. Si nos preguntáramos a nosotros mismos: ¿Por qué permito que esto ocurra, sabiendo que está mal?, la respuesta más común podría ser “porque esto me dará el resultado que busco”. Es decir, en conclusión, que el ser humano es capaz de accionar de manera distinta a la que piensa. Esto conlleva un pensamiento afín a la frase “el fin justifica los medios”.

Sería imprescindible entonces, tratar de esclarecer una incógnita que no sabemos responder muy a menudo ¿Por qué actuamos como actuamos? O más específicamente, ¿Cuáles son los motivos de nuestra acción? ¿Cuál es nuestra motivación?

Cuando las personas toman una decisión, creemos que “por algo decidieron lo que decidieron”. Es decir, damos por hecho que la persona tuvo suficientes razones convincentes para elegir lo que eligió. Y esto ocurre en gran medida por qué no somos quien, para decidir por los demás. Pero si interiorizamos que no muchas personas analizan sus motivos, entonces estaríamos dándonos cuenta de que cabe la posibilidad, de que no elijan lo que realmente les conviene.

2.3 Términos y Definiciones

En este trabajo se comparan las 2 obras ya mencionadas de la mano de la teoría de Juan Antonio Pérez López plasmadas en 2 escritos “Fundamentos de Dirección de Empresas” (JAPL) Y “Gobierno de Personas En La Empresa” (Ferreiro & Alcázar). Dado esto, conviene definir 4 conceptos importantes que darán lugar a un mejor entendimiento de nuestras razones de actuar o motivos: Tipos de Necesidades, Resultados, Motivos y Motivaciones.

Los siguientes conceptos fueron definidos por Manuel Alcázar y Pablo Ferreiro (Ferreiro & Alcázar, 2014):

1. **Necesidades**: Al ser el hombre un ser imperfecto (aunque perfecto en su imperfección), dependiente de los demás y su entorno, no está plenamente satisfecho y tiene necesidades, definidas por los autores en 3 tipos:
 - a. **Necesidades Psico-Corpóreas**: Relacionadas con el mundo sensible, con las cosas externas a nosotros. Se satisfacen desde fuera de nosotros mismos y van unidas a la sensación de placer.
 - b. **Necesidades Cognoscitivas**: Relacionadas con el aumento del conocimiento operativo, es decir, con nuestro saber de controlar la realidad. Se satisfacen en medida que somos más capaces de controlar la realidad o comprenderla mejor. Van unidas a la sensación de poder o seguridad, al goce de comprender las cosas.
 - c. **Necesidades Afectivas**: Relacionadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas y a la incertidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren. Se satisfacen a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que a mí me afecta. Van unidas a la sensación de alegría y felicidad.

2. **Resultados:** Toda acción en la que hay una interacción con otra persona puede tener 3 resultados distintos.
 - a. **Resultado Extrínseco:** La reacción es el resultado de la interacción (acción-reacción) entre las 2 personas. Depende de la respuesta del otro. Es externo a la persona que actúa, ya que el resultado es una reacción.
 - b. **Resultado Intrínseco:** Lo que le ocurre a la persona que realiza la acción. También llamado aprendizaje $\rightarrow [Yo' = Yo + \text{aprendizaje}]$ Es por tanto un resultado interno. Depende solamente del hecho de realizar la acción, con independencia de la respuesta del otro.
 - c. **Resultado Trascendente:** Lo que le sucede a la persona con la que se interactúa, quien cambia de Otro a Otro' $\rightarrow [Otro' = Otro + \text{Aprendizaje}]$ También es un resultado externo a quien actúa.

3. **Motivos:** Es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto lo consideramos valiosa.
 - a. **Extrínsecos:** Motivos que satisfacen necesidades psico-corpóreas, externas a la persona.
 - b. **Intrínsecos:** Motivos que satisfacen necesidades cognoscitivas. Es lo que le sucede a la persona (aprendizaje) por realizar una acción. Los aprendizajes posibles son 2.
 - i. Aprendizaje Operativo: Adquisición de un conocimiento o habilidad técnica. Se adquiere por repetición y puede ser positivo o negativo.
 - ii. Aprendizaje Estructural: Orientado al mejor logro futuro de resultados trascendentes. También obtenido por repetición de actos.
 - c. **Trascendentes:** Motivos que satisfacen necesidades afectivas. Resultado externo a la persona. Beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esta acción, buscando el servicio a los otros.

4. **Motivación:** Fuerza o impulso interno que mueve a la persona a actuar para lograr satisfacciones, que surge porque la persona valora *a priori* la satisfacción que obtendrá al actuar.

- a. **Espontánea:** Impulso que surge de conocimientos que hemos adquirido como fruto de nuestra experiencia personal y que forma parte de nuestra memoria. La evaluamos espontáneamente como atractiva/no atractiva. Surge casi automáticamente.
- b. **Racional:** Conocimientos que consisten en informaciones o datos abstractos – no experimentados – que también pueden influir en el impulso a actuar. A diferencia de los conocimientos experimentales (espontáneos), estos nos permiten evaluar *a priori* la acción conveniente/no conveniente.

Dados estos términos, es prudente definir también los **términos ética, carácter y personalidad**, puesto que, si bien se habla de ética del carácter y ética de la personalidad en el libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, no hay una definición propia de los términos ya mencionados en ninguna parte de la obra por él autor. Adicionalmente, para comprender la definición de carácter, también se definirá **el temperamento y el autocontrol**.

Las siguientes definiciones se tomaron también de “Gobierno de Personas En La Empresa” y de “Introducción A La Filosofía” (Castillo, Genara):

1. **Ética:** Filosofía práctica por excelencia que se ocupa de la acción humana libre. Ciencia práctica que ordena el obrar humano según su fin último. (Castillo Córdoba, 2013)

Ética: Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. (RAE)

2. **Temperamento:** Componente congénito o hereditario en el modo de ser de una persona. (Ferreiro & Alcázar, 2014)
3. **Carácter:** Componente adquirido como fruto del ejercicio de la propia libertad. Fruto del crecimiento de la racionalidad y virtualidad, ambos componentes del autocontrol. (Ferreiro & Alcázar, 2014)

- 4. Autocontrol:** Capacidad de la persona de controlar el impulso de la motivación espontánea e “imponer” la ejecución de una acción distinta. (Ferreiro & Alcázar, 2014) Consta de 2 componentes:
- a. Racionalidad:** Capacidad del decisor de usar correctamente sus conocimientos abstractos para darse cuenta de que una acción es conveniente.
 - b. Virtualidad:** Capacidad para querer la alternativa correcta, con independencia del sacrificio que pueda implicar la no realización de la alternativa imprudente o irracional.
- 5. Personalidad:** Configuración del modo de ser de las personas propio de la combinación del carácter y la personalidad (Ferreiro & Alcázar, 2014).

Ferreiro y Alcázar (2014, p.208) mencionan que ambos temperamento y carácter son cualidades. La combinación de ambas configura la personalidad de una persona, es decir, su modo de ser.

Es preciso mencionar que la definición de carácter y personalidad propuesta por los autores mencionados, calza a la perfección con la idea de ética de carácter y personalidad de Covey. El carácter, por tanto, es una cualidad que se debe trabajar y en la mayoría de los casos no debería subordinarse al temperamento. Puesto que la combinación de carácter y temperamento dan lugar a la personalidad de la persona, se podría concluir que el mayor esfuerzo por obtener un autocontrol sobre el temperamento perfeccionará el carácter. Subordinar el carácter al temperamento ocasionará, por tanto, una personalidad alejada de lo correcto, es decir, alejada de la ética del carácter.

Entendiendo los conceptos de autocontrol y virtualidad, podemos relacionarlos con la inteligencia y voluntad respectivamente. El autocontrol es, en esencia, el uso de la inteligencia. Ferreiro y Alcázar explican que la inteligencia es la adecuación del pensamiento a la realidad, y la voluntad la capacidad de amar o querer (Ferreiro & Alcázar, 2014). Alineando ambos factores se permite la libertad de la persona. El profesor Alcázar indica que la libertad no es hacer aquello que uno quiere, sino hacer aquello que realmente conviene hacer. Básicamente la libertad se

perfecciona en la medida en que el fin último de la persona sea el bien, o lo que es lo mismo, la felicidad.

2.4 Los 7 Hábitos de Stephen R. Covey

Covey se vale de los 7 hábitos que expone, como herramientas para vivir una vida en interdependencia y bajo el paradigma de la ética del carácter, evitando el paradigma de la ética de la personalidad. Estos hábitos, se podrían identificar como **técnicas que permitirían obtener un mayor autocontrol**, entendiéndolas como formas de buen vivir. Estas técnicas, que desde este momento serán llamadas hábitos, podrían relacionarse con lo que Ferreiro y Alcázar consideran “Cualidades Morales” que provienen de las virtudes. Si bien Covey expone acerca de hábitos, en este trabajo se buscará demostrar que todos estos están estrechamente relacionados con las virtudes morales. Para poder explicar la relación de los hábitos de Covey con las virtudes morales, se pasará primero a resumir brevemente los 7 hábitos y luego una definición de algunas virtudes morales. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva según Stephen R. Covey son los siguientes, de manera resumida:

1. **Proactividad:** Hábito que permite escoger una respuesta ante los estímulos de nuestro entorno. Nos permite subordinar nuestros sentimientos o pasiones, para poder actuar en torno a principios y valores. Es preciso recalcar que Covey no menciona en ninguna parte de la obra una definición específica de esos “principios y valores”.
2. **Comenzar con un fin en mente:** Darle un sentido a nuestra vida, creando una visión de nuestros objetivos y así lograr que nuestras acciones estén completamente dirigidas hacia el logro de lo realmente importante en nuestra vida. Para ello es necesario reconocer, como indica Covey, los “guiones escritos por otros” y poder “reescribir esos guiones” con nuestras propias ideas. Todo ello acorde a principios y valores. Los guiones escritos por otros hacen referencia a las creencias impuestas por otras personas, que en general resultan imposibles de no imponer, ya que a lo largo de nuestras vidas hemos sido formados con distintas ideas de nuestros padres, tutores o maestros.

3. **Primero lo primero:** Hace referencia a las distintas prioridades en cuanto a importancia y urgencia. Nos indica que es posible identificar lo ineficiente que resulta la “urgencia” en muchos casos, en contraste a lo verdaderamente importante. Es un método o modo de ayuda para poder cumplir el segundo hábito, ya que genera disciplina en el discernimiento de lo que realmente nos permitirá llegar a nuestros objetivos, centrándonos en lo importante.
4. **Pensar en Ganar-Ganar:** Permite desarrollar la “mentalidad de abundancia”, que como indica el autor, es la mentalidad que permite aceptar que el mundo no es un lugar de pura competencia y que los recursos son limitados, sino que hay suficiente espacio para que cada uno haga lo suyo. Cuestiona el “juego de suma cero”, negando rotundamente una realidad en la que es necesario que alguien pierda para que otro pueda ganar. En pocas palabras, no hay razón ni espacio para no ser justos.
5. **Buscar entender primero y ser entendido después:** Tiene amplia relación con dejar de ver el mundo en todo momento con los propios ojos y abrir la mente a la forma en la que los otros lo ven. Es una muestra de respeto y se relaciona ampliamente con las necesidades afectivas mencionadas anteriormente por Ferreiro y Alcázar. Si bien Covey las define como “la necesidad de las personas de ser entendidas”, es ampliamente relacionable con el amor afectivo expuesto en el capítulo 1 de Gobierno de Personas, que habla de la necesidad de ser amados. Covey define este hábito como “la clave de las relaciones humanas efectivas”. Este tipo de hábitos sirve como método para poder lograr el hábito número 4.
6. **Sinergia:** Es la fomentación del auténtico trabajo en equipo y el logro de desarrollar la actitud de valorar la diversidad entendida como los distintos puntos de vista de las personas. La sinergia nos permite sintetizar las diversas ideas existentes y lograr obtener una idea superior. Implícitamente, nos hace reflexionar sobre lo necesario que es la interdependencia en la interacción humana. Ninguna persona por su cuenta puede llegar a la interdependencia, que es el único camino para la felicidad según Covey, ya que como personas somos seres sociales.
7. **Afilarse la sierra:** Es lo que hoy en día se conoce como reinventarnos. Es el hábito que nos permite ser capaces de renovarnos en todos los aspectos del hombre, es decir mental, física y espiritualmente. Permite adicionalmente equilibrar estos 3 ámbitos o dimensiones del hombre.

Es claro que los hábitos ya mencionados son métodos o técnicas que permiten desarrollar un carácter propio de alguien que evita el mal y busca el bien. Por consiguiente, nos permite desarrollar el autocontrol explicado por Ferreiro y Alcázar.

2.5 Virtudes Morales

Ahora bien, para poder relacionar los anteriores hábitos con las virtudes morales, es propicio definir las. Antes de definir algunas de las virtudes morales, definiremos el concepto de virtud moral según la RAE.

La RAE define a la virtud como “Disposición de la persona para obrar de acuerdo con determinados proyectos ideales como el bien, la verdad, la justicia y la belleza”. Adicionalmente, proporciona un significado específico a la virtud moral, definiéndola como “Hábito de obrar bien, independientemente de los preceptos de la ley, por sola la bondad de la operación y conformidad con la razón natural”.

Haciendo un breve comentario de la primera definición expuesta, se entiende que la virtud es disposición exclusiva de la persona. Esto indica que solo los seres humanos somos capaces de desarrollar virtudes. Por tanto, los hábitos, que son la demostración diaria del desarrollo de nuestras virtudes, también son exclusivos para los seres humanos. Esto podría complementarse positivamente con la segunda definición expuesta, en la que se hace referencia a la razón natural. De esta manera, se podría concluir que al ser la razón natural propia y exclusiva del hombre, la virtud también lo es, ya que es requisito indispensable para desarrollar la misma.

A continuación, se pasará a mostrar algunas definiciones de virtudes morales. La gran mayoría fueron extraídas de la obra de Josef Pieper “Las Virtudes Fundamentales”:

1. **Prudencia:** Josef Pieper define a la prudencia como la madre y el fundamento de las restantes virtudes cardinales (justicia, fortaleza y templanza), ya que solo aquel que es prudente, puede ser justo, fuerte y templado, y que, si el hombre bueno es tal, lo es merced

a su prudencia. Según la RAE prudencia significa buen juicio. Otra definición de la RAE sería: “En el cristianismo, una de las cuatro virtudes cardinales, que consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello.”

2. **Justicia:** “Es la idea de que hay que dar a cada uno lo suyo. Que el hombre dé al hombre lo que a éste le corresponde: he aquí el fundamento en el que se basa toda justa ordenación sobre la tierra (Pieper, Josef). La RAE lo define de la siguiente manera: “Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece”.
3. **Fortaleza:** Virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad (RAE). Fortaleza es la virtud del bien arduo (Pieper, Josef). Pieper indica que la fortaleza supone vulnerabilidad, “Ser fuerte o valiente no significa sino esto: poder recibir una herida. Si el hombre puede ser fuerte, es porque es esencialmente vulnerable”.
4. **Templanza:** Una de las cuatro virtudes cardinales, que consiste en moderar los apetitos y el uso excesivo de los sentidos, sujetándolos a la razón (RAE). Pieper lo define como moderación y temperancia, y añade que su primer e inmediato efecto es la tranquilidad del espíritu, entendiéndolo como “algo que satura los estratos más íntimos del ser humano, que es fruto del orden y su más perfecto acabado”.
5. **Amistad:** Según la RAE, amistad es el afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato. Bajo este contexto, podríamos concluir que la amistad es exclusiva del ser humano.
6. **Magnanimidad:** Grandeza y elevación del ánimo. Desprendimiento o generosidad. (RAE, 2020)

2.6 Relación de Hábitos de Covey y Virtudes

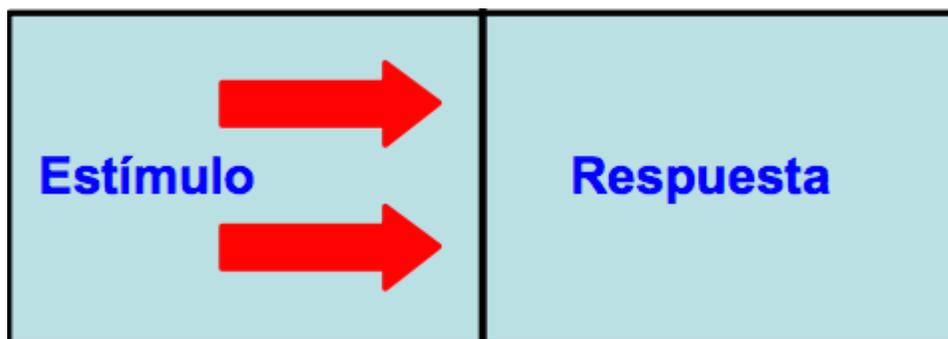
En todas las virtudes mencionadas se puede encontrar una relación con la ética del carácter de Covey. Si bien es cierto, como se menciona anteriormente, Covey no brinda una definición propia ni explica en su obra de manera concreta el significado de aquellos “principios y valores” propios de la ética del carácter; sin embargo, si expresa que estos principios y valores permiten la interdependencia como camino hacia la felicidad. Bajo este contexto, se tratará de explicar la relación de las virtudes morales con los 7 hábitos de Covey, los cuales nos permiten actuar a través de la ética del carácter.

1. Hábito 1 (Proactividad) y Templanza:

La templanza modera los apetitos y las pasiones, y es justamente lo que el hábito de la proactividad de Covey pretende lograr al no dejarnos subordinar por nuestros sentimientos. Usando como ejemplo la teoría de la personalidad de Iván Pávlov, Covey indica (2011, p.96) que existe un modelo reactivo que pretende demostrar que el ser humano está condicionado a responder de un modo particular a un estímulo concreto. Esto sería posible de hecho (2011, p.96), si no tuviéramos ciertos “privilegios que nos singularizan como seres humanos”. Estos privilegios que menciona Covey son la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente, las cuales nos permiten la libertad interior. Asimismo, gracias a ellas es posible subordinar los sentimientos a los valores (Covey, 2011). Esto está completamente vinculado con la virtud moral de la templanza. También está vinculado a lo que Perez Lopez llama motivación racional.

Para desarrollar mejor la idea, se continuará con el ejemplo de los estímulos (2011, p.97) expuesto por Covey.

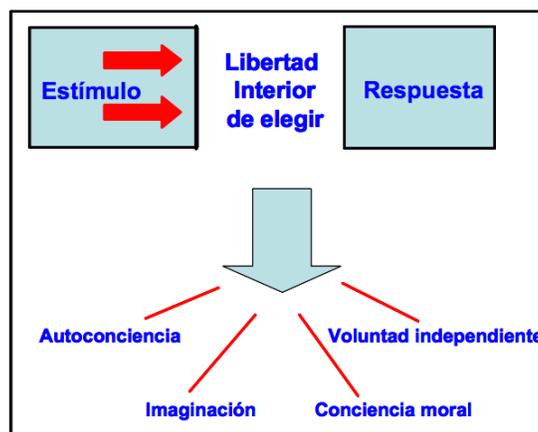
Gráfico 4: Estímulos de Pavlov



En el siguiente cuadro se puede ver lo que se denominaría **Modelo Reactivo** expuesto por Covey (2011, p.97), quien pone en duda la precisión de este mismo, al cuestionar con cuanta claridad refleja este modelo la naturaleza verdadera del hombre.

Es por ello, que propone un **Modelo Proactivo** (2011, p. 101) el cual va mucho más a fin a la libertad interior de elegir.

Gráfico 5: Estímulos de la Libertad Interior de Covey



En él, presenta de manera clara todas las herramientas del ser humano para poder tomar una decisión que permita estar por encima de las predicciones de un modelo reactivo. El uso de la autoconciencia, imaginación, voluntad independiente y conciencia moral son efectivos para acercarnos a lo que realmente nos conviene. Si bien la prudencia también podría estar relacionada a este hábito, es la templanza la principal virtud que tiene un papel implícito, ya que el modelo

proactivo busca como principal objetivo subordinar los sentimientos a los valores y principios de la ética del carácter, que no son más que formas de regular las pasiones y los apetitos.

“Lo que nos daña, mucho más que lo que nos sucede, es nuestro permiso, nuestro consentimiento a lo que nos sucede” (citado por Covey, 2011)

“Nadie puede herirte sin tu consentimiento”. Eleanor Roosevelt (citado por Covey, 2011)

2. Hábito 2 (Empiece Con Un Fin En Mente) y Fortaleza

La fortaleza que las personas necesitamos para poder proyectar firmemente lo que queremos, y alinear nuestros objetivos con nuestras acciones es el hábito 2 de Covey. El autor indica (2011, p.133) que todas las cosas se crean dos veces, siempre hay primero una creación mental y luego una creación física. Todo aquello que busquemos lograr en nuestra vida tiene que, en principio, estar proyectado en nuestra mente, es por ello por lo que este hábito está basado, como indica Covey, en el privilegio humano de la imaginación. El hábito 2, no es más que una parte de todo lo que engloba la fortaleza. Partiendo de la premisa de que la proyección de nuestros logros está en consonancia con los valores y principios propios de la ética del carácter, el hábito 2 nos alejará de todo aquello que no lleva a lo que buscamos. Siempre que lo que busquemos sea lo correcto, el hábito 2 será un sinónimo de fortaleza en nuestras vidas, de tener ese talante moral para acercarnos al bien y alejarnos del mal.

Ahora bien, hablar del hábito 2 sin que esté ligado a la ética del carácter, es desnaturalizar el hábito. La condición básica de que empecemos con un fin en mente es que aquello que busquemos sea algo correcto. Ese “algo correcto”, alcanzaría su mayor nivel moral cuando sea movido por motivos trascendentes dentro de una motivación racional. Claramente, Covey no señala eso, y se limita a indicar que lo correcto es actuar en base a principios y valores universales, aceptados por todo el mundo como buenos.

Para poder tener la fortaleza de adecuar nuestros deseos o anhelos a algo correcto es preciso analizar nuestra autoconciencia (Covey, 2011). Covey menciona que debemos desarrollar nuestra autoconciencia, ya que, si no nos hacemos responsables de ella, estaremos permitiendo por omisión (2011, p.135) que otras personas y circunstancias que están fuera de nuestro círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida. Es precisamente este análisis el que permitirá a la persona

entender lo que quiere en su vida. Como primero se desarrolla el hábito 1 (el de la proactividad), ya tenemos una gran ayuda para no actuar incorrectamente si nos vemos guiados por nuestros sentimientos. De todos modos, Covey menciona que es imposible no haber desarrollado nuestra autoconciencia por influencia de otros en algunos aspectos de nuestra vida. Personas como nuestros padres, hermanos, maestros y compañeros, son una gran influencia en nuestra vida y al inicio de esta creemos y actuamos en base a lo que nos enseñan. Es ahí donde, tener la fortaleza suficiente para cuestionar estos paradigmas y proyectar nuestros esfuerzos en lo que realmente queremos y conviene se pone en acción.

A la larga, este hábito es solo uno de siete pasos para desarrollar autocontrol, como mencionamos anteriormente. El autocontrol es un requisito para poder lograr una motivación racional. Y la motivación racional debe ser propia de alguien que busca actuar en base a lo que considera correcto, más aún si sus motivos son trascendentes. Empezar desde este hábito, es vital para desarrollar a la larga un comportamiento alineado al paradigma de la ética del carácter. Si no tenemos la fortaleza suficiente como para poder elegir lo realmente conveniente, nuestros esfuerzos para llegar a trascender serán en vano.

3. Hábito 3 (Primero Lo Primero) y Fortaleza

Como menciona Covey (2011, p.194), el tercer hábito es el fruto personal, es la realización práctica del primer y segundo hábito. Dado ello, se considera que el hábito 2 y 3 de Covey son dos partes necesarias de lo que la virtud moral de la fortaleza engloba. No sirve de mucho proyectar bien nuestros anhelos y alinearlos a lo verdaderamente correcto, si no tendremos la fortaleza suficiente para ponerlos en práctica, de aplicarlos en la realidad.

Como ya se mencionó anteriormente, Covey indica que las cosas se deben crear dos veces. Este hábito es la segunda creación, la creación física, la puesta en práctica. Se le considera (2011, p.195) la realización y aparición natural del primer y segundo hábito, el ejercicio de la voluntad independiente, uno de los privilegios humanos. Precisamente la voluntad, es una de las partes fundamentales de la libertad humana, junto con la inteligencia.

Uno de los análisis del presente trabajo, es explicar que tan ligado está la consecución del hábito 3 (partiendo de la premisa de que también se está cumpliendo el hábito 1 y 2 explicados anteriormente), con la libertad que tiene una persona. Los 3 primeros hábitos de Covey están

profundamente relacionados con la libertad humana, ya que parten de la consigna de que la ética del carácter es el motor de estos (que, traducido a la teoría de Pérez López, hablaríamos de motivación racional por motivos trascendentes). La acción humana, realizada en estos 3 hábitos da como resultado una persona templada, fuerte y prudente. Una persona capaz de subordinar sus sentimientos a lo moralmente correcto, que alinee sus objetivos a la ética del carácter y que ponga en práctica esto último, es una persona libre, una persona que goza de libertad. Indica García Cuadrado en su libro *Antropología Filosófica* (2014, p.159), que el hombre se percibe, gracias a su libertad, como el verdadero protagonista de su propia vida; ahí radica su grandeza, pero también la posibilidad de su fracaso como persona.

Dado ello, este tercer hábito estaría no solo ligado a la virtud moral de la fortaleza, sino también a la verdadera forma de libertad humana. El mismo Covey habla de voluntad independiente como factor fundamental de este hábito.

4. Hábito 4 (Pensar en Ganar/Ganar) y Magnanimidad

Al analizar el hábito 4, es preciso mencionar primero una segmentación que hace el Covey respecto a los 7 hábitos de su obra. El autor divide en 3 grupos los 7 hábitos. Los 3 primeros hábitos hacen referencia a una “victoria privada”. Luego de dominar aquellos hábitos, la persona puede pasar de un estado de dependencia a independencia. La independencia es un requisito indispensable para pasar al siguiente paso, la interdependencia.

Posterior al dominio de los 3 primeros hábitos, vienen los hábitos 4, 5 y 6, los cuales hacen referencia a la victoria pública. Esta victoria pública es aquella que permite entender el mundo como un lugar en el que necesitamos de los otros para ser felices. La felicidad llega a nosotros a través de la interacción y el logro de objetivos en conjunto, sin llegar a depender de las personas. Es por ello por lo que la interdependencia no debe confundirse con la dependencia.

El cuarto hábito está relacionado con la magnanimidad. Covey (2011, p. 272) se refiere a ganar/ganar como la única situación realmente correcta y satisfactoria, de las muchas que ocurren en la vida. Ganar/ganar es ver la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. El autor indica (2014, p. 274) que la mayoría de las personas tienen profundamente inculcados mentalidades erróneas, como la de gano/pierdes, en donde solo 1 de los involucrados puede ganar. Es aquella mentalidad que indica que, en la vida para poder ganar, alguien siempre tiene que perder. Es

evidente que el autor no se refiere a ganar/ganar como única mentalidad positiva en todos los escenarios posibles. Hace referencia a situación de la vida que no involucran un juego o competencia. Lógicamente, siempre tiene que haber un ganador en una carrera de autos, en un partido de fútbol o en un concurso de talentos. Pero ganar/ganar, en casi todo lo demás siempre debe darse, según el autor. Para ello, el mismo indica que en el núcleo del proceso educativo está la competencia y no la educación.

“De las cinco filosofías que hemos examinado, hasta ahora ¿Cuál es la más efectiva? La respuesta es: Depende. Si ganamos un partido de fútbol, ello significa que el otro equipo ha perdido. Si uno trabaja en una oficina regional que está a kilómetros de distancia de otra oficina regional, y entre las dos oficinas no existe ninguna relación funcional, tal vez resulte deseable competir en una situación gano/pierdes para estimular los negocios. Pero no pretenderemos establecer una situación gano/pierdes como la de la “carrera a las Bermudas” en el seno de una empresa o cuando se necesita la cooperación de personas o grupos para alcanzar el éxito máximo”. (2011, p.279)

Referenciar la magnanimidad con el cuarto hábito se da porque Covey indica que debemos ver el mundo como un lugar con mucho para todos. A esto Covey lo llama mentalidad de abundancia, e indica que es un aspecto del carácter que debe de desarrollarse para evitar una mentalidad de escasez, en donde las personas ven la vida como si hubiera pocas cosas. Las personas con esta mentalidad (2011, p. 289) se sienten mal ante los éxitos de otras personas.

La mentalidad de abundancia viene relacionada a la magnanimidad, por el mismo significado de esta. Una persona con esta virtud es generosa. Empeña objetivos grandes y dignos de honor sin el miedo de no poder cumplirlos.

5. Hábito 5 (Procure primero comprender, y después ser comprendido) y Amistad

Sin duda alguna, el quinto hábito de Covey es el más importante de todos. Refleja la importancia que una persona le da a la otra. El autor distingue la empatía de la simpatía en este hábito, ya que son conceptos completamente distintos. El primero hace referencia a realmente ponerse en la situación de la otra persona, y entender por lo que está pasando. El segundo, hace referencia a darle la razón al otro, o fingir entenderlo. Son básicamente las 2 caras de una moneda en cuanto a paradigmas éticos: ética del carácter y de la personalidad respectivamente. Pero si bien Covey habla de empatía, este hábito se relaciona de muchas maneras con el amor.

Nuevamente Covey (2011, p.320) contra ataca a la ética de la personalidad, a esa tendencia de buscar técnicas para tratar a las personas. Menciona: "...En el momento decisivo la dinámica humana es más importante que las dimensiones técnicas del trato".

Para poder comprender a los demás hace falta amistad. Se puede escuchar a las personas, se puede entender desde la propia perspectiva al otro, pero desde el momento en el que se logra "diagnosticar antes de prescribir" (Covey, 2011), se logrará tener la empatía suficiente para comprender. Diagnosticar hace referencia a entender, y prescribir a juzgar. Muchas veces, afirma Covey (2011, p. 320), estamos acostumbrados a juzgar antes de entender lo que realmente ocurre en los demás. No se puede lograr la máxima producción interdependiente si no se comprende con exactitud de dónde vienen las personas.

Existe un absoluto e indiscutible esfuerzo en dejar de escuchar en términos autobiográficos. Covey indica que las personas tienden a escuchar en términos autobiográficos, en base a su propia experiencia. Es algo que puede resultar natural o evidente, pero cuando no se deja de hacer, las personas tienden a responder de 4 distintos modos (2011, p. 323): con una evaluación (estar o no de acuerdo), con un sondeo (formular una pregunta partiendo del propio marco de referencia), con un consejo (sobre la propia experiencia) o con una interpretación (se trata de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de los propios motivos y conductas). No se llega a la empatía indicando el acuerdo o desacuerdo, ni mucho menos con consejos de la propia experiencia. Las personas toman la confianza de abrirse y muchas veces buscan ser escuchadas antes de escuchar consejos basados en la propia experiencia.

Buscar la empatía es un claro ejemplo de preocuparse por el otro. Como quiera llamársele, altruismo, empatía, soporte, preocupación, solidaridad; todos estas palabras entran en la definición de buscar el bien en el otro, en la amistad, cuyo perfeccionamiento da lugar a la caridad.

6. Hábito 6 (Sinergia), Prudencia y Justicia

Al hablar de Sinergia, Covey (2011, p. 344) se refiere a la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos. Se vincula con la prudencia ya que como indica Pieper, la prudencia es la madre de todas las demás virtudes. Para poder llegar a cumplir con todos los hábitos y perfeccionar las virtudes inherentes a ellos, es necesario entonces que la persona sea

prudente, y que mejor demostración de ello a través del hábito que exige una verdadera puesta a prueba de las demás virtudes, del amor y la libertad, y del discernimiento de lo correcto e incorrecta, en pocas palabras, del accionar a través de la ética del carácter.

Covey indica que la esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. La sinergia involucra justicia, ya que permite entender que las situaciones de la vida no están dadas para que todos reciban lo mismo, y se necesita un criterio suficiente para dar a cada uno lo que corresponde.

A través de la sinergia, no solo se está poniendo a prueba un cúmulo de virtudes, sino que también se acepta que todo es más que la suma de sus partes. Los resultados o logros obtenidos del dominio de cada hábito por separado, es insignificante con la uniendo y convergencia del total de los hábitos. En cierta forma, el hábito 6 es un hábito de hábitos.

Es preciso recalcar que, para lograr sinergia, es necesario una seguridad y confianza mínima. A través de ella las personas pueden tener la voluntad suficiente como para poder buscar sinergia a través de la interdependencia.

7. Hábito 7 (Afile La Sierra)

Dentro del hábito 7, Covey pasa a explicar (2011, p. 376) la parte más abstracta de su obra, en la que menciona las dimensiones de la naturaleza del hombre: física, espiritual, mental y emocional/social. Estas 4 dimensiones son comparadas por el autor, con 4 valores estudiados por el filósofo Herb Shepherd, haciendo una analogía de estos 4 valores de la vida sanamente equilibrada en un ser humano con las dimensiones que él propone: perspectiva (espiritual), autonomía (mental), conexión (social) y tono (físico).

Afilar la sierra es entender la importancia de las dimensiones del hombre, preservando y realzando a la misma persona. Es, en síntesis, la renovación personal. Sin duda alguna cada aspecto tiene un peso y valor diferente, pero estos no son motivo de estudio en el presente trabajo.

La renovación permite alcanzar la efectividad cuando se aborda conjuntamente, de un modo sensato y equilibrado, tomando en cuenta cada aspecto o dimensión de la persona. En cierta forma es necesario el buen uso de todas las virtudes mencionadas para tener un equilibrio. Preocuparse

por el bien de uno mismo en todos los sentidos, termina irremediamente dando como resultado el bien hacia los otros.

2.7 Análisis de Relaciones Humanas de Dale Carnegie

Carnegie indica que el éxito en distintas materias se da en parte por el conocimiento técnico de las mismas, pero en una mayor medida por la habilidad de relacionarnos con las personas. Si bien es propio del hombre relacionarnos con las personas, es preciso remarcar que Carnegie lo considera una habilidad, no precisamente por el hecho de que no todos los seres humanos gustan de la comunicación (misántropos), sino porque precisamente considera una capacidad el poder relacionarnos con las personas.

Si vamos a la definición de la RAE, habilidad significa “Capacidad y disposición para algo”. En este sentido, podríamos en primera instancia estar de acuerdo con que relacionarnos con las personas es una habilidad. El problema de ello es el enfoque que Carnegie brinda a la palabra habilidad, ya que como lo veremos en los siguientes párrafos, esta habilidad de la que se habla en muchos casos son técnicas para obtener lo que se quiere de la gente, lo cual está mucho más relacionado con la manipulación.

Dentro de su obra “Como ganar amigos e influir en las personas”, Carnegie concluye en cada capítulo con una regla, que es el resumen de lo que el lector debe hacer de manera que pueda llegar a ganar amigos e influir en las personas. Ahora bien, las reglas por sí mismas son correctas. Es la argumentación la cual desnaturaliza el significado de estas. A través de un análisis de las reglas de Carnegie, se buscará concluir que el problema de su obra radica en una mala argumentación de los principios y reglas que permiten llevarse bien con los otros.

2.7.1 Análisis de Las Reglas de Carnegie

En esta sección se analizarán los argumentos de las reglas de Carnegie. El libro “Como Ganar Amigos E Influir Sobre E Influir Sobre Las Personas” se divide en 30 reglas. Estas 30 reglas están distribuidas 4 partes. La primera parte son técnicas para tratar a las personas (Parte 1: Técnicas fundamentales para tratar con la gente). Luego viene la segunda parte, que habla de la personalidad que debe adoptar una persona (Parte 2: Seis Formas De Convertirse En Una Persona Amigable); La tercera parte está enfocada en lograr que los demás piensen como uno mismo (Parte 3: Logre

Que Los Demás Piensen Como Usted); Finalmente, la tercera parte se enfoca en el liderazgo (Parte 3: Sea Un Líder).

En el presente trabajo se analizarán algunas de las principales reglas de cada parte, para demostrar el enfoque erróneo de las mismas.

I. Parte 1: Técnicas Fundamentales Para Tratar Con La Gente

1. **Regla 1: No Critique, No Condene Ni Se Queje:**

Carnegie, en su primer capítulo indica que la crítica es inútil y peligrosa; lastima el orgullo y el sentido de la importancia poniendo a la defensiva a las personas. Asegura que a través de la crítica no se logran cambios duraderos ya que el ser humano anhela la aprobación de sus semejantes. Además, explica que ningún hombre se critica a si mismo por sus errores, y que el trato con hombres es trato con criaturas emotivas, más no lógicas.

Pues bien, esto sería cierto en un universo en el que las personas no pudieran desarrollar virtudes, y estuviesen condicionadas por los estímulos de Padlov ya antes mencionados. Suponer que la crítica es algo malo irremediablemente y que su uso no debe darse es suponer que las personas solo deben mejorar por sí mismas. Es decir, no sería necesario de los demás para que el ser humano pueda convertirse en una mejor persona. Esto es completamente falso por un sinnúmero de razones, pero principalmente por que como se ha mencionado anteriormente, el fin del hombre es la felicidad, y se obtiene con el amor, el cual es fruto de las relaciones afectivas.

Otra falacia entre los argumentos de Carnegie es mencionar que el tratar con hombres es tratar con criaturas emotivas, más no lógicas. Citándolo:

“Cuando tratamos con la gente debemos recordar que no tratamos con criaturas lógicas. Tratamos con criaturas emotivas, criaturas erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad” (Carnegie, 2017).

El hombre es mucho más que sentimentalismo. La descripción de Carnegie respecto al hombre supone un ser completamente irracional e impulsado por una motivación espontánea. No podemos entender a la persona como un ser llevado solo por pasiones, sin templanza.

Es cierto que, los seres humanos podemos dejarnos llevar por nuestras pasiones y apetitos, y estar más cercanos en muchos aspectos a un comportamiento instintivo que a uno racional. Pero esto es consecuencia del mal uso de la inteligencia y la voluntad. Está claro que hablar con personas como las mencionadas (que gozan de poca libertad) puede dar lugar a conversaciones o tratos llevados por la emoción y el sentimentalismo, pero esto no significa que el hombre no pueda cambiar y buscar perfeccionarse moralmente o que todas las personas respondan exclusivamente de forma emotiva ante una crítica. La crítica debe darse como *feedback* y en privado. Esta puede ser positiva o negativa. No es exclusivamente negativa. Si bien la crítica debe saberse llevar de manera respetuosa y sincera, no debe entenderse como una figura desvalorable o desventajosa.

Como conclusión respecto a esta regla:

- Carnegie condena al ser humano a sus sentimientos y emociones, indicando la imposibilidad de escuchar de otros sus errores. Este entendimiento plenamente emocional del hombre es fruto de un enfoque interpersonal cuyo fin último es manipular a las personas para lograr que hagan lo que se busca de ellas.

2. Regla 2: Demuestre Aprecio Honrado y Sincero

Entre todas las reglas analizadas, es la que con mayor precisión describe aspectos positivos y reales del ser humano, a pesar de que su enfoque sea erróneo.

Carnegie recalca la importancia de demostrar aprecio en las otras personas. Indica que muchas veces las personas damos por sentado la presencia de nuestro cónyuge o ser querido y que no le demostramos aprecio. Sin embargo, guiándonos de la excelencia motivacional explicada por Ferreiro y Alcázar (es decir, motivación racional por motivos trascendentes), el motivo por el cual demostramos aprecio ya se vería reflejado a través de los actos de amor hacia nuestros seres queridos.

La regla número 2 no es mala en sí, pero no enfoca de una manera correcta la razón por la cual debemos mostrar aprecio a los demás, es decir, buscar el bien en el otro. Se enfoca en explicar que las personas necesitamos reconocimiento y aprecio y nada más. Absolutiza además la importancia del autoestima, citando una frase). Así mismo, hablar de aprecio en una obra cuyo fin es influir sobre las personas, no favorece ni ayuda a creer que el aprecio que daremos al otro será

desinteresado, sobre todo si esta explicación de aprecio carece de un motivo o razón explicada en la obra.

Como conclusión respecto a esta regla:

- El aprecio es necesario como demostración de afecto a los demás, pero siempre y cuando sea guiado para buscar el bien en el otro.
- El autoestima por sí mismo, no es el fin último de la persona. Buscar el bien en los demás permite encontrar el bien en uno mismo.

3. Regla 3: Despierte En Los Demás, Un Deseo Vehemente

Carnegie empieza el capítulo con la siguiente frase: “Quien pueda hacer esto, tiene al mundo entero consigo; quien no puede, marcha solo por el camino”.

La regla 3 apela a conversar sobre los intereses del otro. En este caso, pareciera que el argumento de fondo de la regla fuese correcto y acorde a la moral cuando Carnegie indica que debemos “despertar un genuino interés en los demás”. Es claro que, sin estudiar un poco la regla, creeríamos que efectivamente es algo noble y loable. Sin embargo, las contradicciones son evidentes en los mismo argumentos que tratan de sustentar la regla. Carnegie indica:

“¿Por qué hablar de lo que necesitamos o deseamos? Eso es infantil. Absurdo. Claro está que a usted le interesa lo que necesita o desea. Eso le interesa eternamente. Pero a nadie más le interesa. Los demás son como usted o como yo: les interesa lo que ellos desean o necesitan” (Carnegie, 2017). Hablar de “satisfacer el deseo de importancia de las personas” involucra un entendimiento completamente erróneo de la persona. Hablar de lo que nosotros necesitamos es imprescindible. Creer que a nadie le interesa lo que nosotros decimos es incoherente con la misma regla en sí, ya que ella fomenta a escuchar a los demás. La regla 3 fomenta la escucha y despierta un “genuino interés” en el otro. Si uno mismo como persona puede hacerlo, se refuta el argumento de que a las personas no les importa escuchar los intereses del otro, así lo conozca o no.

Como conclusión respecto a esta regla:

- Independientemente de que conozcamos o no a la persona con la que mantenemos un diálogo, es ilusorio concluir que a los seres humanos no nos importa escuchar los intereses del otro.
- Despertar un genuino interés en los demás es un acto noble, pero con la condición de que haya buena calidad motivacional. El enfoque de Carnegie se aleja de esta condición y ve a la persona como un ser que no busca el interés de los demás.

II. Parte 2: Seis Maneras de Agradar a Los Demás

1. Regla 5: Converse en Términos de los Intereses de la Otra Persona

"Todos los que visitaron a Theodore Roosevelt en Oyster Bay quedaron asombrados por la profundidad y la diversidad de sus conocimientos. Fuese un vaquero o un soldado de caballería, un político de Nueva York o un diplomático quien lo visitaba, Roosevelt sabía de qué hablar. ¿Cómo lo lograba? Muy sencilla es la respuesta. Siempre que Roosevelt esperaba a un visitante se quedaba hasta muy tarde, la noche anterior a su llegada, instruyéndose en el tema sobre el cual sabía que se interesaba particularmente el huésped esperado. Porque Roosevelt no ignoraba, como los grandes líderes, que *el camino real hasta el corazón es hablarle de las cosas que más preciadas le son*" (Carnegie, 2017).

Carnegie cita la frase de Roosevelt indicando que el camino al corazón de la gente es hablar de sus intereses. Esto no es cierto del todo, y entender las razones de porque se debe buscar interés en el otro, es mucho más importante que la misma técnica en sí.

Como indica Pérez López en su obra *El Sentido De Los Conflictos Éticos Originados Por El Entorno En Que Opera La Empresa*:

“No hay que olvidar que la acumulación de reglas y prescripciones, para garantizar una conducta humana positiva, acaba produciendo “fariseos”. Tan solo el amor consciente a un “Ideal” -ideal cuyo logro puede exigir el cumplimiento de hasta la última “iota o tilde de la ley”- puede producir sacrificios heroicos.”

Precisamente este amor consciente es el que permite la internalización del acto, dando así lugar a un mayor desarrollo de virtudes, dándole a la persona la posibilidad de ser un acatador de regla.

Como conclusión respecto a esta regla:

- Es correcta la regla en cuanto a si misma, sin embargo, el porqué de buscar intereses en los demás es lo cuestionable. Buscar acatar reglas o técnicas “éticas”, puede dar lugar a no internalizar el amor consciente del que habla Pérez López.

III. Parte 3: Logre Que los Demás Piensen Como Usted

1. **Regla 2: Muestre Respeto Por Las Opiniones De La Otra Persona. Nunca Diga “Estás Equivocado”**

Una de las razones principales del porqué de esta regla, es nuevamente el entender a la persona como un ser predecible y reactivo de manera irremediable al estímulo. Carnegie menciona que al indicarle a otra persona directamente que se encuentra equivocada, esta querrá devolver el golpe. Citando al autor, el mismo se expresa de la siguiente manera:

“Porque ha asestado un golpe directo a su inteligencia, su juicio, su orgullo, su respeto por sí mismo. Esto hará que quiera devolverle el golpe. Pero nunca que quiera cambiar de idea. Podrá usted volcar sobre él toda la lógica de un Platón o de un Kant, pero no alterará sus opiniones, porque ha lastimado sus sentimientos” (Carnegie, 2017).

Es cierto que en muchos casos la reacción instintiva de una persona que recibe un contraargumento es aferrarse a su idea de verdad (independientemente si esta fuese realmente verdad o no), pero esto no es más que una de las infinitas posibilidades de reacción de la persona; hace referencia, como se mencionó anteriormente, a personas con un precario desarrollo de virtudes morales o hábitos. Un ser humano con la suficiente templanza o prudencia es capaz de aceptar una crítica o un error, sin necesidad de querer encerrarse en su pensamiento.

Carnegie cita la frase: “Se ha de enseñar a los hombres como si no se les enseñara, y proponerles cosas ignoradas. Otra razón para creer que la idea de persona para el autor es la de alguien soberbio y egocéntrico.

Como conclusión respecto a esta regla:

- La idea del autor frente a la figura de la equivocación por parte de uno de los miembros de una conversación se limita a explicar de manera muy superficial el aspecto motivacional.
- El autor considera que las personas actuaremos en todas las situaciones de la misma manera frente a un contraargumento o una idea distinta a la propia.

2. Regla 5: Comience Con Preguntas A Las Cuales La Otra Persona Conteste "Sí"

Citando a Carnegie:

“Cuando hable con alguien, no empiece discutiendo las cosas en que hay divergencia entre los dos. Empiece destacando -y siga destacando- las cosas en que están de acuerdo. Siga acentuando -si es posible- que los dos tienden al mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito. Haga que la otra persona diga "Sí, sí", desde el principio. Evite, si es posible, que diga "No"” (Carnegie, 2017).

Conciliar y buscar sinergias en las ideas es una buena manera de llegar a un acuerdo, sin embargo, independientemente de los puntos de vista, no es prudente llegar a un punto medio cuando uno de los planes de acción está errado en gran medida.

El problema de esta regla radica en que se busca que la otra persona crea que su idea es adecuada a la realidad, lo sea o no. Suponiendo un caso en el que este método funcione, las consecuencias serían un aprendizaje negativo. El creer que un plan de acción mal planteado es acorde a la realidad, o es cercano a esta, no permite descubrir la verdad o el propósito esencial del problema. Es sin duda un problema resuelto a medias. La respuesta podrá ser la correcta, ayudada por una de las partes, pero la razón del porqué se hizo (llamémosle, proceso de interiorización), no existe o es mínimo. Al no darse este proceso, no hay desarrollo de virtudes, y la persona se resume en un acatador de reglas.

De la misma manera, el autor cita al profesor Harry A. Ovestreet en su libro *Influencing Human Behavior*:

“Cuando una persona ha dicho No, todo el orgullo que hay en su personalidad exige que sea consecuente consigo mismo.” (Carnegie, 2017)

Este es otro ejemplo usado por Carnegie que muestra a una persona instintiva, muy predecible y obvia. Si todos los seres humanos fueran así, el modelo reactivo de Pavlov podría usarse perfectamente para explicar el comportamiento humano.

Como conclusión respecto a esta regla:

- Buscar la verdad involucra entenderla. El solo acto no basta para catalogarlo de correcto.
- No es adecuado ni óptimo para la libertad de los demás hacerles creer que están en lo correcto cuando no lo están.

3. Regla 7: Deje Que La Otra Persona Sienta Que La Idea Es Suva

Citando nuevamente a Carnegie:

“A nadie agrada sentir que se le quiere obligar a que compre o haga una cosa determinada. Todos preferimos creer que compramos lo que se nos antoja y aplicamos nuestras ideas. Nos gusta que se nos consulte acerca de nuestros deseos, nuestras necesidades, nuestras ideas.”

De igual manera a las anteriores reglas, se puede apreciar un grado de manipulación en los argumentos a la regla. El mencionar que preferimos creer que compramos lo que se nos antoja y aplicamos nuestras ideas, podría ser propio del pensamiento de cierto tipo de gente, pero no de todas. Como se mencionó anteriormente, no se puede resumir el comportamiento humano como predecible y reaccionante a estímulos.

“El gran poeta inglés Alexander Pope lo expresó de modo sucinto: Al hombre hay que enseñarle como si no se le enseñara, y proponerle lo desconocido como olvidado.”

Buscar enseñar como si no se enseñase, en el contexto que Carnegie lo plantea, hace referencia a que generalmente las personas no gustan de recibir ideas o pensamientos nuevos de la gente, y

que tienen orgullo suficiente para creer que sus ideas son mejores. Otra generalización de la persona y su comportamiento ante estímulos.

Como conclusión respecto a esta regla:

- No es necesario intentar buscar que el otro piense que la idea es suya. Personas con la suficiente convicción de que no son dueñas de la verdad son capaces de aceptar que siempre hay algo que aprender de los demás. Intentar buscar el objetivo de esta regla, es una forma de manipulación.

4. Regla 11: Dramatice Sus Ideas

“Este es el tiempo de la dramatización. No basta con decir una verdad. Hay que hacerla vívida, interesante, dramática. El cine lo hace; la televisión lo hace. Y usted también tendrá que hacerlo si quiere llamar la atención.”

Es fácil identificar lo persuasiva que es la mentalidad de Carnegie. Dramatizando un acto que no es correcto puede llevar a cabo un mal razonamiento, entender mal la realidad. Las buenas ideas pueden darse también dramatizando o persuadiendo.

La persuasión es una técnica que puede usarse para bien o para mal. “La retórica no es más que el arte de ser convincentes, persuasivos; es un instrumento que tiene carácter neutro y puede ser utilizado tanto para comunicar como para manipular”

Como conclusión respecto a esta regla:

- Usar la retórica (o dramatizar, como lo llama Carnegie) las ideas para lograr la atención o aceptación de estas, es bueno siempre y cuando esta idea sea adecuada a la realidad.
- Suponiendo que la idea sea adecuada a la realidad, la regla es imperfecta ya que no se interioriza las razones del porqué de esa idea.

IV. Parte 4: Sea Un Líder

1. **Regla 2: Marque Los Errores de Su Interlocutor de Forma Indirecta**

Básicamente la regla enfoca una técnica que involucra cambiar el “*pero*” por el “*y*”. Ante esto, Carnegie muestra un ejemplo para explicar de manera óptima su punto:

“Muchos creen eficaz iniciar cualquier crítica con un sincero elogio seguido de la palabra “*pero*” y a continuación la crítica. Por ejemplo, si se desea cambiar la actitud descuidada de un niño respecto de sus estudios, podemos decir: “Estamos realmente orgullosos de ti, Johnnie, por haber mejorado tus notas este mes. Pero si te hubieras esforzado más en álgebra, los resultados habrían sido mejores todavía”. Johnnie se sentirá feliz hasta el momento de oír la palabra “*pero*”. En ese momento cuestionará la sinceridad del elogio, que le parecerá un truco para poder pasar de contrabando la crítica. La credibilidad sufrirá, y probablemente no lograremos nuestro objetivo de cambiar la actitud de Johnnie hacia sus estudios. Esto podría evitarse cambiando la palabra, *pero* por *y*: “Estamos realmente orgullosos de ti, Johnnie, por haber mejorado tus notas este mes, y si sigues esforzándote podrás subir las notas de álgebra al nivel de las demás”. Ahora sí Johnnie podrá aceptar el elogio porque no hubo un seguimiento con crítica. Le hemos llamado indirectamente la atención sobre la conducta que queríamos cambiar, y lo más seguro es que se adecuará a nuestras expectativas.”

La regla indica implícitamente que las personas responderemos de manera menos airosa y positiva, ante la palabra “*pero*”. Utilizar el *y* en sustitución funcionará mejor, para hacer notar los errores de otros sin que ellos se den cuenta. Aquí hay la posibilidad de que nuevamente se pierda el proceso de interiorización del problema. La persona podría tanto entender la indirecta como no asimilarla. En este último caso, no se solucionaría el problema. No ayuda mucho que el ejemplo dado se haga con un niño (Johnnie). Demuestra que la respuesta a estímulos es bastante básica y propia de niños o personas altamente emocionales.

Como conclusión respecto a esta regla:

- No es necesario disimular el error. Las personas tenemos que aceptar errores y entender cómo funciona la realidad. Siempre y cuando que el error se reporte de manera educada, no habría problema. Utilizar enfáticamente la regla, suponiendo que todas las personas somos niños o altamente emocionales, es innecesario.

2. Regla 3: Hable de sus Propios Errores Antes de Citar Los De La Otra Persona

“Admitir los propios errores, aun cuando uno no los haya corregido, puede ayudar a convencer al otro de la conveniencia de cambiar su conducta.” – Señala Carnegie

No hay necesidad de indicar los propios errores. Esta regla guarda mucha relación con la anterior, ya que de alguna manera considera que la otra persona aceptará sus errores si comprende que no es la única equivocada, o al menos que el otro no se percató de ello.

Uno puede hablar de su propia experiencia como forma de ejemplo, pero las personas no podemos esperar de todos los demás una emocionalidad alta, impidiéndonos explicar e indicar los errores de los otros. Las virtudes morales ayudan a los seres humanos a regular las pasiones.

Como conclusión respecto a esta regla:

- Las virtudes regulan la inteligencia emocional de la persona, especialmente la templanza. No podemos esperar de todas las personas, ni considerarnos a nosotros mismos, seres que necesitan una extra-consideración a la hora de aceptar y entender nuestros errores.

3. Regla 6: Elogie Cada Mejora

Cita Carnegie:

“Pete Barlow, un viejo amigo, tenía un número de perros y caballos amaestrados y pasó la vida viajando con circos y compañías de variedades. Me encantaba ver cómo adiestraba a los perros nuevos para su número. Noté que en cuanto el perro demostraba el menor progreso, Pete lo palmeaba y elogiaba y le daba golosinas. Esto no es nuevo. Los domadores de animales emplean

esa técnica desde hace siglos. ¿Por qué, entonces, no utilizamos igual sentido común cuando tratamos de cambiar a la gente que cuando tratamos de cambiar a los perros? ¿Por qué no empleamos golosinas en lugar de un látigo? ¿Por qué no recurrimos al elogio en lugar de la censura? Elogiemos hasta la menor mejora. Esto hace que los demás quieran seguir mejorando.” (Carnegie, 2017)

Esta comparación es sin duda absurda por el simple hecho de querer comparar a un ser racional como la persona, con un animal. No podemos esperar del otro la necesidad de que se le elogie en cada momento, ni mucho menos buscar por nuestra cuenta felicitar cada logro en las personas por más pequeños que sean. Se puede caer en hipocresía y hasta en un concepto de persona meramente emocional que busca siempre un reconocimiento por lo más mínimo.

Como conclusión respecto a esta regla:

- Elogiar es necesario en ciertas ocasiones, siempre considerando a la persona por un verdadero esfuerzo en los logros obtenidos. No se puede elogiar todo acto por más minúsculo que sea ni comparar nuestros actos con los de animales en cuanto a motivación.

2.7.2 Reglas Totales de Carnegie

Sería injusto considerar solo la explicación de las reglas que en el presente trabajo se consideran perjudiciales o erróneas. Se considera que una parte de las reglas (las no mencionadas líneas arriba) tienen un enfoque aceptable o al menos no perjudicial. Por ello, se pasará a nombrar el total de las reglas divididas en las 4 partes principales de la obra. Se marcarán las reglas analizadas, es decir, las que se consideran perjudiciales del total de reglas.

Es preciso tener en cuenta que las reglas marcadas con un NO en “Aceptable”, no necesariamente se consideran en este trabajo “óptimas”. Muchos de los capítulos en donde se encuentran estas reglas - como, por ejemplo, la regla 6 de la Parte II: “Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente” – carecen de teoría, están llenas de ejemplos y vivencias de otras personas, y es muy difícil contra argumentar los fundamentos de estos. Solo se ha hecho una crítica a los capítulos en donde no solo se asume indicios de manipulación en las reglas, sino

que el mismo texto permite demostrar falencias o indicios de manipulación a través de la teoría o enunciados propios de Carnegie.



Cuadro 2: Resumen de Reglas Generales de Relaciones Humanas de Dale Carnegie

Parte	Nro.	Regla	¿Aceptable?
Técnicas Fundamentales Para Tratar Con La Gente	1	No critique, no condene, ni se queje	SI
	2	Demuestre aprecio honrado y sincero	SI
	3	Despierte en las personas un deseo vehemente	SI
SEIS FORMAS DE AGRADAR A LOS DEMÁS	1	Muestre un interés genuino en otras personas	NO
	2	Sonría	NO
	3	Recuerde que el nombre de una persona es, para esa persona, el más dulce y más importante sonido en cualquier idioma	NO
	4	Sea un buen oyente. Anime a otros a hablar de ellos mismos	NO
	5	Converse en términos de los intereses de la otra persona	SI
	6	Haga que la otra persona se sienta importante – y hágalo sinceramente	NO
LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED	1	La Única Forma de Salir De Una Discusión es Evitándola	NO
	2	Muestre respeto por las opiniones de la otra persona. Jamás diga "Estás Equivocado"	SI
	3	Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente	NO
	4	Empiece en forma amigable.	NO
	5	Comience Con Preguntas A Las Cuales La Otra Persona Conteste "SI"	SI
	6	Permita que la otra persona sea quien hable más.	NO
	7	Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.	SI
	8	Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.	NO
	9	Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.	NO
	10	Apele a los motivos más nobles.	NO
	11	Dramatice sus ideas.	SI
	12	Lance, con tacto, un reto amable.	NO
SEA UN LÍDER	1	Empiece con elogio y aprecio sincero.	NO
	2	Marque Los Errores de Su Interlocutor de Forma Indirecta	SI
	3	Hable de sus propios errores antes de citar los de la otra persona	SI
	4	Haga preguntas en vez de dar órdenes.	NO
	5	Permita que la otra persona salve su propio prestigio.	NO
	6	Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios"	SI
	7	Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.	NO
	8	Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.	NO
	9	Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.	NO

2.8 Similitudes de la Ética del Carácter y La Teoría de Juan Antonio Pérez López

En los siguientes incisos se pasará a analizar la similitudes y diferencias entre los 3 autores estudiados, y hacer una analogía de sus teorías.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el paradigma de la ética del carácter permite el desarrollo de las personas a través de principios y valores universales. Complementario a ello, es fácil para Covey demostrar que las personas obtienen la felicidad a través de la interdependencia. La persona al ser un ser social tiene como condición el logro de la felicidad a través de la interacción con otros.

Ahora bien, la ética del carácter es un paradigma plenamente relacionado con la figura de autocontrol de Pérez López. Las partes del autocontrol de Pérez López son la racionalidad y virtualidad explicadas anteriormente. La racionalidad va unida al conocimiento abstracto, es decir, a la decisión racional de elegir el bien, evaluándolo *a priori*. Viene complementado, tal como lo indican Ferreiro & Alcázar (2014, p. 88) por la virtualidad, que es la capacidad de querer ese bien, es decir, voluntad.

El planteamiento de este trabajo es demostrar que los 7 hábitos de Covey son técnicas loables y óptimas para obtener el autocontrol que menciona Pérez López. Si bien Pérez López enfoca su teoría a la dirección de empresas, nunca deja de demostrar que la motivación más importante (motivación racional por motivos trascendentes) es la que permite el logro de las necesidades afectivas, consideradas las más importantes para la persona humana.

De una manera menos teórica y compleja, Covey concuerda en varios aspectos con Pérez López mencionados a continuación:

1. Que el fin último del hombre es el amor y la felicidad a través de Dios.
2. Que las personas no podemos ser felices sin amar al prójimo.
3. Que el carácter es ampliamente desarrollable, perfeccionable.

El desarrollo de ambas teorías puede dar lugar a distintos enfoques. Si bien el propósito de este trabajo no es demostrar la exacta similitud de posturas, se busca demostrar que las teorías contienen enfoques sanos, óptimos para las personas y lejanos a la manipulación.

2.8.1 Ética de la Personalidad en Dale Carnegie

A lo largo del presente trabajo, se analizaron las principales reglas que Dale Carnegie presenta como métodos para ganar amigos e influir sobre las personas. Otro de los objetivos de esta tesis, es demostrar la relación de las técnicas de Carnegie con el paradigma de la ética de la personalidad definido por Covey. Como se explicó anteriormente, la ética de la personalidad definida por Covey es el “paradigma que enseña que la busca del éxito se debe dar en función a la personalidad, la imagen pública, de las actitudes y las conductas, las habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. Tomando 2 sendas: las técnicas de las relaciones públicas y humanas y la de la actitud mental positiva”. Pues bien, Carnegie hace demasiado énfasis en explicar técnicas de relaciones humanas y buscar una actitud mental positiva. Pareciera que la obra de Covey criticara directamente la obra de Carnegie. A pesar de que esto no es así, tanto Covey como Pérez López, permiten demostrar ampliamente el aprendizaje negativo que puede obtenerse de las técnicas de Carnegie. Covey en particular, nos permite demostrar la relación de Carnegie con la ética de la personalidad.

El principal error de la teoría de Carnegie es la falta de trasfondo o interiorización de su teoría. La teoría de Carnegie tiene como fin mismo el influir en las personas. Ciertamente existen reglas que dan lugar a un entendimiento sano de la persona, pero en su vasta mayoría o son perjudiciales, o no permiten una interiorización de la acción en sí. Otro de los errores de Carnegie es pretender explicar el comportamiento humano en las personas a través de técnicas psicológicas o estímulos.

Para poder explicar a detalle el error en las ideas de Carnegie, se demostrarán las causas de los errores en 2 enunciados:

a) No basta con el acto por sí mismo para actuar correctamente, se necesita interiorizar el problema:

Pérez López demuestra que un simple número de reglas en los distintos libros de ética de negocios solo permite una solución parcial en la búsqueda del acto libre de las personas. Citándolo (Pérez López, 1988):

“Para el hombre de empresa que acude al moralista a fin de recibir el oportuno consejo, no es extraño encontrarse con la sensación de que el moralista utiliza alguna extraña “tecnología” de la que “sale” una regla práctica que, tal vez, le sirve para aquel caso concreto, pero que, sin saber muy bien por qué, no puede aplicar en otros casos que a él le parecen “casi” iguales.”

Está claro que es probable aplicar las técnicas básicas descritas por Carnegie y en ciertos casos dar soluciones corto placistas. Sin embargo, el mismo hecho de no poder interiorizar las mismas, da lugar a una ineptitud o falta de criterio para aplicarlas en distintas situaciones. Es como memorizar un puñado de textos para poder dar un examen. Podrá funcionar para preguntas específicas o exámenes para marcar, pero no funcionará para desarrollar respuestas o ideas aplicadas a casos diversos. Memorizar una regla está muy alejado de obtener la capacidad de actuar bien en distintos aspectos de la vida relacionados a otras personas.

El problema con Carnegie va más allá, ya que Pérez López hace énfasis en los autores que hablan acerca de ética de negocios; Carnegie mientras tanto, da reglas que se utilizan en la vida misma, no solo en el ambiente laboral.

“No es infrecuente encontrar entre autores que escriben sobre Business Ethics -especialmente en los Estados Unidos- un enfoque netamente pragmático; sus intentos se orientan hacia la elaboración de una serie de reglas acerca de lo que la empresa debe hacer, o dejar de hacer, con respecto a sus trabajadores, clientes, accionistas y, en general, su entorno social. Parece que el objetivo fundamental de lo que denominan “Business Ethics” consistiría en la elaboración de un inventario de las obligaciones de la empresa respecto a sus partícipes y respecto a toda la sociedad, en cuanto ésta puede ser afectada por las decisiones empresariales.” (Pérez López, 1988)

Pérez López explica las consecuencias de esta ética de puras reglas (Pérez López, 1988):

“El problema de fondo es que al fijarse únicamente en el valor social -el valor para otros de las acciones con valor ético -el valor para el propio decisor-, han prescindido de hecho de la Ética, y que se han quedado en una Sociología normativa sin fundamentación ética. A partir de ese punto, lo que se siga no será más que una aplicación del viejo teorema de que, lo mismo que no puede haber Ética sin Libertad, no puede tampoco haber Libertad sin Ética.”

b) No es posible aproximarse a una demostración del comportamiento humano veraz a través del enfoque de una sola disciplina.

En efecto, como menciona el profesor Juan Fernando Selles (1996, p. 1) en su *paper* “La Persona No Se Conoce Sino Personalmente”:

“En efecto, de entre los que se han enfrentado a desentrañar el meollo de la vida humana, la mayor parte de los autores aportan soluciones parciales, que, por serlo, provocan efectos secundarios graves, disfunciones, es decir, nuevos problemas.”

Es precisamente esto mismo lo que ocurre con las técnicas de relaciones humanas de Carnegie. Una solución parcial por ejemplo de Carnegie es la regla 5 de la parte 2. Carnegie se basa ampliamente en un enfoque psicológico y a veces sociológico de la persona, indicando de manera indirecta que las personas somos predecibles y reaccionamos de manera operativa ante estímulos, como se explicó anteriormente. El profesor Selles afirma que el método analítico para estudiar la vida humana es plural, y un solo enfoque es una visión reductiva de lo humano. Es por ello por lo que Carnegie tiene que emplear ejemplos en los que un niño es el protagonista. Porque, en gran medida, sus reglas parecen demostrar que las personas somos “máquinas con sentimientos”, es decir, seres con fórmulas descifrables en cuanto a respuestas y acciones. Solo es cuestión de entender las fórmulas que rigen nuestro accionar, para poder predecir nuestros movimientos. Carnegie se limita a usar la sociología y la psicología. Parece ignorar en casi todas las reglas la esencia antropológica de la persona. Esto ocasiona soluciones a corto plazo, desconfianza y percepción de deslealtad a largo plazo. Aplicar estas técnicas en el día a día puede ocasionar ruptura

de amistades o relaciones; en el plano laboral, podría llegar a impactar igual o peor en términos económicos o de ambiente, como se tratará de explicar en los próximos capítulos.



Capítulo III: Análisis de las Dimensiones de Adidas Perú

3.1 Actual Medidor de Motivación en Adidas

Adidas Perú cuenta con un sistema de medición del ambiente laboral que se utiliza en toda la región de Latinoamérica. Se llega a una medición a través de una encuesta *online* llamada NPS o *Net Promotor Score*. En ella, la empresa desarrolla una serie de preguntas cualitativas y cuantitativas. Si bien se toman todas en cuenta, solo hay una pregunta de índole cuantitativa, y es la única utilizada para medir el NPS de Adidas Perú. La pregunta indica: “¿Qué tanto recomendarías Adidas a tus colegas para como lugar de trabajo?”

La escala se presenta de la siguiente manera:

Cuadro 3: Medidor Motivacional en Adidas Perú

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Detractor	Pasivo	Pasivo	Promotor	Promotor						

Se consideran detractores al porcentaje de personas que responden a la pregunta principal antes mencionada con una calificación del 0 al 6. Pasivos, a quienes califiquen con un 7 u 8. Finalmente, quienes califiquen con una nota de 9 o 10 puntos, son consideradores promotores de la marca.

Es interesante mencionar, que la modalidad de medición del ambiente laboral es la misma que se utiliza para medir el liderazgo de Adidas Perú frente a sus distintos competidores en el mercado bajo el mismo nombre: NPS. Esto quiere decir, que se asume la misma lógica para poder determinar cuál es la empresa deportiva líder del mercado a través de las encuestas anuales. Estas, son llevadas a cabo por agencias de publicidad y marketing contratadas por Adidas. Las mismas, miden de la misma manera el resultado del NPS de la competencia (*Nike, Under Armour, New Balance, Reebok*).

Para continuar la misma línea, Adidas Perú mide la satisfacción laboral de sus trabajadores a través de un “NPS Interno”.

El cómputo de los resultados se da a través de la plataforma *Survey Monkey*, y su cálculo se desarrolla de la siguiente forma: se eliminan todos los votos pasivos, y se utiliza de muestra el total de votos detractores y promotores. La resta de promotores menos detractores da el número final que se utiliza como NPS.

Sin ánimo de ahondar en la encuesta realizada, existen muchos factores que afectan el resultado de esta encuesta. Si bien la encuesta es anónima, puede existir un factor de miedo que afecte la ya indicada anonimidad de esta. La pregunta principal, tampoco está relacionada de manera estrecha con la motivación de las personas en la empresa, ya que uno puede recomendar una empresa a un conocido que pasa por problemas económicos, si sabe que la empresa paga buenas utilidades. Lo mismo con otros aspectos de las dimensiones de la empresa.

En los siguientes apartados se realizará un análisis del enfoque del área de RBO Perú en distintos aspectos organizacionales (comunicación, delegación y liderazgo), y luego se contrastará en el próximo capítulo con los resultados de la encuesta general de motivación de Adidas – RBO, las entrevistas personales y el focus group realizado a ciertos miembros del equipo.

Para este análisis, se realizaron las siguientes observaciones dentro del entorno del área RBO:

- a) Participación en 4 comités generales semanales llamados CAP. Estos, son llevados a cabo por toda el área de RBO, para analizar los resultados de cada semana.
- b) Observación durante 4 semanas del equipo en jornadas laborales ordinarias. El observante, al pertenecer al área, pidió cambiarse de escritorio por las 4 semanas de la observación para poder tomar apuntes y notas sin tener que interrumpir las funciones de los demás miembros.
- c) Visitas a tiendas (visitas de campo) junto con miembros de distintas subáreas de RB, analizando el comportamiento de estos con los trabajadores de tienda.

3.2 Comunicación en Adidas Perú

Para analizar la comunicación en la empresa, se tomará como referencia la teoría del capítulo 8 “Comunicación en la empresa” del libro “Gobierno de Personas en la Empresa” antes citado, junto con el análisis y observación realizado en Adidas Perú durante 4 semanas.

En el área de RBO, la comunicación es ampliamente horizontal. El trato entre distintos rangos jerárquicos es informal. La edad promedio del área es de 30.8 años.

Las oficinas fueron remodeladas en setiembre de 2019 y organizadas de una manera que fomenta la comunicación horizontal en la compañía. Hay bastantes razones para afirmar que los directivos de la empresa permiten los cauces de comunicación suficientes y necesarios para que haya una buena comunicación ascendente (Ferreiro & Alcázar, 2014). Las razones son las siguientes:

- a) Existen muy pocos despachos, los únicos colaboradores de la organización con despacho son los de la primera línea. Los subgerente y jefes, incluso aquellos que manejan bastantes personas, tienen escritorios del mismo tamaño que los de colaboradores del nivel operativo, salvo contadas excepciones.
- b) Todas las subáreas de RBO, están ubicadas en la misma zona, lo que permite una comunicación fluida entre los miembros. Es completamente normal hacer preguntas al superior en medio de los demás colaboradores, y en muchos casos otros miembros del equipo responden dudas que no necesariamente les compete, para ayudar a resolver incógnitas o problemas.
- c) Fuera del director gerente, solo hay 1 colaborador que tiene despacho: el subgerente de operaciones. Su escritorio está ubicado en una zona particular, en la que no comparte espacio con nadie más. Cabe recalcar que, el subgerente de operaciones de RBO es el directivo que maneja más personas en la empresa después de la primera línea. De algún modo, su escritorio está relacionado con su nivel de autonomía y repercusión para con la organización.

No sería necesario hablar del comportamiento de la comunicación ascendente, descendente y lateral en la empresa, ya que estas 3 son prácticamente la misma. El trato entre todos los colaboradores es informal, pero respetuoso. La falta de formalidad permite resolver dudas y problemas de manera muy rápida. Los miembros del área no esperan a que un correo sea respondido. Muchas de las dudas se resuelven yendo al sitio de la persona de interés y haciendo preguntas directamente. El trato personal se ve mucho en el área como también en las áreas cercanas a RBO, como es el caso de recursos humanos.

En cuanto al criterio de toma de decisiones que la compañía utiliza en cuanto a comunicación, respecto a la observación y estudio, se puede concluir que Adidas RBO tiene como principal criterio la atractividad. Existe una receptividad por parte de los directores y jefes de la organización.

Esta comunicación ascendente permite que la atractividad aumente en la medida en que los niveles inferiores transmiten situaciones, sugerencias e ideas producto de la creatividad e ingenio de profesionales inteligentes (Ferreiro & Alcázar, 2014). Esto se nota en las ideas, planteamiento y cuestiones que los analistas manifiestan en las reuniones semanales del área. Muchos reportes y análisis son hechos estrictamente por propia voluntad de los analistas y se han aceptado y hecho parte del día a día del área.

3.3 Liderazgo en Adidas Perú

Partiendo de la afirmación de los autores Ferreiro y Alcázar, en la que mencionan que una persona no es líder por el solo hecho de ocupar el cargo más alto en una organización, sino lo será en la medida en la que contribuya a la unidad de la organización (Ferreiro & Alcázar, 2014), la observación realizada a los miembros del área buscaba encontrar personas que cumplan con las 3 dimensiones del liderazgo: dimensión estratégica (capacidad para aumentar la eficacia), ejecutiva (capacidad para mejorar la atractividad de la organización) y de liderazgo (capacidad para acrecentar la unidad en la organización).

Dentro de cada posición podemos encontrar suficientes funciones como para demostrar que cualquier miembro del área de RBO puede efectivamente desempeñarse en las 3 dimensiones mencionadas. Todas las posiciones de analistas realizan actividades que comprometen la operatividad y funcionamiento del negocio, por tanto, su repercusión en el negocio es vital, mientras que los jefes y subgerentes manejan los equipos gestionando al personal. Esta es una de las características de todas las posiciones en Adidas Perú. De acuerdo con las observaciones, las posiciones de mando bajo tienen funciones muy trascendentes para el logro de los resultados de la compañía. Por ejemplo, los analistas senior de planeamiento y compra (*planners*) se encargan de realizar las proyecciones de mercadería por temporada. Es un proceso analítico y operativo que conlleva manejar un presupuesto de 1 millón de unidades, que se traducen en un aproximado de 200 millones de soles. Es decir, que en general cada *planner* maneja un presupuesto de 66 millones de soles. Dentro de todo el proceso, el subgerente de producto no participa hasta que recién se haya realizado el análisis y la compra. Luego de realizado este, los *planners* deben de sustentar sus decisiones ante el subgerente. En ningún momento el subgerente realiza el planeamiento de la compra ni toma decisiones en base a como se destinarán los fondos del presupuesto. Otro caso es el de los analistas de distribución (*distributors*). Estos, se encargan de distribuir todo el producto

comprado por los *planners*. El proceso de creación de órdenes, ingresos de producto y envío de artículos exclusivos de campaña son realizados enteramente por los *distributors*, quien tienen injerencia completa del ERP desde el cual mandan los productos. Un error de envío dentro de una fecha en la que una campaña de marketing debe ejecutarse, puede provocar pérdidas de miles de soles.

Los analistas de RBO toman decisiones que repercuten de manera crucial en los números de la empresa, por tanto, la dimensión estratégica del liderazgo se cumple de todas maneras, ya que caso contrario, repercutiría negativamente en los resultados del negocio y por tanto podría provocar un despido. Se entiende que, dado la autonomía de las posiciones de analistas y la importancia de sus decisiones día a día, la dimensión estratégica es requisito indispensable más no suficiente para las posiciones de nivel operativo en RBO.

La eficacia de los mandos medios y altos está estrictamente ligada a los resultados operativos del nivel operativo. Es un caso bastante peculiar, ya que las decisiones importantes son tomadas por el nivel operativo en primera instancia, y supervisados de manera general por los mandos medios, salvo en el caso de bienes raíces, en donde solo hay 2 colaboradores y 1 de ellos es subgerente, quien por tanto toma las decisiones importantes.

Por el lado de la dimensión ejecutiva, en la que se busca la atractividad de la organización, el nivel operativo es capaz de cumplir con las condiciones y ejercerlas ya que, la autonomía de su posición y las decisiones que se toman son de vital importancia. Este sentido de importancia que es sentido por los colaboradores, junto a los presupuestos que estos manejan, se pueden ver reflejado en el resultado de la encuesta realizada respecto al tema de liderazgo, la cual se mostrará en el siguiente capítulo. La pregunta: ¿Qué tanto impacto consideras que tienen tus funciones en Adidas?, fue hecha a 19 de los 20 miembros del área de RBO.

En ella, el mayor porcentaje de respuestas dio como resultado el alto impacto. El 63.16% de los encuestados considera que su trabajo es de alto impacto. Considerando que esta encuesta considera el 95% del universo total de integrantes del área, se puede afirmar que con gran seguridad la mayor parte de colaboradores de RBO considera que su trabajo genera alto impacto. Esto está estrechamente ligado a la atractividad de la que hablan Ferreiro y Alcázar, refiriéndose a la autonomía de la posición.

3.4 Delegación en Adidas Perú

La delegación en Adidas se revisará en función a la teoría de perfiles absorbentes y abdicantes de Gobierno de Personas en la Empresa. Como ya se mencionó en el apartado de liderazgo, las posiciones del nivel operativo cuentan con gran autonomía y responsabilidades de significativa importancia. Los mandos medios y altos supervisan el trabajo del nivel operativo y casi no tienen funciones operativas en sus puestos, siendo muchas de las decisiones a tomar, revisiones de las decisiones del nivel operativo. Es por ello, que se puede afirmar que no hay mucho nivel de delegación en el nivel operativo, por que las decisiones cruciales ya están estipuladas en las descripciones de trabajo del nivel operativo. No se delegan funciones adicionales según la observación.

Los mandos medios y altos si tienen la capacidad de delegar algunas funciones específicas que van más allá de las funciones del nivel operativo. Por ejemplo, en una instancia de la observación, se dio la renuncia de uno de *distributors*. El subgerente de producto delegó a los *planners* el participar en una dinámica de reclutamiento junto a recursos humanos, para dar *feedback* acerca de que candidato cubriría mejor la plaza disponible de *distributor*. Otro caso es el del subgerente de operaciones, quien se encontraba organizando la primera reunión trimestral del año del equipo de tiendas y RBO, y permitió a las asistentes de operaciones buscar opciones de hoteles en donde se podría realizar el evento de 3 días.

En el caso del mando alto, la delegación es muy elevada. Cada jefatura maneja su área de manera muy autónoma y el director gerente revisa los resultados de cada jefatura, se podría decir que el director gerente es lo contrario a un perfil absorbente, es un directivo abdicante. En muchas ocasiones, ha pedido al nivel operativo juntarse en reuniones y poder entender algunos procesos internos del negocio que no eran entendidos en su totalidad ni por él ni por el responsable de su jefatura. Sin embargo, es preciso recalcar, que se cumple el enunciado mencionado por Ferreiro y Alcázar respecto a la responsabilidad de delegación. En Adidas Perú se comparte la responsabilidad de la delegación sea positivo o negativo el resultado. Los jefes de cada posición aceptan que la delegación es una cesión de poder que no los desvincula de la responsabilidad de esta delegación (Ferreiro & Alcázar, 2014).

La delegación está enfocada en la eficacia. Sin embargo, el hecho de que las decisiones y obligaciones del nivel operativo sean tan cruciales para la viabilidad del negocio a nivel de eficacia, resulta difícil delegar funciones que sean aún más cruciales que las ya definidas por el sistema formal de la organización. Esto quiere decir, que no es muy probable que los miembros del nivel operativo de la organización incurran en error en estas delegaciones, ni mucho menos que les resulte mucho más atractivo que lo que ya realizan, dado la fuerte autonomía de sus decisiones por el puesto que ocupan. Por consiguiente, no tener una delegación atractiva, puede afectar las motivaciones actuales y futuras de los miembros del nivel operativo.

En el caso del mando medio y alto, la observación también permite inferir que la delegación está enfocada en la eficacia. Como indican Ferreiro y Alcázar, en la delegación por eficacia el sistema de control se basa exclusivamente en los resultados, y esto es precisamente lo que ocurre en el mando medio y alto. Todo está perfectamente controlado numéricamente y las decisiones se toman en base a los resultados de cada mes.

3.5 Poder en Adidas Perú

El poder se buscará medir en función de las 3 posibilidades de la teoría de Ferreiro y Alcázar de poder y autoridad en la organización:

- ✓ **Poder Coactivo:** capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus motivos extrínsecos.
- ✓ **Poder Persuasivo:** capacidad de influir en la conducta de otros aplicando a sus motivos intrínsecos.
- ✓ **Autoridad:** capacidad de influir en la conducta ajena apelando a sus motivos trascendentes, otorgada informalmente por los subordinados y colegas.

Ya habiendo analizado la comunicación, la delegación y el liderazgo en el área de RBO, considerando, además, que la organización formal está diseñada para tender a brindar una mayor atraktividad en las posiciones del equipo, es preciso mencionar que la figura del poder persuasivo es la que más calza con el área analizada. Las razones de esta conclusión son diversas. Una de ellas es la falta de incentivos económicos que la empresa brinda. Las posiciones de nivel operativo

carecen de bonificaciones extraordinarias, solo cuentan con incentivos por ley (sueldo, gratificación, utilidades, CTS, etc.). Dado que los cargos están tan precisamente bien marcados, el nombre de la posición define instantáneamente que rango es el que ocupa cada uno. Es, por tanto, difícil que se haga uso del poder coactivo para influir en la conducta de los miembros del área, aun así, ellos se muevan por motivos extrínsecos. Otra de las razones es que los sueldos en Adidas están bastante parametrizados. Los únicos capaces de incrementar sueldos son los miembros de la primera línea. En el caso, por ejemplo, de un analista de bienes raíces, no está en las manos de su jefe directo (subgerente de bienes raíces) la posibilidad de subirle el sueldo. Quien debe aprobar y estar convencido del aumento es el Director Gerente del área.

El poder persuasivo juega un papel mucho más efectivo en los miembros del área. El análisis de la observación muestra que las posiciones de nivel operativo gozan de gran autonomía, y los colaboradores trabajan en una empresa atractiva con muchos jóvenes menores a los 30 años. Las activaciones e integraciones en Adidas son seguidas, los eventos de auspicios son frecuentes. Las alternativas más a la mano de las jefaturas no son en cuanto a dinero, sino en cuanto a atraktividad. Por ejemplo, el subgerente de bienes raíces viajó durante la observación, dejando a cargo al analista de bienes raíces de la operación completa. Es una decisión que tomó el mismo subgerente de bienes raíces y no solicitó permiso alguno. En el caso del subgerente de producto, decidió intercambiar las categorías de producto que cada *planner* veía a la fecha. Un *planner*, por ejemplo, que veía productos deportivos, tuvo la oportunidad de ver productos urbanos. Estas decisiones tomadas al 100% por los jefes, son las que permiten ayudarlos a dar una mayor atraktividad a las posiciones, haciendo más atractivos sus puestos.

Finalmente, por el lado de la autoridad, no se puede concluir que los jefes gocen de ella, ya que en ningún momento se ha observado hablar de objetivos basados en resolver necesidades reales, ni ha habido reuniones para discutir temas internos del equipo, como ambiente laboral. No se ha percibido en ningún momento algo relacionado a confianza mutua, identificación con la empresa o resolución de necesidades reales.

Capítulo IV: Desarrollo de la Investigación

4.1 Encuestas a Retail Back Office

El siguiente capítulo explicará el desarrollo de la investigación, junto con el análisis de dichos resultados. Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron 3 métodos de recopilación de datos e información.

El primero fue una encuesta a los miembros de RBO. Esta encuesta comprende nueve preguntas que están ligadas a las dimensiones de la organización y a los paradigmas éticos. Luego de ello se realizaron algunas inferencias en base a la encuesta, las cuales fueron contrastadas con una entrevista en profundidad a un porcentaje significativo de RBO. La entrevista consta de 10 preguntas abiertas que complementan los resultados de la encuesta y permiten contrastar información respondida. Finalmente se realizó un *focus group* a algunos miembros de RBO respecto a sus motivos dentro del trabajo como última observación de la investigación. Primero se explicó la encuesta, luego la entrevista en profundidad y finalmente el *focus group*.

Para poder generalizar y aproximar una idea de motivación en Adidas, se realizó una encuesta llamada “Satisfacción en Adidas RBO”, realizada al 95% (19 encuestados de 20) de los empleados del área. Esta información se mostrará a continuación, seguida de un desarrollo de los principales aspectos que deben desarrollarse en una empresa según el libro “Gobierno de Personas en la Empresa”.

A continuación, se detallará las personas que participaron en esta primera encuesta en el cuadro 4.

Cuadro 4: Relación de Trabajadores Encuestados en Adidas Perú

Área	Sub Área	Ape llido	Nombre	Posición	Edad
Retail - DTC	Academia de Ventas	Renzo Caro	Renzo	Jefe	26
Retail - DTC	Academia de Ventas	Díaz	Raul	Analista Senior	39
Retail - DTC	Academia de Ventas	Gomez	Nataly	Analista Senior	31
Retail - DTC	Producto	Cedrón Valdez	Pedro	Analista Senior	34
Retail - DTC	Producto	Ramos Núñez	César	Analista Senior	28
Retail - DTC	Producto	Levaggi Aseretto	Nicole	Analista	25
Retail - DTC	Producto	Arroyo Aranibar	Andrea	Analista	22
Retail - DTC	Producto	Lopez	Rolando	Analista	24
Retail - DTC	Producto	Eidson Arias Schreiber	Paul	Jefe Senior	32
Retail - DTC	Bienes Raíces	Ayín	Andrea	Jefe Senior	32
Retail - DTC	Bienes Raíces	Marín	Honira	Analista	23
Retail - DTC	Operaciones	de Marzo Lizárraga	Melissa	Analista	24
Retail - DTC	Operaciones	Alvizuri Ampuero	María del Pilar	Analista	27
Retail - DTC	Operaciones	Graña Basurco	Alonso	Jefe Senior	36
Retail - DTC	Operaciones	Ramos	Mirella	Jefe	35
Retail - DTC	Operaciones	García	Ynes	Jefe	36
Retail - DTC	Operaciones	García	Renzo	Jefe	26
Retail - DTC	Operaciones	Ayllón	Carla	Jefe	36
Retail - DTC	Operaciones	Peláez	Paola	Jefe	38
Retail - DTC	Dirección	Tricerri	Claudia	Directora	47
Retail - DTC	Producto	Nieves	Diego	Analista Senior	26

La encuesta constó de 9 preguntas, que buscan aproximar una medida de la percepción de los empleados sobre las distintas dimensiones de una organización. En las siguientes líneas, se adjuntarán las encuestas realizadas, no sin antes dejar en claro las siguientes consideraciones:

1. Las encuestas fueron completamente anónimas. Se tiene certeza de que las 19 personas encuestas respondieron la encuesta, pero no se les pidió colocar su nombre.
2. La encuesta fue realizada a través de la aplicación Survey Monkey. Los datos y estadísticas de los resultados analizados se mostrarán líneas abajo.
3. Todos los encuestados sabían de antemano que la información de la encuesta solo tendría fines académicos y sería anónima.
4. Es preciso recalcar que, si bien en el presente trabajo se ha hecho una clara distinción entre motivación y motivo, las preguntas han tenido que ser enfocadas desde el punto de vista de la motivación. Es decir, que en general los encuestados se familiarizan en mayor medida con la palabra motivación que con la palabra motivo. Un ejemplo de ello es la pregunta 6, en la cual lo que se busca es entender los motivos de la acción de los encuestados, pero se les plantea la pregunta “¿Cuál es tu principal motivación para trabajar en Adidas?”, ya que la mayoría de encuestados relaciona mucho más *motivación* que *motivos* con sus razones para actuar.

La encuesta fue nombrada “Encuesta Adidas RBO” y se encuentra como Anexo 1 en el apartado de anexos. Para no sugerir ningún título referente a motivación o satisfacción laboral se colocó tal nombre. Las 9 preguntas se detallan a continuación.

1. ¿Cómo calificarías la comunicación existente entre los empleados de distintos rangos jerárquicos de Adidas?
 - a. Sumamente Horizontal
 - b. Horizontal
 - c. Vertical
 - d. Sumamente Vertical
2. Respecto a la delegación de los empleados en la empresa, ¿a partir de qué posición percibes que se puede delegar funciones?
 - a. Se da desde mandos bajos
 - b. Se da desde mandos medios
 - c. Se da desde mandos altos
3. ¿Qué tanto impacto consideras que tienen tus funciones en Adidas?
 - a. Alto Impacto
 - b. Mediano Impacto
 - c. Bajo Impacto
 - d. Ningún Impacto
4. ¿Como calificarías el liderazgo del alto mando en Adidas?
 - a. Muy Alto
 - b. Alto
 - c. Bajo
 - d. Muy Bajo
 - e. Nulo
5. ¿Con cuál de estas 3 opciones te sientes más identificado/a respecto a las razones por las que trabajas en Adidas?
 - a. Trabajo en Adidas porque a través de mis funciones me siento capaz de impactar positivamente en las necesidades reales de nuestros consumidores
 - b. Trabajo en Adidas porque me disfruto de realizar mis funciones y/o es donde mejor me siento para desarrollarme profesionalmente.

- c. Trabajo en Adidas por el *status* de la marca y/o el sueldo/beneficios que recibo.
6. Muy brevemente, ¿Cuál es tu principal motivación para trabajar en Adidas? (Pregunta abierta)
7. En el caso hipotético que surgiera una oportunidad laboral fuera de Adidas, ¿cuál de estas opciones te sería más atractiva?
- Otro empleo con mayor remuneración y/o prestigio
 - Otro empleo con mayor desarrollo profesional y/o funciones más atractivas
 - Otro empleo que me permita impactar en mayor medida en otros
8. ¿Qué tanto recomendarías a Adidas a un amigo o colega como lugar de trabajo?
- Opciones del 0 al 10
9. Dentro de tu posición en Adidas, ¿qué aspecto valoras más?
- Remuneración y/o Prestigio
 - Funciones profesionales y/o autonomía de la posición
 - Capacidad de formar o enseñar a otros (*coaching*)

Para poder relacionar cada pregunta con un aspecto que puede llegar a afectar la motivación (positiva o negativamente) de la empresa, se realizó el cuadro 5:

Cuadro 5: Relación de Aspectos y Mayores Resultados de Encuesta

Pregunta	Aspecto	Mayor % Resultado
1	Comunicación	Horizontal
2	Delegación	Desde Mandos Medios
3	Poder	Alto Impacto
4	Liderazgo	Alto
5	Motivos	Trascendentes
6	Motivos	Intrínsecos
7	Motivos	Extrínsecos
8	Motivos	Alto
9	Motivos	Intrínsecos

Cada respuesta se analizará por separado junto con los resultados:

4.1.1 Análisis de la Comunicación

- 1) ¿Cómo calificarías la comunicación existente entre los empleados de distintos rangos jerárquicos de Adidas?

Gráfico 6: Pregunta 1 de Comunicación en la encuesta

¿Cómo calificarías la comunicación existente entre los empleados de distintos rangos jerárquicos de adidas?

Answered: 19 Skipped: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sumamente Horizontal	21,05% 4
Horizontal	73,68% 14
Vertical	5,26% 1
Sumamente Vertical	0,00% 0
Total de encuestados: 19	

Esta pregunta comprende el aspecto general de la comunicación en la empresa. Es decir, que, a nivel general, tomando en cuenta la comunicación ascendente, descendente y lateral explicada en Gobierno de Personas en la Empresa, se demuestra la horizontalidad de la compañía. Se podría considerar que la horizontalidad es un buen indicio de comunicación en Adidas, ya que “es necesario que haya receptividad en los niveles superiores y que los cauces de información estén formalizados” (Ferreiro & Alcázar, 2014)

La comunicación no solo puede calificarse por la horizontalidad, ya que es necesario conocer cuál es el criterio de toma de decisiones más acorde a la calidad motivacional de los miembros del área. La única pregunta cuyo resultado se adelantará en este análisis es la número 6. En ella, cualitativamente se saca un resultado general del motivo principal de trabajar en Adidas, el cual es intrínseco por gran mayoría.

Ciertamente, la mayoría de encuestados acepta trabajar en Adidas por el contenido del trabajo destacando las satisfacciones que puede brindar. (Ferreiro & Alcázar, 2014)

Para poder validar esta conclusión, se realizaron 2 preguntas que están estrictamente ligadas con la comunicación y la atractividad como criterio de toma de decisiones:

- a) ¿Qué tan en cuenta consideras que son tomadas tus sugerencias e ideas con respecto a mejoras u oportunidades para el negocio en Adidas Perú?
- b) ¿Qué tan rápido consideras que se te informa respecto a noticias o decisiones cruciales o críticas de la compañía?

Esta información fue contrastada con la entrevista que se les realizó a 4 miembros del área.

4.1.2 Análisis de la Delegación

Dentro de los aspectos de delegación, se preguntó a los encuestados acerca de la percepción de delegación dentro de los distintos rangos jerárquicos. Estos rangos están divididos según lo explicado en el capítulo 1 (ver cuadro 1).

Dentro de RBO, las posiciones llegan hasta el grado M2, ya que la posición más alta es la de director. Esto se explica al detalle en el capítulo 2, referente a la empresa. Existen 3 posibles respuestas ante la pregunta de delegación, en la que el encuestado responderá si considera que la delegación se da desde mandos altos, medios o al nivel operativo (mandos bajos en la encuesta).

Es preciso recalcar que a cada encuestado se le definió el significado de delegación como una cesión de poder a otro responsable, dentro de un marco decisional previamente establecido. Dar autonomía a otra persona. (Ferreiro & Alcázar, 2014).

Gráfico 7: Pregunta 1 de Delegación en la Encuesta

Respecto a la delegación de los empleados en la empresa, ¿a partir de qué posición percibes que se puede delegar funciones?

Answered: 19 Skipped: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Se da desde mandos bajos (P3, P2, P1)	31,58%	6
Se da desde mandos medios (M4, M3)	68,42%	13
Solo la primera línea delega (M2, M1)	0,00%	0
TOTAL		19

Considerando que el 68.42% de los encuestados consideraran que la delegación se da desde el mando medio, tenemos un buen referente para creer que el nivel operativo no puede delegar. El recalcar el significado de delegación previo a la pregunta, permite eliminar cualquier duda de un desconocimiento del significado de la palabra que sesgue la encuesta.

Dado este resultado, y ya habiendo mencionado que la posición mínima desde la que se puede tener gente a cargo es P1, se pueden sacar algunas conclusiones que más adelante serán contrastadas con la encuesta a profundidad:

- 1) Hay un número considerable de supervisores de tienda en la empresa, y todos manejan personal sin excepción y son del grado P1 (el grado mínimo para manejar personal en Adidas). Que la mayoría de encuestados de oficina considere que se delega a partir de mandos medios, se debe a que a) no consideran a los supervisores de tienda (y por ende, a los demás trabajadores de tienda) como parte de la empresa o b) consideran a los supervisores de tienda como parte de la empresa, pero como no delegantes, lo cual sería poco probable, ya que es una realidad visible que los supervisores de tienda en su vasta mayoría tienen la necesidad de delegar, ya que, al haber turnos rotativos en las tiendas, hay personal que debe tomar sus cargos en ausencia de estos.
- 2) En el caso de que se dé el supuesto “a)” como realidad, se puede inferir que la delegación o cesión de poder en oficinas es mínima o nula, por varios motivos. En primero lugar, existen bastantes razones para considerar que la delegación se da desde el nivel operativo, debido a que los supervisores de tienda tienen el mismo rango que los analistas senior (P1) y manejan desde 3 hasta 20 personas en tienda. En segundo lugar, porque, si no se consideró a los supervisores a la hora de responder la encuesta, siendo el resultado más alto la delegación en mandos medios, se infiere que los encuestados creen que la delegación se da a partir de mandos medios efectivamente.

Ahora bien, considerando la atractividad como el criterio que más pesa en la toma de decisiones de la empresa como resultado de la encuesta, se creería que la delegación para los empleados en Adidas tomaría un rol importante en cuanto permita una mayor autonomía en la posición, en donde los colaboradores puedan ejercer funciones de alto impacto, tengan roles acorde a sus gustos y preferencias y estos estén en línea con su anhelo futuro de desarrollo profesional.

Para poder validar estas conclusiones, se realizaron 2 preguntas que están estrictamente ligadas con la delegación y la atractividad como criterio de toma de decisiones:

- 1) ¿Consideras que, en tu actual posición, se te delegan responsabilidades importantes, ajenas a tus funciones ordinarias?
- 2) ¿Consideras que puedes delegar funciones desde tu actual posición?

4.1.3 Análisis del Liderazgo

La encuesta toma como única valoración la percepción de los encuestados sobre el nivel del alto mando, es decir, el director gerente. Más adelante con la entrevista, se analizará el tipo de líder que se considera que prima más en la empresa, tomando la teoría Ferreiro y Alcázar de liderazgo.

Gráfico 8: Pregunta 1 de Liderazgo en la Encuesta

¿Como calificarías el liderazgo del alto mando en adidas?

Answered: 19 Skipped: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Muy Alto	26,32%	5
▼ Alto	63,16%	12
▼ Bajo	10,53%	2
▼ Muy Bajo	0,00%	0
▼ Nulo	0,00%	0
TOTAL		19

La valoración del liderazgo en la empresa está estrictamente ligada al concepto de liderazgo que los colaboradores tienen. Para poder entender ello, se ahondará más en el tema a través de una entrevista.

Para poder entender el concepto de liderazgo que se tiene del área RBO, se entrevistará a algunos miembros del equipo, no sin antes explicarles el concepto de liderazgo estudiado en el presente trabajo. Se les harán ciertas preguntas abiertas para que puedan dar una opinión del tema. Se realizaron 2 preguntas en la posterior entrevista. Se analizará si estas, están ligadas a los motivos que priman en RBO: intrínsecos.

- 1) ¿Cómo definirías el liderazgo en tu área?
- 2) ¿Qué factores de liderazgo crees que tiene o carece el alto mando?

4.1.4 Análisis de los Motivos

Los motivos de los trabajadores de Adidas están fuertemente relacionados con motivos intrínsecos. El énfasis de la encuesta estuvo en preguntas que permitieran inferir cuales son los motivos principales a la hora de realizar las acciones laborales. Como anteriormente se ha comentado, si bien hemos hecho una clara distinción entre motivo y motivación, los encuestados relacionan más la palabra “motivación” con las razones por las que estas personas trabajan en la empresa.

Gráfico 9: Pregunta 1 de Motivos en la Encuesta

¿Con cual de estas 3 opciones te sientes más identificado/a respecto a las razones por las que trabajas en adidas?

Answered: 19 Skipped: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Trabajo en adidas porque a través de mis funciones me siento capaz de impactar positivamente en las necesidades reales de nuestros consumidores	42,11% 8
Trabajo en adidas porque me disfruto de realizar mis funciones y/o es donde mejor me siento para desarrollarme profesionalmente.	31,58% 6
Trabajo en adidas por el status de la marca y/o el sueldo/beneficios que recibo.	26,32% 5
TOTAL	19

Esta primera pregunta respecto a motivos tiene 3 posibles respuestas. La primera alternativa está relacionada a los motivos trascendentes (con independencia de la motivación con la cual se actúa, es decir, espontánea o racional). La alternativa es: Trabajo en Adidas porque a través de mis funciones me siento capaz de impactar positivamente en las necesidades reales de nuestros consumidores. Como se puede observar, esta alternativa está ligada a un resultado trascendente, ya que lo que se busca es el crecimiento o aprendizaje del otro. La intención principal no está en el mismo sujeto ni en la reacción.

La segunda alternativa responde a motivos intrínsecos. La Alternativa es: trabajo en Adidas porque disfruto de realizar mis funciones y/o es donde mejor me siento para desarrollarme profesionalmente. Esta alternativa está ligada estrictamente al aprendizaje del sujeto y al atractivo del puesto.

Finalmente, la alternativa 3, la cual responde a motivos extrínsecos: trabajo en Adidas por el status de la marca y/o el sueldo/beneficios que recibo. Esta alternativa está ligada a la reacción del resultado. Esta alternativa está ligada al resultado externo de la acción, la cual en este caso es trabajar en Adidas. Los beneficios, el sueldo y el status son ajenos al aprendizaje del sujeto que actúa o del receptor.

En esta primera pregunta, se puede observar que la alternativa más respondida está ligada a motivos trascendentes. Sin embargo, para afirmar esto, es necesario ahondar más en las razones de los encuestados. Muchas veces una alternativa bien planteada y con aspecto profesional, puede influir en la respuesta.

La siguiente pregunta se refiere a los motivos por los cuales se trabaja en Adidas, pero la pregunta se expresa en forma de motivación, para un mayor entendimiento de esta. Dado que es de carácter cualitativo, se relacionarán las respuestas con los 3 tipos de motivos. En vista que los encuestados en varios casos dieron más de 1 respuesta a la pregunta, se tomarán las siguientes consideraciones:

- Si lo respondido se refiere a varios razones del mismo motivo, tendrá 1 punto.
- Si lo respondido se refiere a varias razones de distintos motivos se hará una sumatoria de cada razón y se otorgará puntaje ponderando la respuesta. Ejemplo: Si la respuesta a la pregunta es: status, dinero, desarrollo profesional y beneficios, se entiende que hay 3 razones ligadas a motivos extrínsecos (status, dinero y beneficios) y 1 ligada a motivos intrínsecos (desarrollo profesional), por tanto, se le otorgaría 0.75 puntos a motivos extrínsecos y 0.25 puntos a motivos intrínsecos en esa específica respuesta.

Gráfico 10: Pregunta 2 de Motivos en la Encuesta

P6 Guardar como ▼

Muy brevemente, ¿Cuál es tu principal motivación para trabajar en adidas?

Answered: 19 Skipped: 0

RESPUESTAS (19) NUBE DE PALABRAS ETIQUETAS (0)

El cuadro a continuación muestra las respuestas ponderadas. Se puede observar que se tabularon las 19 respuestas de los encuestados. Cada respuesta tiene un conteo del número de razones ligadas a motivos distintos. Luego de ello, se dividieron respecto al tipo de motivo y el número final de cada motivo se dividió entre 19, ya que es el número final de encuestados. La tabulación dio como resultado un peso de 21% a los motivos extrínsecos, 65% a los motivos intrínsecos y 14% a los motivos trascendentes. Esto quiere decir, que en promedio un trabajador de Adidas se mueve en su grupo de motivos por 21% motivos extrínsecos, 65% motivos intrínsecos y 14% motivos trascendentes.

Cuadro 6: Tabulación de Tipos de Motivos de la Pregunta 2 de Motivos en la Encuesta

Encuestado	Respuesta	No Razones	Tipo de Motivos		
			Extrínseco	Intrínseco	Trascendente
1	La Marca, Cultura, ambiente laboral, las personas.	4	0.25	0.5	0.25
2	Ambiente Laboral, compartir, aprender	3		0.6667	0.3333
3	Empresa que permite desarrollo personal y profesional	2		1	
4	Cultura, Ambiente	2		1	
5	Salario, Beneficios, identificación con la marca	3	0.6667		0.3333
6	Deporte, Identificación con al empresa	2		0.5	0.5
7	Ambiente, Relación con los jefes, pasión laboral	3	0.3333	0.3333	0.3334
8	Flexibilidad	1		1	
9	Propósito de la marca	1			1
10	La marca y el clima laboral	2	0.5	0.5	
11	Crecimiento profesional y comodidad	2	0.5	0.5	
12	Estilo de vida, tiempos libres	2		1	
13	Flexibilidad para entrenar	1		1	
14	Desarrollo profesional, marca, exposición	3	0.6667	0.3333	
15	Dinero y beneficios	2	1		
16	Deporte	1		1	
17	Desarrollo profesional	1		1	
18	Clima Laboral	1		1	
19	Desarrollo Profesional	1		1	
			3.9167	12.3333	2.75
Peso			21%	65%	14%
			Extrínseco	Intrínseco	Trascendente

A continuación, se pasará a explicar de qué manera se consideró la relación de las respuestas con respecto a los tipos de motivos. En el siguiente cuadro se pueden observar todas las respuestas que se utilizaron, independientemente del encuestado. Cada una de ellas fue relacionada con un tipo de motivo:

Cuadro 7: Clasificación de Motivos de la Pregunta 2 de Motivos en la Encuesta

Razón o Motivos	Tipo de Motivos		
	Extrínseco	Intrínseco	Transcendente
Marca	x		
Cultura		x	
Ambiente Laboral		x	
Desarrollo Personal		x	
Desarrollo Profesional		x	
Salario	x		
Beneficios	x		
Identificación con la Empresa			x
Relación con los jefes			x
Pasión Laboral			x
Flexibilidad		x	
Estilo de Vida		x	
Tiempos Libres		x	
Exposición	x		
Deporte		x	

Este último análisis ha permitido inferir con mayor precisión el resultado del principal tipo de motivo que está más presente en los colaboradores del área de RBO. Ahora bien, para poder ahondar a mayor detalle, se revisarán los resultados de la siguiente pregunta de la misma índole: los tipos de motivos predominantes en los trabajadores.

Gráfico 11: Pregunta 3 de Motivos en la Encuesta

Dentro de tu posición en adidas, ¿que aspecto valoras más?

Answered: 18 Skipped: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Remuneración y/o prestigio	27,78%	5
▼ Funciones profesionales y/o autonomía de la posición	50,00%	9
▼ Capacidad de formar o enseñar a otros (coaching)	22,22%	4
TOTAL		18

La pregunta consta de 3 alternativas a elegir, cada una nuevamente ligada a un tipo de motivo. La alternativa número 1 está ligada a motivos extrínsecos: remuneración y/o prestigio. La pregunta

número 2 está ligada a motivos intrínsecos: funciones profesionales y/o autonomía de la posición. La alternativa número 3 está ligada a motivos trascendentes: la capacidad de formar o enseñar a otros, asemejándolo con coaching para un mayor entendimiento por parte de los encuestados.

La alternativa 1 obtuvo un 27.78% de votos, la alternativa 2 un 50% y la alternativa 3 un 22.22%. Los motivos que predominan en mayor medida son los intrínsecos, seguido de los extrínsecos y finalmente los trascendentes. Este resultado, calza perfectamente con el resultado de la anterior pregunta analizada, en la que se ponderaron los resultados de los motivos principales por los que se trabaja en Adidas.

Para finalizar el análisis, se hará una última revisión a los motivos en Adidas a través de una de las preguntas de la encuesta, en la que se respondió que aspectos son los que más se valorarían en caso surgiera una oportunidad laboral externa.

Gráfico 12: Pregunta 4 de Motivos en la Encuesta

En el caso hipotético que surgiera una oportunidad laboral fuera de adidas, ¿cuál de estas opciones te sería más atractiva?

Answered: 19 Skipped: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Otro empleo con mayor remuneración y/o prestigio	52,63%	10
▼ Otro empleo con mayor desarrollo profesional y/o funciones más atractivas	47,37%	9
▼ Otro empleo que me permita impactar en mayor medida en otros	0,00%	0
TOTAL		19

La pregunta consta de 3 alternativas a elegir, cada una nuevamente ligada a un tipo de motivo. La alternativa número 1 está ligada a motivos extrínsecos: otro empleo con mayor remuneración y/o prestigio. La pregunta número 2 está ligada a motivos intrínsecos: otro empleo con mayor desarrollo profesional y/o funciones más atractivas. La alternativa número 3 está ligada a motivos trascendentes: otro empleo que permita impactar en mayor medida en otros.

La alternativa 1 obtuvo un 52.63% de votos, la alternativa 2 un 47.37% y la alternativa 3 un 0%. Los motivos que predominan en mayor medida son los extrínsecos, seguido de los intrínsecos y finalmente los trascendentes.

Naturalmente, como se mencionó anteriormente, es propio en las personas actuar por una combinación de motivos. Resulta absurdo creer que en decisiones tan importantes como cambiarse de trabajo, las personas solo se muevan por 1 tipo de motivo. De hecho, en decisiones rutinarias o de poca importancia, las personas nos vemos movidas por más de 1 motivo. Las respuestas de esta pregunta específica fueron analizadas al final debido a que las alternativas son muy ácidas. Que una persona tenga como principal motivo cambiarse de empleo por remuneración y/o prestigio, no quiere decir que no está considerando otros factores como ambiente laboral, autonomía del puesto, fin social del negocio, etc. Incluso, no se podría concluir del todo que al menos su motivo principal sea del 33.34% (ya que, al elegir los motivos de mayor peso en la encuesta, se escogieron motivos extrínsecos, siendo 33.34% el porcentaje mínimo atribuible a esta condición), ya que las razones escondidas dentro de este motivo (la remuneración), son desconocidas. Podría utilizarse el dinero para fines más trascendentes. Sin embargo, asumiendo estrictamente que cada persona es movida por motivos específicos excluyentes que no esconden otros motivos, se puede afirmar que lo que más se valoraría para un cambio de empleo en los trabajadores de RBO de Adidas es el dinero y el prestigio.

Se realizaron 2 preguntas en la entrevista a profundidad para complementar los resultados de la encuesta:

- 1) ¿Qué te motiva y desmotiva de tu posición actual?
- 2) ¿Cuáles son los factores que más valorarías si se te presentara una oferta laboral en otra organización? ¿Por qué?

4.2 Entrevistas En Profundidad

Las entrevistas en profundidad permitieron complementar el resultado de las encuestas y dar a los participantes de distintos niveles jerárquicos explicar acerca de algunas dimensiones de la organización. Así también, existen varias preguntas que surgieron a raíz de la encuesta realizada, las cuales, precisamente, fueron respondidas en la encuesta a profundidad. La encuesta en

profundidad tiene una muestra representativa del 40%. Se realizó a 8 de los 20 miembros de RBO. La entrevista se dividió en 5 temas. 4 de ellos fueron tocados en la encuesta, el último de estos habla sobre un tema nuevo antes no analizado: los paradigmas éticos.

La encuesta consta de 2 preguntas por tópico: comunicación, delegación, liderazgo, motivación, paradigmas éticos.

Los encuestados fueron: Ynes García (Jefe), Cesar Ramos (Analista Senior), Nataly Gomez (Analista Senior), Raúl Díaz (Analista Senior), Maria del Pilar Alvizuri (Asistente), Melissa de Marzo (Asistente), Honira Marín (Analista Junior) y Nicole Levaggi (Analista Junior).

4.2.1 Comunicación en la Entrevista

El primer tema para tratarse fue la comunicación. Se realizaron 2 preguntas:

- a) ¿Qué tan en cuenta consideras que son tomadas tus sugerencias e ideas con respecto a mejoras u oportunidades para el negocio?
- b) ¿Qué tan rápido consideras que se te informa respecto a noticias o decisiones cruciales de la compañía?

Respecto a la pregunta a, 7 de los 8 entrevistados consideran que sus sugerencias son tomadas en cuenta. En general las sugerencias que toman necesitan de un sustento y son para puntos de mejora de sus funciones, más no del área. El nivel de consideración para sus sugerencias es elevado, en palabras de casi todos los participantes. 7 de los 8 entrevistados considera que el impacto de estas sugerencias es mínimo.

Respecto a la pregunta b, 3 de los 8 entrevistados consideran que no se les informa de manera rápida respecto a noticias importantes de la compañía, siendo este un factor que le quita atraktividad a la organización. 5 de los entrevistados considera que si se les detalla de forma rápida. 1 de los entrevistados considera que en cuanto a noticias referente a sus funciones específicamente, se le informa rápido, pero en cuanto a noticias de la compañía de índole general, no son tomadas en cuenta.

En líneas generales los entrevistados difieren en algunas respuestas. Es natural que cada uno de los entrevistados responda en base a sus funciones y al perfil o personalidad de sus jefes, ya que en base a ellos sacan conclusiones. Como indican Alcázar y Ferreiro, para muchos empleados, los

directivos son “la empresa”. Las decisiones tomadas por los directivos junto a sus ideas son percibidas como las decisiones e ideas de la empresa.

4.2.2 Delegación en la Entrevista

La delegación fue explicada a los participantes de la entrevista acorde a la definición que se le da en “Gobierno de Personas en La Empresa” de Ferreiro y Alcázar. Se realizaron 2 preguntas de delegación, para conocer otro aspecto de la posición de los participantes. Las preguntas fueron las siguientes:

- a) ¿Consideras que en tu actual posición se te delegan responsabilidades importantes, ajenas a tus funciones ordinarias?
- b) ¿Consideras que puedes delegar funciones desde tu actual posición?

En la pregunta “a”, se trató de hacer énfasis en funciones ajenas a las ordinarias, porque las funciones ordinarias no pueden ser delegadas, por ser propias de la descripción del puesto. Al hacer esta aclaración, las respuestas fueron diversas. Uno de los principales factores analizados en la entrevista en cuanto a delegación es que, a mayor nivel jerárquico tenía el entrevistado, más posibilidades de delegación tenía. 3 de los entrevistados indicaron que no se les delega funciones importantes, pero que las funciones que realizaban dentro de su posición si lo eran, a pesar de que esto no es delegación propiamente. En el caso de los otros 5, el total de ellos ocupaba posiciones con funciones comerciales o de trato a clientes, etc. Una de las limitaciones para poder delegar es lo parametrizado que puede estar el puesto, quitándole atractividad a la posición.

Por el lado de la pregunta “b”, la jerarquía del puesto nuevamente afecta el resultado de la pregunta. Los analistas senior y jefes entrevistados, consideran que pueden delegar, a diferencia de los analistas junior, quienes respondieron que no podían delegar desde su posición actual. Aquellos que pueden delegar, coinciden en que la delegación les proporciona una mayor autonomía en su posición.

4.2.3 Liderazgo en la Entrevista

Referente al liderazgo, las preguntas se hicieron de manera abierta, para que cada candidato respondiera en función a su percepción de liderazgo en el área. En las preguntas no se pidió medir el liderazgo, sino una descripción de este, para que ahondaran en distintos aspectos sobre la percepción acerca de los líderes. Se realizaron 2 preguntas:

- a) ¿Cómo definirías el liderazgo en tu área?
- b) ¿Qué factores de liderazgo crees que carece el medio y alto mando?

Respecto a la pregunta “a”, algunos de los encuestados consideraron que prima la eficacia en el liderazgo, es decir, los resultados numéricos. No hay mucho empoderamiento por parte de los líderes fue otro de los comentarios comunes. Se menciona también que los líderes son bastante exigentes con sus subordinados. Se indica que la horizontalidad y la comunicación son partes importantes del liderazgo. Es claro de que cada persona tiene un concepto específico de liderazgo, a pesar de que se indicaron las pautas y parámetros de lo que se analizaría en la entrevista. Por ello mismo, las opiniones son diversas, pero como aspecto homogéneo se encuentra el enfoque en los resultados numéricos, llegar al objetivo mensual y anual.

Sobre la pregunta “b”, la mayoría de los entrevistados indicaron que hay una falta de involucramiento por parte de los líderes en los quehaceres diarios del nivel operativo. Existe una gestión bastante macro de las funciones de los analistas en la empresa. Eso de alguna manera desmotiva a los trabajadores, al sentir que no están al pendiente de sus funciones. 3 de los entrevistados mencionan que los líderes no motivan a sus equipos, y eso repercute en sus ganas de trabajar.

4.2.4 Motivación en la Entrevista

La motivación en la empresa es uno de los puntos más importantes de la entrevista dado que los participantes, así como también los anteriormente encuestados, muestra un interés y receptividad para conversar del tema en mayor medida que los temas anteriores. Las preguntas fueron 2, aunque la primera cuenta con 2 preguntas.

- a) ¿Cuáles son los factores que te motivan en tu trabajo? ¿Cuáles son los factores que te desmotivan en tu trabajo?
- b) ¿Cuáles son los factores que más valorarías si se te presentara una oferta laboral en otra organización?

En líneas generales, los factores que resaltaron en mayor medida en la entrevista fueron muy similares a los del *focus group*, tanto los positivos como los negativos. Referente a la pregunta “a” Los aspectos positivos son la cultura de la empresa, la autonomía y atractivo de la posición, las funciones realizadas, etc. Se ahondó mucho en el impacto de las funciones sobre el negocio. En

RBO se valora mucho la posibilidad de impactar de manera trascendente en el negocio. Por el lado de los aspectos negativos, se encuentra como principal punto el salario. Solo 2 de los 8 entrevistados no objeto el salario como un factor desmotivador en la organización. Otro de los factores que desmotivan son la falta de línea de carrera. Muchos de los entrevistados consideran que no hay muchas posibilidades de línea de carrera en Adidas, no solo en su área. Es importante resaltar que en ningún momento se resaltaron temas de índole doméstica en factores motivadores o desmotivadores, que, si se tocaron en el *focus group*, como por ejemplo la falta de estacionamientos o la centralidad de las oficinas. Los participantes se enfocaron en aspectos que realmente los motivaban, o que los motivaban en mayor medida.

Respecto a la pregunta “b”, los factores que en mayor medida valorarían los entrevistados para evaluar la posibilidad de cambiarse de trabajo, son el sueldo y la cultura de la empresa. Esto es bastante resaltante, ya que, si bien uno de los dos factores más valorados por ellos es el salario y precisamente es uno de los aspectos negativos a considerar, otro de los factores valorados es la cultura de la empresa, siendo esta uno de los puntos positivos de Adidas Perú. Sin ánimo de cuantificar los aspectos más importantes, es recalable el hecho de que 1 de los 2 factores que más valoran en una oferta laboral, ya lo tienen en Adidas. Si bien el poco involucramiento de los líderes fue una de las respuestas que dieron en la parte de la entrevista referida al liderazgo, también se tocó el tema de desmotivación en la empresa por la falta de involucramiento de los líderes. Otra clara prueba de que el liderazgo influye en la motivación del equipo de trabajo.

4.2.5 Paradigmas Éticos en la Entrevista

Finalmente se tocaron los paradigmas éticos de Stephen R. Covey. Primero, se le hizo una breve introducción de los paradigmas éticos a los entrevistados, luego, se les hizo leer las definiciones mostradas de ética de la personalidad y del carácter. En base a ello, y sin indicar cual es el paradigma correcto o que permita llegar a la felicidad, se les hizo dos preguntas.

- a) ¿Qué paradigma ético crees que se vive en mayor medida en RBO?
- b) ¿Qué paradigma ético crees que es el correcto? ¿Por qué?

Es interesante mencionar que las preguntas fueron variadas. Dado que ambas preguntas son cerradas, se puede tabular en un cuadro las respuestas de cada participante.

Cuadro 8: Resultado de Respuesta de los Participantes respecto a Paradigmas Éticos

Cuadro Entrevistas	Respuestas de los participantes	
Nro. De Participante	Paradigma de Adidas	Paradigma Correcto
Participante 1	Ética del Carácter	Ética del Carácter
Participante 2	Ética del Carácter	Ética del Carácter
Participante 3	Ética de la Personalidad	Ambos
Participante 4	Ética del Carácter	Ambos
Participante 5	Ética de la Personalidad	Ética del Carácter
Participante 6	Ética de la Personalidad	Ética de la Personalidad
Participante 7	Ética del Carácter	Ambos
Participante 8	Ética del Carácter	Ambos

En este cuadro se puede observar que la percepción de los participantes es bastante variada. El 62.5% de los entrevistados considera que el paradigma ético de Adidas es el de la ética del carácter, mientras que el 37.5% de los entrevistados considera que el paradigma ético de Adidas es el de la ética de la personalidad. Por otro lado, el 50% de los encuestados considera que ninguno de los paradigmas es correcto, y que ambos son necesarios, sobre todo en el ámbito laboral, para poder seguir creciendo o ser considerado en la organización. El 37.5% de los entrevistados considera que el paradigma correcto es el de la ética del carácter, y el 12.5% el de la ética de la personalidad. Como dato más relevante, el 37.5% de los encuestados considera que el paradigma ético usado en mayor medida en Adidas es el mismo paradigma que consideran correcto.

Está claro que, la intención de este análisis no es explicar lo trascendente que es la ética del carácter y lo limitado que es la ética de la personalidad. Cada entrevistado tiene una percepción de lo correcto y lo incorrecto, junto con aquello que es importante. Las ideas de todo aquello válido en una organización no se pretenden cambiar con el trabajo de campo, pero de alguna manera nos dan una idea de la calidad motivacional de estos.

Es preciso mencionar también, que, si bien la pregunta va dirigida a los paradigmas éticos que en mayor medida se toman en cuenta, las respuestas de los entrevistados se pueden dar en base a su experiencia y a como está repercutido en su desarrollo personal o profesional. Esto se da por que damos por supuesto que lo que nuestra experiencia ha encontrado satisfactorio, es lo correcto.

4.3 Focus Group a Analistas Junior y Senior

Para complementar el análisis de la observación, las entrevistas y las encuestas, se realizó un *focus group* a los miembros del nivel operativo, para poder sacar *insights* respecto a ciertos aspectos motivacionales dentro de la organización.

La actividad fue documentada y expuesta por un moderador, quien durante 1 hora y 20 minutos consulto acerca de los aspectos positivos y negativos de la organización y posteriormente del área. Las preguntas fueron solo 2, y dieron cabida a una serie de conversaciones en donde se reconocían aspectos positivos y negativos de Adidas Perú y del área de RBO.

Los entrevistados fueron 5: César Ramos (Analista Senior), Melissa de Marzo (Analista Jr.), Honira Marín (Analista Jr.), Maria del Pilar Alvizuri (Analista Jr.) y Rolando López (Analista Jr.).

A partir de la actividad, los puntos más resaltantes se pueden dividir en aspectos positivos y negativos que afectan directamente a la motivación de los empleados. En el siguiente cuadro se puede observar un resumen de cada tipo de aspecto.

Cuadro 9: Respuesta del *Focus Group*

Cuadro <i>Focus Group</i>	Referente a los aspectos que afectan directamente la motivación de los empleados de <i>Retail Back Office</i>	
No.	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
1	Cultura de la Empresa	Favoritismo
2	Flexibilidad	Sueldos
3	Horarios	Falta de Reconocimiento
4	Cercanía del Local	Exigencia
5	Atractivo del Puesto	Falta de Estacionamientos

Los aspectos se organizaron en orden de importancia. Si bien se tuvo una discusión de más de 1 hora, cada aspecto tomaba considerable relevancia y era sujeto a discusiones alturadas. La actividad fue percibida por el observador como una especie de catarsis de los miembros del nivel operativo. Si bien el moderador no podía solucionar ninguno de los aspectos negativos, al no pertenecer a la compañía ni poder dar comentarios de retroalimentación, los participantes gustaron de dialogar temas que no saltan en el día a día ni mucho menos se tocan en espacios abiertos.

Respecto a los aspectos positivos, la cultura de la empresa fue el principal factor motivante de los miembros del *focus group*. Trabajar en una empresa que describían como moderna y

horizontal sumaba mucho. La cultura (el concepto que los participantes entienden por cultura) les permite ir a trabajar en polo y *jeans*, comunicarse con los distintos niveles jerárquicos de manera horizontal, frontal y directa, y sobre todo trabajar en una empresa que produce y distribuye un producto que es del agrado de ellos, además de ser ellos (por su edad y estilo de vida) el público objetivo de un gran número de productos de la marca.

Otro aspecto positivo era la flexibilidad. Gozar de beneficios como *home office* 2 veces al mes, tener 2 horas de almuerzo si es que se practica deporte en dicho horario, son factores importantes, que están alineados también con la cultura de la empresa y representan la confianza que la empresa da en sus empleados. Por el lado de los horarios, no marcar asistencia ni ser controlados en puntualidad al no ser amonestados por tardanzas es otro aspecto positivo. La cercanía del local a distintos tipos de zonas comerciales es valorada también por los participantes. Indican que la zona en la que están ubicadas las oficinas de Adidas Perú es céntrica, y les da facilidades de acceso a gimnasios, restaurantes, centros comerciales y educativos. La atraktividad de las posiciones, por ser puestos vinculados al *core* del negocio: deporte. Trabajar en una marca deportiva y desempeñar funciones relacionadas a ello es del agrado y el interés de los colaboradores.

Respecto a los aspectos negativos, resaltaron el favoritismo. Indican que se dan ascensos de manera rápida y sin procesos formales en algunos casos, y en otros si se aplican procesos rigurosos de selección, promoción y ascenso. Esto genera desmotivación, frustración y molestias en los colaboradores. Sienten que ese favoritismo se da por amistades o relaciones. Indican también que el factor salarial es algo desmotivador, por estar por debajo del mercado y no representar el valor del trabajo de sus funciones como recompensa. Ligado a ello está la falta de reconocimiento. Indican que no hay un sincero reconocimiento por sus esfuerzos, tareas cometidas y aportes extraordinarios. La desmotivación viene principalmente por la escala de medición con la que se les evalúa al final de cada año, indicando que para obtener una calificación de 4/5, el esfuerzo debe de ser excesivamente bueno, lo cual no ocurre en ninguno de los casos. La exigencia juega también un aspecto negativo, pero porque está ligado a la falta de reconocimiento. Las posiciones son muchas veces bastante exigentes. La falta de estacionamientos para todos las posiciones inferiores a jefes, es también un factor desmotivador mínimo.

En líneas generales, estos fueron los alcances del *focus group*, en donde si bien se tocaron varios puntos como los ya mencionados, se ahondaron mucho en ellos y se pudo entender el sentir respecto a la cultura organizacional.



Conclusiones de la Investigación

Las conclusiones se realizarán respecto a las dimensiones organizacionales, y al estudio de las obras de Dale Carnegie y Stephen Covey.

Respecto a las Dimensiones Organizacionales

Luego de realizar la encuesta general a todo el equipo de RBO, las entrevistas en profundidad y el focus group al nivel operativo, se recogió la información y se analizó, para contrastarla con la observación presencial de 1 mes y sacar conclusiones que permitan aproximarnos al entendimiento de la realidad del área y su relación con la ética del carácter o de la personalidad.

Se detallarán las conclusiones de las dimensiones de la organización y luego del equipo, para finalmente pasar a un plan de acción y análisis de las consecuencias o beneficios del enfoque motivacional del área estudiada.

Respecto a la organización y sus dimensiones, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1) RBO y muy probablemente toda la sede de Perú es una organización entendida como organismo o conjunto social, tal como lo menciona Pérez López en “Fundamentos de la Dirección de Empresas” (Pérez López, 1996).

El tener las características de un conjunto social es aceptado como correcto no solo por los altos mandos de la organización, sino también por algunos empleados del mando medio y nivel operativo. A continuación, se explicará las razones de esta conclusión:

- ✓ Tanto los motivos de los empleados, como la percepción de estos de cómo se les motivan como resultado por vasta mayoría motivos intrínsecos. Estos resultados han salido de las encuestas, *focus groups* y entrevistas en profundidad.
- ✓ Existen muy pocas personas encuestadas que no están en desacuerdo con algún aspecto de la organización, o que se siente realmente identificadas con esta. Esto es explicado teóricamente por Pérez López, en donde indica que la posibilidad de una verdadera identificación con la organización en un conjunto social u organismo se da exclusivamente si la satisfacción de los motivos actuales por lo que se hace y por lo que se recibe coinciden,

y esto solo se da en condiciones muy especiales. En esencia, esto ocurre porque un organismo o conjunto social, no contempla las motivaciones futuras de sus miembros, sino solo las actuales. Ahora bien, para hacer más compleja la posibilidad de que se llegue a una identificación con la organización, se debería de hacer crecer una de estas cuatro variables sin afectar a las otras para que un organismo sea viable: el valor del producto para el consumidor, lo barato que le resulta el producto al consumidor, el atractivo de producirlo para el productor, la retribución del productor (Pérez Lopez, 1996). En una institución, en donde la organización se contempla tomando en cuenta una base antropológica, esta situación no es difícil. Para un organismo o conjunto social, resulta bastante complicado, aunque no imposible.

- 2) Los motivos trascendentes ya sea por motivación racional o por motivación espontánea son prácticamente nulos en RBO.

Bien explica Ferreiro y Alcázar al introducir los conceptos relacionados a las dimensiones de la organización, que la atractividad incluye la unidad, pero que se haría una distinción entre ambas, para que la unidad se refiera únicamente a logro de identificación con la organización y confianza mutua. Por tanto, existe atractividad en Adidas, pero solo impulsada por motivos intrínsecos. Esta conclusión se llega a inferir debido a ciertos puntos:

- ✓ Los objetivos se miden únicamente de manera numérica. Ningún objetivo involucra resolver las necesidades reales de los consumidores ni mucho menos analizar si los productos realmente resuelven las necesidades de los clientes del mercado peruano.
- ✓ Dentro de las razones por las cuales se trabaja en Adidas, mostrado en los resultados de las encuestas, muy pocos integrantes de RBO indican que su motivación principal está relacionada a algún motivo trascendente. De hecho, casi todos los puntos son motivos intrínsecos y extrínsecos.
- ✓ Si bien el NPS interno mide la satisfacción de los trabajadores en la empresa, la encuesta y entrevista en profundidad realizada a los distintos integrantes de RBO, demuestra que la nota elevada no es un sinónimo de calidad motivacional. Todos los resultados respecto a motivos están más próximos a eficacia y atractividad.

- ✓ Muchos miembros consideran como óptimo un liderazgo apegado a motivos intrínsecos y extrínsecos. Esto solo refuerza que ni los mismos empleados esperan de sus líderes acciones movidas por motivos trascendentes.

Respecto al estudio de Carnegie y Covey

Sin duda alguna, hay suficientes razones para considerar que una gran parte de las reglas de Carnegie utilizadas en su libro “Como Ganar Amigo e Influir Sobre Las Personas” son contraproducentes para el desarrollo de las personas. Así mismo, hay suficientes razones luego del análisis para inferir que la ética del carácter de Covey es superior a la ética de la personalidad.

Por ello mismo se concluyeron las siguientes afirmaciones:

- a) **Las bases psico-sociológicas de Carnegie en sus reglas de relaciones humanas quitan libertad a las personas.**

Prueba de ello, son las incontables reducciones del ser humano que tiene que utilizar para demostrar la efectividad de sus reglas. Personas predecibles, que responden ante estímulos, que pareciese que utilizan de manera extremadamente limitada su inteligencia y cuya voluntad está condicionada ante circunstancias específicas, son algunos de los ejemplos de las personas a las cuales hace referencia Carnegie para probar su punto.

Otra razón para creer ello, es la limitación y ambigüedad de las razones por las cuales Carnegie considera que se debe de influir en la gente, si es que, claro, influir en las personas y ganar amigos fuese algo que se debiera buscar. En algunos casos Carnegie ni siquiera indica las razones por las cuales se deben lograr las reglas que propone, dejando un vacío en lo más importante de cualquier acción referente a relaciones humanas: la intención. La falta de intención en algunas de sus reglas demuestra una clara ambigüedad, junto con los distintos tipos de razones por cada regla.

Adicionalmente, Carnegie deja en duda sus intenciones con tan solo el título de su obra. Ganar amigos e influir sobre las personas no es un fin que debiera buscarse por el simple hecho de tenerlo. Es como ganar dinero solo por el mero hecho de saber que se tiene. Mas aún, ganar amigos e influir sobre las personas es algo que ni siquiera se debería buscar conseguir. Los actos, las decisiones y motivos de personas con alta calidad motivacional, permiten influir en otros sin la necesidad de

querer hacerlo, sin si quiera notarlo en muchas ocasiones. Es hacer el bien sin esperar nada a cambio, cosa que se logra únicamente con motivos trascendentes.

b) La ética del carácter está ligada a los motivos trascendentes, pero no a una motivación específica.

A lo largo de la investigación y el estudio de las obras de los principales autores de este trabajo, se ha podido comprobar que la ética del carácter no distingue el impulso por el cual se actúa. Siempre se da la situación en la que una persona que actúa bajo el paradigma de la ética del carácter se mueve por una alta calidad motivacional, es decir, motivos trascendentes; esto se da por que las razones de su actuar son movidas por principios y valores universales que ya hemos explicado con anterioridad y que los hábitos que refuerzan la ética del carácter son técnicas de autocontrol que perfeccionan las virtudes morales. El autocontrol permite actuar impulsado por motivación racional. Sin embargo, si bien la ética del carácter en su más amplia perfección es una motivación racional por motivos trascendentes (es decir ética del carácter llevada por una fuerza voluntad e inteligencia), es posible actuar con sólidos principios y valores con una motivación espontánea. Podemos caer en sentimentalismo si aún no hemos pulido nuestros hábitos o virtudes.

c) La Ética del Carácter permite la libertad de las personas.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Covey permiten la ética del carácter. Son técnicas que permiten perfeccionar el autocontrol que indica Pérez López, más no la virtualidad. La virtualidad es aquella capacidad de querer la opción correcta. Está relacionada con la voluntad, como se mencionó anteriormente; Covey hace referencia a ella como voluntad independiente al referirse a los privilegios del ser humano. Cada uno de los hábitos de Covey permiten tomar mejores decisiones, o lo que es adecuar el pensamiento a la realidad. Ayudada de los privilegios humanos a los cuales se refiere Covey se puede llegar a acrecentar la capacidad de querer hacer las cosas. Por ello, para que una persona incremente su libertad necesita tener la voluntad suficiente para poder hacer uso de la ética del carácter, y esto les permite ser personas con mayor libertad.

d) La teoría de Pérez López es la que permite de manera más completa demostrar la efectividad de las relaciones humanas.

De las 3 teorías analizadas, podemos afirmar con todo lo ya mencionado que Carnegie muestra una figura reducida del ser humano, que la ética del carácter de Covey permite llegar a la interdependencia y si se le complementa con virtualidad, puede llegar a perfeccionarse, así como también la motivación racional por motivos trascendentes de Pérez López, y como esta permite generar una identificación con la empresa que repercute en todas las dimensiones de esta.

Sin duda alguna, Covey se acerca mucho a una efectividad, pero Pérez López es quien demuestra (y se ve muy bien reflejado en las obras de Ferreiro y Alcázar) el sentido de las necesidades humanas y la necesidad de una base antropológica en cualquier organización para poder llegar a esa efectividad de la cual nos referimos a través de su explicación de las motivaciones actuales y futuras como base de una institución, aquella organización que permite la identificación con la organización y la confianza mutua.





Referencias Bibliográficas

Alcázar, M. (2019) *Personas*, Lima, Perú, Prodec.

Carnegie, D. (2017) *Como Ganar Amigos e Influir Sobre Las Personas*, México, Penguin Random House Grupo Editorial.

Castillo Córdova, G. (2014) *Hacia El Descubrimiento del Ser Personal*, Perú, Universidad de Piura

Castillo Córdova, G. (2013) *Introducción a La Filosofía*, Perú, Universidad de Piura

Covey, S. (2011). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Paidós

Ferreiro, P. y Alcázar, M. *Gobierno de Personas En La Empresa* (2014), Planeta

García Cuadrado, J.A. (2001) *Antropología Filosófica: Una Introducción a la Filosofía del Hombre*, España, EUNSA

Pérez López J.A. (1988) *El Sentido De Los Conflictos Éticos Originados Por El Entorno En Que Opera La Empresa*, España, Instituto de Empresa y Humanismo

Pérez López, J.A. (1996). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, España, Ediciones Rialp

Pérez López, J.A. (1998) *Liderazgo y Ética En La Dirección De Empresas: La Nueva Empresa del Siglo XXI*, España, Deusto

Pieper, J. (2010) *Las Virtudes Fundamentales*, Madrid, España, Ediciones Rialp

Selles, Juan Fernando (1996) *La Persona No Se Conoce Sino Personalmente*, España.



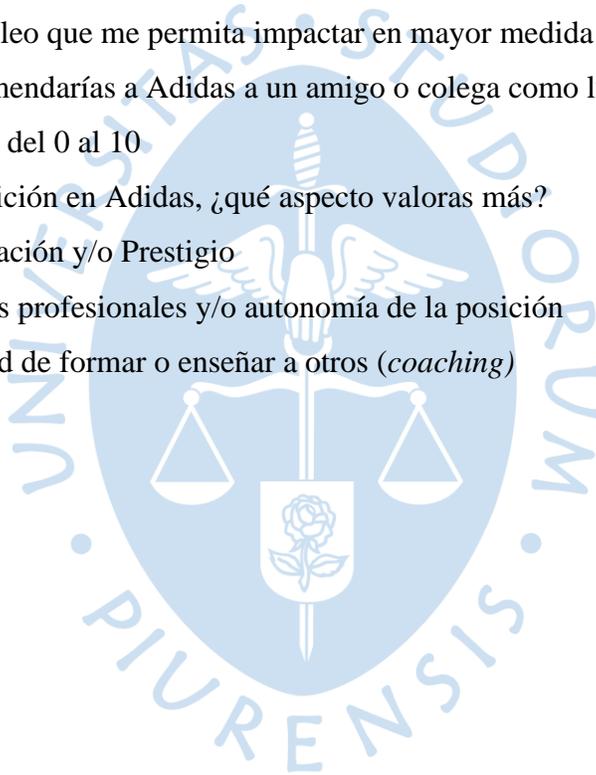
Anexos

Anexo 1

Encuesta a Trabajadores de Adidas Perú – Retail Back Office

1. ¿Cómo calificarías la comunicación existente entre los empleados de distintos rangos jerárquicos de Adidas?
 - a. Sumamente Horizontal
 - b. Horizontal
 - c. Vertical
 - d. Sumamente Vertical
2. Respecto a la delegación de los empleados en la empresa, ¿a partir de qué posición percibes que se puede delegar funciones?
 - a. Se da desde mandos bajos
 - b. Se da desde mandos medios
 - c. Se da desde mandos altos
3. ¿Qué tanto impacto consideras que tienen tus funciones en Adidas?
 - a. Alto Impacto
 - b. Mediano Impacto
 - c. Bajo Impacto
 - d. Ningún Impacto
4. ¿Como calificarías el liderazgo del alto mando en Adidas?
 - a. Muy Alto
 - b. Alto
 - c. Bajo
 - d. Muy Bajo
 - e. Nulo
5. ¿Con cuál de estas 3 opciones te sientes más identificado/a respecto a las razones por las que trabajas en Adidas?
 - a. Trabajo en Adidas porque a través de mis funciones me siento capaz de impactar positivamente en las necesidades reales de nuestros consumidores

- b. Trabajo en Adidas porque me disfruto de realizar mis funciones y/o es donde mejor me siento para desarrollarme profesionalmente.
 - c. Trabajo en Adidas por el *status* de la marca y/o el sueldo/beneficios que recibo.
6. Muy brevemente, ¿Cuál es tu principal motivación para trabajar en Adidas? (Pregunta abierta)
7. En el caso hipotético que surgiera una oportunidad laboral fuera de Adidas, ¿cuál de estas opciones te sería más atractiva?
- a. Otro empleo con mayor remuneración y/o prestigio
 - b. Otro empleo con mayor desarrollo profesional y/o funciones más atractivas
 - c. Otro empleo que me permita impactar en mayor medida en otros
8. ¿Qué tanto recomendarías a Adidas a un amigo o colega como lugar de trabajo?
- a. Opciones del 0 al 10
9. Dentro de tu posición en Adidas, ¿qué aspecto valoras más?
- a. Remuneración y/o Prestigio
 - b. Funciones profesionales y/o autonomía de la posición
 - c. Capacidad de formar o enseñar a otros (*coaching*)



Anexo 2

Entrevista en Profundidad

Entrevista A Profundidad – Retail Back Office

Esta entrevista busca conocer a detalle la percepción de los miembros del área de *Retail Back Office* sobre algunas aspectos del área donde laboran en Adidas Perú y las razones de esas percepciones.

Se tocarán 4 temas, 2 preguntas por tema. Se pide al entrevistado ser lo más específico posible. Estos resultados no serán publicados ni comunicados a Adidas Perú.

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Entendiendo la comunicación como un proceso de doble sentido, en el que se da un intercambio de conocimientos con otras personas, responder las siguientes preguntas.

- c) ¿Qué tan en cuenta consideras que son tomadas tus sugerencias e ideas con respecto a mejoras u oportunidades para el negocio en Adidas Perú?
- d) ¿Qué tan rápido consideras que se te informa respecto a noticias o decisiones cruciales o críticas de la compañía?

DELEGACIÓN EN LA EMPRESA

La delegación se entiende como un proceso de cesión de decisiones o poder, estableciendo límites y criterios generales de actuación. Puede darse de superior a subordinado y en algunos casos entre pares. Dado esto:

- 3) ¿Consideras que, en tu actual posición, se te delegan responsabilidades importantes, ajenas a tus funciones ordinarias?
- 4) ¿Consideras que puedes delegar funciones desde tu actual posición?

LIDERAZGO EN LA EMPRESA

El concepto de liderazgo abordado es la capacidad de cumplir con 3 dimensiones: eficacia, atractividad y unidad, ya antes mencionadas y explicadas al entrevistado. Dado ello:

- 3) ¿Cómo definirías el liderazgo en tu área?
- 4) ¿Qué factores de liderazgo crees que tiene o carece el medio y alto mando?

MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

- 3) ¿Cuáles son los factores que te motivan en tu trabajo? ¿Cuáles son los factores que te desmotivan en tu trabajo?
- 4) ¿Cuáles son los factores que más valorarías si se te presentara una oferta laboral en otra organización? ¿Por qué?

ÉTICA DEL CARÁCTER Y DE LA PERSONALIDAD

Un “Paradigma” es “el modo en el que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación”. Por lo tanto:

Ética del Carácter: Paradigma que enseña que existen principios básicos para vivir con efectividad, el cual es el único camino para experimentar el éxito y una felicidad duradera, al aprender esos principios e integrarlos en nuestro carácter básico.

Ética de la personalidad: Paradigma que enseña que la busca del éxito se debe dar en función a la personalidad, la imagen pública, de las actitudes y las conductas, las habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. Tomando 2 sendas: las técnicas de las relaciones públicas y humanas y la de la actitud mental positiva. “Tu actitud determina tu altitud”, “La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree”, “La sonrisa hace más amigos que el entrecejo fruncido”.

1. ¿Qué tipo de paradigma ético crees que se vive en mayor medida en *Retail Back Office* adidas?
2. ¿Qué tipo de paradigma ético crees que es el correcto? ¿Por qué?