



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**La Cultura Simbólica en la Organización y la Identidad Laboral.
Caso de estudio: Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay**

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**Que para obtener el grado de Maestra en
Estudios Organizacionales**

PRESENTA

Gloria Stefany Badillo Martínez

DIRECTORA

Dra. María Teresa Paramo Ricoy y Méndez

Ciudad de México, noviembre 2017



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00505
Matrícula: 3153804807

LA CULTURA SIMBÓLICA EN LA ORGANIZACIÓN Y LA IDENTIDAD LABORAL.
CASO DE ESTUDIO: CONSULTORAS DE BELLEZA INDEPENDIENTE MARY KAY

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:00 horas del día 10 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA PARAMO RICOY Y MENDEZ
DRA. MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ
DR. ANTONIO ELIAS ZARUR OSORIO

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: GLORIA STEFANY BADILLO MARTINEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

SECRETARÍA



GLORIA STEFANY BADILLO MARTINEZ

ALUMNA

REVISÓ

UC. JULIO CESAR DE LARA ISSASI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVSIÓN DE CSH

Juana Juárez Romero
DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTA

Maria Teresa Paramo Ricoy y Mendez
DRA. MARIA TERESA PARAMO RICOY Y MENDEZ

VOCAL

Maria Anahi Gallardo Velazquez
DRA. MARIA ANAHI GALLARDO VELAZQUEZ

SECRETARIO

Antonio Elias Zarur Osorio
DR. ANTONIO ELIAS ZARUR OSORIO

AGRADECIMIENTOS

*A mis padres y hermano por todo el apoyo incondicional que me brindaron en esta nueva etapa de mi vida académica, especialmente a mi madre y gran amiga **Gloria** que en todo momento me dio palabras de aliento que me ayudaron a no desistir para poder alcanzar este sueño, y por siempre estar para mí.*

*A mi pareja, **Alejandro**, por recorrer y vivir a mi lado cada momento que me ha permitido tener un crecimiento personal y profesional.*

*A mi directora, **Dra. María Teresa Páramo Rico y Méndez**, por su apoyo y dedicación en la elaboración de esta investigación.*

*A mis lectores, **Dra. María Anahí Gallardo Velázquez y Dr. Antonio Elías Zarur Osorio**, por el tiempo brindado y por aceptar el compromiso de ser parte de esto.*

*A cada uno de **mis profesores** por compartir sus conocimientos y dejar grandes enseñanzas.*

*A la **Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)** por la oportunidad que me ha dado de conseguir una meta más en mi vida profesional.*

*A todas las personas entrevistadas que amablemente colaboraron para que la investigación saliera adelante, especialmente a **Verónica Ávalos** quien me dio la oportunidad de tener un acercamiento a la organización y, a **Silvia Del Castillo** por su incondicional apoyo que me brindó.*

II.2.2 La Cultura desde los Estudios Organizacionales	73
II.2.2.1 Diferencia entre cultura organizacional y cultura en la organización en las organizaciones	75
II.2.2.1.1 Cultura Organizacional	76
II.2.2.1.2 Cultura en las organizaciones	80
II.2.3 La categoría del género desde el enfoque social y cultural	83
Capítulo III. Identidad	86
III.1 Definición de Identidad y del proceso social	89
III.2 Dimensiones de la Identidad	94
III.3 Construcción de la Identidad	98
Capítulo IV. Diseño metodológico	101
IV.1 Metodología de la Investigación	101
IV.1.1 Paradigmas de la Investigación	103
IV.1.2 Aspectos a considerar de los tipos de Paradigmas	107
IV.2 El Diseño Metodológico	111
IV.2.1 Planteamiento del Problema	111
IV.2.1.1 Marco de análisis desde la perspectiva cualitativa	112
IV.2.1.2 Hecho social	122
IV.2.2 Diseño Metodológico	124
IV.2.2.1 Estrategia metodológica	125
IV.2.2.2 Ángulo de investigación y dimensiones de análisis	126
IV.2.2.3 Preguntas y conceptos de Investigación	129

IV.2.3 Universo de observación	138
IV.2.3.1 Unidades de observación	139
IV.2.3.2 Muestra	140
IV.2.4 Instrumentos de Investigación	142
IV.2.4.1 Observación	142
IV.2.4.2 Entrevista	146
IV.2.4.3 Cuestionario	149
IV.2.4.4 Análisis de contenido (documentos)	151
IV.2.5 Trabajo de campo	151
IV.2.6 Validez y confiabilidad	153
Capítulo V. Análisis e interpretación de la Información	155
V.1 Dimensión: Organización MKCI	159
V.1.1 Organización MKCI: Corporativo	159
V.1.2 Organización MKCI: Sistema de multinivel	161
V.2 Dimensión: Cultura Simbólica	177
V.3 Dimensión: Identidad Laboral	204
Reflexiones finales	220
Referencias	233
Anexos	243

“Toda formación social ha manipulado inconscientemente a los hombres a través del lenguaje, generando ideologías, sistemas de códigos que le preexisten y a través de los cuales se apropian su identidad”

Ibáñez, J.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día nos encontramos en un ambiente dinámico y complejo, donde la ambigüedad e incertidumbre juegan un papel fundamental para el desarrollo y sobrevivencia de las organizaciones. Para poder estudiarlas y comprender los fenómenos que se dan en su interior, se hace necesario tener un enfoque multidisciplinario propio de los Estudios Organizacionales (EO) ya que, al representar un carácter analítico explicativo, logran profundizar en el estudio de ciertos elementos que retoman de la Teoría de la Organización (TO) y adhieren otros enfoques de análisis como el poder, la vida simbólica, el institucionalismo, la cultura, el género, la identidad, entre otros, que dan pauta a nuevos debates que permiten comprender y enriquecer el estudio de la realidad organizacional.

El contexto actual (económico, político, social y cultural) de México en el cual se desenvuelven las organizaciones, entendidas como el espacio de interacciones sociales y orientaciones compartidas que rigen la conducta del individuo, se ha ido transformando a través del tiempo debido a ciertos elementos que, de alguna manera, han influido en éstas de diversa manera llevando consigo nuevos cambios que dan pauta a diferentes puntos de debate que contribuyen a enriquecer el análisis organizacional.

El aspecto cultural, que es considerado como el eje de la antropología, es uno de los elementos importantes en las organizaciones, aunque ha sido muy debatido dentro de los Estudios Organizacionales debido a la diversidad de conceptualizaciones que se tienen de éste, ya que la mayoría de las veces ha sido limitado al relacionarlo sólo con elementos de conducta como las costumbres, los hábitos, los ritos, las tradiciones, que caracterizan a determinado grupo o sociedad, olvidando que éste también comprende aspectos de control que guían el actuar del individuo como lo son las reglas, las políticas, los símbolos, los valores, entre otros, que en su conjunto hacen de su estudio un campo amplio de análisis.

La importancia de la cultura en la dinámica organizacional ha logrado ocupar en los años recientes un lugar preponderante, tanto en el aspecto académico como en la práctica, debido a que durante muchos años fue ignorada por las principales corrientes que abordaron su estudio (Montaño, 2000:85). A través de ella se pueden encontrar explicaciones a ciertos fenómenos que han ocurrido a través del tiempo y que, de alguna manera, han influido para la organización, los miembros de ésta y la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

La cultura siempre ha influido en la sociedad, tanto para las organizaciones como para los individuos, a través de la asignación de significados que culturalmente han sido aceptados e introyectados, de acuerdo a los contextos históricos-sociales particulares, para definir, e incluso diferenciar, las cosas, los objetos y los roles de las personas. Al hablar de estos significados, se hace referencia a cuestiones de género que, al igual que la cultura, ha cobrado gran

relevancia al permitir comprender y explicar diversos fenómenos que están ocurriendo hoy en día en la sociedad y en las organizaciones. Como ejemplo de esto se pueden mencionar problemas de inequidades, discriminación y marginación que han limitado la participación de las mujeres en el desarrollo de las sociedades, en comparación con la participación de los hombres (Chávez, 2004: 85) bajo la lógica capitalista y la dominación patriarcal, debido a que al hombre se le ve como el portador de fuerza, como la figura pública, mientras que a la mujer se le considera frágil, sumisa, al cuidado doméstico y a lo maternal, jugando el aspecto cultural un papel fundamental.

En la actualidad, como dice Sullerot (1979) “es mucho más fácil modificar los hechos de la naturaleza que los de la cultura” pues, como se ha mencionado, ésta es introyectada en los individuos. Es importante considerar que no es lo mismo el sexo biológico que el género, es decir, la identidad asignada o adquirida, ya que la identidad hace referencia a un *sentido de pertenencia*, y la existencia de distinciones cultural y socialmente aceptadas entre hombres, mujeres y todos los géneros, es justamente lo que da fuerza y coherencia a la identidad de género.

Esta tendencia de roles, en cuanto al género, está siendo modificada, ya que la presencia de mujeres en las organizaciones, específicamente, en las empresas ha sido un fenómeno social reciente que les ha permitido conformar nuevas identidades basadas en sus distintos ámbitos de interacción, tanto en la vida privada como en la pública, dejando atrás la existencia de un destino predeterminado basado en su papel reproductor para convertirse en sujetos

protagónicos de sus proyectos de vida, permitiendo así una gama de posibilidades para conformar nuevas identidades femeninas (Martínez, 1997: 239).

Al considerar como elementos simbólicos al género y la identidad, el interés de la presente investigación está en analizar qué papel juega la cultura simbólica en el proceso de creación y recreación de la identidad laboral de las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay.

La importancia que tiene estudiar la cultura simbólica en las organizaciones y la identidad laboral en el campo de los Estudios Organizacionales se debe a que son elementos que éstos retoman para poder comprender el funcionamiento de las organizaciones, además de que permiten, específicamente, aportar información sobre las características de las estrategias que esta organización utiliza para atraer, motivar, mantener y gestionar a uno de los elementos fundamentales de la organización como lo es el talento humano, siendo la clave de éxito: la mujer.

Mary Kay Cosmetics Inc. (MKCI) representa una organización importante debido a que ha traído grandes cambios dentro de este contexto, ya que debido a su cultura corporativa ha logrado ser una de las empresas globales más exitosas, siendo su clave de éxito: la mujer. El funcionamiento de esta organización se explica a través de la historia de vida de su fundadora Mary Kay Ash (MKA). Es una compañía que se fundó en 1963 en Dallas, Texas, con la finalidad de que le permitiera a la mujer alcanzar el éxito sin límites. Asimismo, su deseo fue que esta

compañía estuviera guiada por principios y valores que guiaran la superación y el éxito de la mujer, siendo éstos:

- *“Espíritu de entrega.* “Dar sin esperar nada a cambio”. Diseñó este término para describir la noble búsqueda para hacer el bien, un dinámico espíritu de equipo.
- *La regla de oro.* “Tratar a los demás como te gustaría ser tratado”. Además, creer en un ambiente de trabajo en equipo, de respeto por los demás, fomentando las relaciones basadas en la confianza, la honestidad y calidad humana.
- *Hazme sentir importante.* Esto es una realidad...desde ser reconocido por un trabajo bien hecho hasta contar con la amistad de personas que se preocupan por ti.
- *Balance de prioridades.* “Primero Dios, segundo Familia y tercero Carrera”, siguiendo esta tradición Mary Kay Ash (MKA) exhorta a sus empleados a que encuentren apropiadamente su balance de prioridades en sus vidas, como parte importante de su cultura alrededor del mundo” (Mary Kay, 2016:2-3).

Considerando estos principios y valores, la compañía *Mary Kay Cosmetics Inc.* (MKCI) ofrece una carrera profesional para las mujeres representantes que desean un ambiente de trabajo flexible con ganancias ilimitadas. Esta carrera va enfocada a lo que denomina “*la escalera del éxito*” en donde a medida que se va compartiendo la *Oportunidad Mary Kay* se va formando un grupo de compra para poder ir ascendiendo en el nivel de la Carrera Independiente Mary Kay, en donde

se inicia como Consultora de Belleza Independiente (CBI), seguido por Consultora Senior (CS), Iniciadora Estrella (IE), Líder de Grupo (LG), Futura Directora de Ventas (FDV), Directora en calificación (DIQ) hasta ser Directora Nacional Ejecutiva Elite de Ventas Independientes (DNEEVI).

Una característica que es fundamental considerar de *MKCI* es respecto a su estructura organizacional que se divide en dos partes: la estructura corporativa, compuesta por los altos mandos, los órganos de gestión, la dirección administrativa, y el departamento de ventas, en donde se visualiza una tendencia al nepotismo y el techo de cristal está presente; y la de sus representantes que se estructura bajo la lógica de las nuevas formas organizacionales, ya que ésta opera a través de un *sistema de multinivel*, donde ambos están indirectamente relacionados, pues las representantes de venta no pueden ascender al nivel de corporativo, es decir, el *sistema de multinivel* está subsumido en la estructura corporativa.

Para alcanzar el objetivo de la investigación se hace especial énfasis a un *sistema de multinivel* que opera en la Ciudad de México, en oficinas ubicadas al Sur de la Ciudad, utilizadas específicamente para que las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay (representantes) se reúnan y puedan llevar a cabo su trabajo, como dar capacitaciones o juntas de Negocio semanales. Es importante mencionar que dichas oficinas son independientes a las oficinas administrativas de *MKCI*.

Dada la naturaleza multidisciplinaria de los EO y de las características del objeto de estudio, la investigación se basa en el paradigma constructivista, ya que “propone una alternativa al concepto mismo de conocimiento y de conocer, en la que el conocimiento no es un objeto o un objetivo finito (Bauersfeld, 1995), sino una acción o un proceso de construcción situada y social. El proceso de conocer, entonces, se concibe y se explica en función de su carácter funcional, distribuido, contextualizado e interactivo” (Cubero, 2005. Citado por Castellaro, 2012:133), es decir, permite tener un mejor acercamiento a la realidad social en la cual están inmersas las organizaciones, ya que es multidimensional, caótica y se encuentra en movimiento constante (Páramo, 2009). No obstante, se utilizó una estrategia metodológica cualitativa dado que en esta investigación se estudia el proceso de creación y recreación de la Identidad laboral en relación a la cultura simbólica de la compañía *MKCI*, lo que implica una visión a profundidad, utilizando el estudio de caso como método que permite abordar una problemática particular en un contexto específico, usando como técnicas de recolección de información, la observación participante, entrevistas semi-estructuradas, cuestionarios dirigidos y el análisis de documentos.

La tesis está compuesta de cinco capítulos. En el Capítulo 1 se aborda una descripción del concreto real de estudio en el cual se hace referencia al contexto histórico de la empresa *MKCI*, ya que su funcionamiento se explica a partir de entender la historia de vida que tuvo su fundadora MKA; se señala su estructura organizacional la cual se divide en dos partes, la corporativa y la de sus representantes que funciona a través de un *sistema de multinivel*; se mencionan

las estrategias del proceso de trabajo y se señalan algunos aspectos importantes a considerar.

El Capítulo 2 está conformado por el Marco Teórico en donde se hace una revisión teórica de qué es la organización, cuáles son los estudios que más han contribuido y qué relación hay entre la Teoría de la Organización y lo Estudios Organizacionales, así como considerar la estructura y la estrategia de la organización a través de las nuevas formas organizacionales. Así mismo, se abordan aportaciones teóricas de la Cultura en la organización, considerando las fases históricas del concepto de cultura, el aspecto de la cultura simbólica, el papel que ésta desempeña respecto a la ideología, así como las aportaciones que se han dado dentro de los Estudios Organizacionales, ya que permiten explicar la realidad acontecida en el hecho social, a través del uso crítico que proporciona elementos para el posterior análisis de la información. En el Capítulo 3 se aborda el tema de la Identidad en donde se considera la definición del término y del proceso social, sus dimensiones, así como su proceso de construcción.

En el Capítulo 4 se detalla el Diseño Metodológico que es utilizado en la investigación, el cual está basado en la propuesta de la Dra. Teresa Páramo la cual incluye: determinar la pregunta central de investigación, las principales dimensiones de análisis, las preguntas de investigación, los conceptos básicos del trabajo, las unidades de análisis y los instrumentos de investigación. Además, se incluye en este capítulo el trabajo de campo que se realizó.

En el Capítulo 5 se lleva a cabo el análisis y la interpretación de la información por cada una de las dimensiones que fueron utilizadas, y finalmente se señalan las reflexiones finales a las que se llegaron durante la investigación.

CAPÍTULO I. Caso de estudio, el concreto real: Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay

Para poder entender el funcionamiento de la organización *Mary Kay Cosmetics Inc.* es necesario tener una buena comprensión de la historia de vida de su fundadora.

I.1 Contexto histórico de la empresa *Mary Kay Cosmetics Inc.*

Mary Kay Ash (12 de mayo de 1918 – 21 de noviembre de 2001) fue una empresaria y fundadora de *Mary Kay Cosmetics, Inc.* Nació en Hot Wells, Texas, donde creció en un ambiente familiar. A la edad de siete años, teniendo a su padre enfermo y su madre siendo el pilar que mantenía el hogar, Mary Kay se convirtió, a esa tierna edad, en el apoyo fundamental de su madre. Desde pequeña tuvo siempre grandes responsabilidades: ayudaba a realizar las tareas del hogar; ayudaba a cuidar a su padre y también cuidaba a sus hermanos. Ante las adversidades que se le presentaban, su madre siempre le decía “¡Tú puedes, Mary Kay, tú *puedes* hacerlo!”, lema que al escucharlo miles de veces y con tal convicción de confianza lo internalizó y lo utilizó a lo largo de toda su vida adulta (página oficial Mary Kay; Mary Kay, 2003: 7).

MKA trabajó para varias compañías de venta directa desde los años de 1939 hasta los años de 1963 aproximadamente, alcanzando un considerable éxito como vendedora y capacitadora (Mary Kay, 2003: 7). Sin embargo, después de veinticinco años haciendo carrera en el área de desarrollo y capacitación en un mundo de negocios dominado por el hombre, Mary Kay Ash renunció a su posición como directora nacional de capacitación cuando, al no ser tomada en cuenta, en su lugar le fue promovido a un hombre (su asistente), que ella había capacitado, una posición con el doble de salario. No obstante, su renuncia duró muy poco pues al analizar las circunstancias por las que se había enfrentado y resuelto durante su carrera respecto a los problemas específicos que presentaba la mujer en el mundo de los negocios, al estar realmente en desventaja o impedida por ideas anticuadas de lo que la mujer debiera y no debiera hacer cuando trabaja con hombres, comenzó a organizar sus pensamientos escribiendo todas las lecciones que había aprendido y que, de alguna manera, ayudarían a las mujeres a ganar oportunidades que a ella se le habían negado (Mary Kay, 2003:8). Pronto se dio cuenta que había reunido una lista de factores que definían la “*compañía de sus sueños*”. En esa compañía abstracta, las relaciones se basarían sobre la *Regla de Oro* y a la mujer se le permitiría ir en busca de oportunidades ilimitadas. No se le detendría si poseía las destrezas y la determinación de triunfar para alcanzar el éxito personal y económico. Usó sus notas para comenzar lo que quería que fuera un libro de capacitación en la administración. Sin embargo, al poco rato se preguntó: “¿Por qué escribir una teoría sobre la compañía ideal? ¿Por qué mejor no la fundas?” (Mary Kay, 2003: xii).

Así, un viernes 13 de septiembre de 1963, con 5,000 dólares que representaban los ahorros de su vida, y cuando las mujeres no tenían trabajo de jornada completa, Mary Kay Ash con la ayuda de su hijo Richard Rogers de 20 años fundaron *Beauty by Mary Kay* (que después cambió a *Mary Kay Cosmetics*), una compañía de cosméticos de venta directa que les permitiera a todas las mujeres alcanzar el éxito sin límites, pues todo lo que necesitaba era un producto que la mujer pudiera vender sin sentirse incómoda, llegando a la conclusión que serían productos para el cuidado de la piel, mismos que por ser productos especiales, en el mismo año, compró las fórmulas originales a una casa de cremas que había probado para empezar a crear los productos con un empaque correcto y un concepto innovador de mercadeo (Mary Kay, 2003: 5). Ash mencionaba que, con la ayuda de Dios, la familia, amigos y asociados, de ser una tienda modesta que operaba en un local de Dallas con nueve vendedoras (quienes pagaban el 50% del precio al menor de paquetes que traían cinco productos: crema limpiadora, máscara mágica, refrescante cutáneo, crema nocturna y base diaria radiantes), se ha convertido en “una corporación integrada verticalmente, con ventas anuales superiores a los 950 millones de dólares” (Gross, 2011: 151), en una familia internacional de cientos de miles de Consultoras de Belleza, cada una en control de su propio negocio (Mary Kay, 2003: 26).

La compañía se fundó bajo la *Regla de Oro* que representa un estilo de vida que refiere a “*Tratar a los demás como te gustaría ser tratado*”, ya que es la mejor manera de lograr el éxito, y no se guía bajo las reglas de la competencia, sino que se basa en la importancia de reconocer los logros de los demás bajo el lema

“Hazme sentir importante”, “elogien a las personas en su camino al éxito”, es una compañía como ella solía decir “con corazón” (Mary Kay, 2003: 4, 19).

Siempre ha trabajado por mantener los mejores productos y por practicar las técnicas administrativas más sofisticadas disponibles. Teniendo eso en mente, en 1968 la compañía toma la decisión de convertirse en *Mary Kay Cosmetics Inc.*, en una sociedad por acciones cotizada en la Bolsa de Valores. Ese momento fue un punto de despegue importante para la compañía, pero con el correr de los años las circunstancias cambiaron. Llegaron a creer que su crecimiento corporativo se vería impedido si seguían por esa ruta, por lo cual en la primavera de 1985 decidieron, sería en el mejor interés de su gente y de su clientela, salirse de la Bolsa de Valores. Así que, basando su decisión en opiniones expertas, objetivas e independientes, hicieron una oferta de valor justo de venta para comprar todas las acciones públicas de *Mary Kay Cosmetics* y volver a ser una *corporación familiar* (Mary Kay, 2003: xii).

Un aspecto importante que destaca a la compañía, es que desde que dejaron la Bolsa de Valores todas las Consultoras y Directoras asociadas siguen manteniendo su propio *negocio independientemente* y, hasta la fecha, sigue siendo así, pues desde sus oficinas matriz, en Dallas, Texas (corporativo global) y, a partir de 1988, cuando la compañía extiende sus territorios y abre una subsidiaria en México, pueden vigilar más de cerca y asegurarse que se mantenga en alto los principios básicos sobre las cuales se edificó la empresa (Página oficial Mary Kay; Mary Kay, 2003: 13).

Con el pasar de los años, y al alcanzar una masa crítica con venta de 1.3 millones de dólares, la compañía comenzó a madurar y, junto con Richard Rogers, MKA decidió iniciar el despegue de la empresa a nivel nacional. *Mary Kay Cosmetics* se definió aún más en 1968 al obtener 2.34 millones de dólares mediante la venta de 195,000 acciones al público. Las ganancias se usaron para comprar el control del proceso de manufactura, donde Mary Kay construyó una infraestructura de unos 160,000 metros cuadrados en Dallas, con lo cual la compañía podía fabricar prácticamente todos sus productos. También amplió su mercado. Con sólo la palabra hablada, la compañía se había extendido por Texas, y hacia los estados vecinos de Luisiana, Oklahoma, Arkansas y Nuevo México. En 1970, las vendedoras de Mary Kay en estos cinco estados representaban el noventa por ciento del total de ventas de la compañía. Alentada por el éxito, la empresa inició un ambicioso programa de expansión organizando centros de distribución, los cuales también funcionaron como centros para que los directores entrenaran un buen número de nuevas reclutas. Con el éxito obtenido, la compañía ofreció mejores comisiones y bonificaciones, y concentraron más atención en su expansión internacional (Mary Kay, 2003: 45). Para el 13 de diciembre de 1988, *MKCI* abre su subsidiaria en México, ubicada en la ciudad de Monterrey¹.

Comenzando su cuarta década, la compañía ha logrado mantener el entusiasmo entre sus representantes que representan la fuerza central de la venta. Cada compañía, señalaba Mary Kay Ash, conforma su propio *juego de*

¹ Para tener mayor precisión sobre los acontecimientos de la compañía *Mary Kay Cosmetics Inc.*, se podrá consultar el Anexo I en donde se señalan de forma cronológica las fechas más relevantes.

símbolos para motivar a la gente, por lo cual pensó que estos símbolos deberían ser bonitos y útiles. Siguiendo esta línea de pensamiento se comprende por qué en esta compañía se ganan reconocimientos Internacionales por símbolos, representados éstos por autos, accesorios, pieles, vacaciones y brillantes considerando, además, que las recompensas del estilo de vida de *Mary Kay Cosmetics Inc.* también son intangibles, pues las Consultoras de Belleza y Directoras dan libremente de sí mismas para ayudar a que otras mujeres impulsen su negocio propio, a veces sin recompensa económica, porque la filosofía de la compañía inculca que la verdadera ganancia son, en palabras de Mary Kay Ash, los “*cheques de paga de corazón*” y no el dinero, lo que hace que la generosidad valga la pena (Mary Kay, 2003: 18-21).

Con el transcurso de los años, la compañía descubrió que todo parece salir bien si en la vida se tiene una perspectiva apropiada: *primero Dios, segundo la familia y tercero la carrera* (Mary Kay, 2003: 58). En este orden, de acuerdo a *Mary Kay Cosmetics Inc.*, van las prioridades, ya que el seguir con esta tradición de exhortar a sus representantes a que encuentren el balance adecuado en las prioridades de su vida, se ha mantenido como parte vital de su cultura alrededor del mundo. Siendo así que en la compañía entienden que una carrera exitosa es solo parte de una vida balanceada.

Mary Kay Ash consideró que es posible hacer realidad los sueños. La estrategia que diseñó incluye una consideración en la que sus representantes (su fuerza de venta) deben tomar en cuenta cuáles son sus metas personales, sus sueños para que, a partir de ellos, digan ¡*Yo puedo!* y los pueda hacer realidad

compartiendo y ayudando a los demás. Por tal motivo, en su compañía diseñó una *Carrera Profesional* en la cual sus representantes puedan apreciar cual es el nivel y los beneficios o reconocimientos que pueden obtener, y como es que conforme van avanzando en esta carrera, los beneficios y las oportunidades aumentan significativamente. Así que, en lugar de una puerta corporativa hermenéuticamente cerrada, *Mary Kay Cosmetics Inc.* es un portal amplio y abierto con la invitación constante de “*Bienvenidos todos, especialmente la mujer*” (Mary Kay, 2003: 108).

Ante el competitivo mundo de los negocios, la estrategia de MKCI es la de la colaboración entre sus representantes, en donde la competencia solo debe ser con el alcance de las metas individuales y superando sus propios récords. Esta estrategia se concreta con el programa de la *escalera del éxito*, un elemento central de la cultura simbólica, en donde la competencia *consigo* misma se ve premiada de un broche dorado en forma de escalera, en donde cada peldaño y cada piedra representan su nivel alcanzado en un periodo de tiempo determinado (Mary Kay, 2003: 177).

Actualmente, con 3.5 millones de Consultoras de Belleza Independientes, *Mary Kay Cosmetics Inc.* ofrece más de 200 productos de primera calidad en más de 35 países alrededor del mundo como son: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Corea, El Salvador, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Finlandia, Filipinas, Guatemala, Hong Kong, India, Kazajistán, Malasia, México, Moldavia, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, República

Checa, Rusia, Singapur, Suecia, Taiwán, Ucrania y Uruguay (Página Oficial Mary Kay).

Durante más de 50 años, ha impulsado el mercado de la venta de sus productos. Al mismo tiempo, ha permitido que sus representantes cuenten con ingresos adicionales (Mary Kay, 2003: 36; página oficial Mary Kay).

I.2 Estructura organizacional

Una característica fundamental de *Mary Kay Cosmetics Inc.* es respecto a su estructura organizacional que se divide en dos partes: la corporativa y la de sus representantes.

I.2.1 Estructura Organizacional de *Mary Kay Cosmetics Inc.*

Es importante hacer un estudio sistemático de la estructura organizacional de MKCI pues a través de ésta se puede apreciar cómo es que está estructurada a su interior. Cabe mencionar que la estructura organizacional (figura 1) representa la parte corporativa de la organización: los altos mandos; los órganos de gestión; la dirección administrativa; y el departamento de ventas. En ésta no se visualiza a sus representantes, sin embargo, en el siguiente apartado, en consideración a ello, se abordará la estructura organizacional de una unidad de trabajo, reflejándola específicamente al contexto mexicano debido a que se utilizará de base para comprender el caso de estudio a abordar.

Es preciso hacer mención que MKCI sigue una estrategia de gran sigilo en revelar este tipo de datos que se refieran a la estructura organizacional. La información que se muestra en la figura 1 es la información obtenida a través de una minuciosa y sistemática investigación sobre fuentes secundarias, esta figura permite tener una aproximación bastante confiable sobre la relación que se da con sus representantes, en donde se visualiza una tendencia al nepotismo y el techo de cristal² está presente.

Como se puede apreciar, en el nivel más alto se encuentra el Presidente Ejecutivo de la Junta Directiva, Richard Rogers, hijo de Mary Kay Ash; seguido por el Presidente y Director Ejecutivo, quien es responsable de las decisiones diarias en la compañía. Posteriormente, se encuentran los Presidentes de cada Región: la Presidenta de la Región Europea, que supervisa los 13 países que integran la unión Europea, siendo estos: Armenia, República Checa, Alemania, Kazajstán, Lituania, Moldova, Polonia, Portugal, Rusia, Eslovaquia, España, Ucrania y Reino Unido; el Presidente de la Región Asia Pacífico, cuyas responsabilidades abarcan todas las áreas de la Compañía que apoyan directamente a sus subsidiarias y a sus representantes en el mercado de Asia-Pacífico que incluye Australia, China, Hong Kong, India, Corea, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Taiwán y Singapur; el Presidente de la Región de Norte América, cuyas responsabilidades abarcan todas las áreas de la compañía que apoyan directamente el éxito de sus

² Mabel Burin (1993) define el techo de cristal como “aquella situación laboral por la cual las mujeres han hallado una superficie invisible ubicada como plano superior, más allá del cual no pueden traspasar. Su carácter de invisibilidad está dado por el hecho de que no obedece a criterios establecidos ni a normas o leyes impuestas de manera clara y objetiva, sino a un conjunto de expectativas, actitudes y valoraciones latentes; estas sólo se ponen en evidencia cuando se analiza el fenómeno de la dificultad de las mujeres a acceder a ciertos puestos laborales que suponen ocupan posiciones de poder” (Burin, 1993: 15).

representantes de ventas Mary Kay independiente en Estados Unidos y Canadá; y el Presidente de la Región Latino América, quien supervisa todas las operaciones de toda la Región que incluye Argentina, Brasil, México y Uruguay (página oficial Mary Kay).

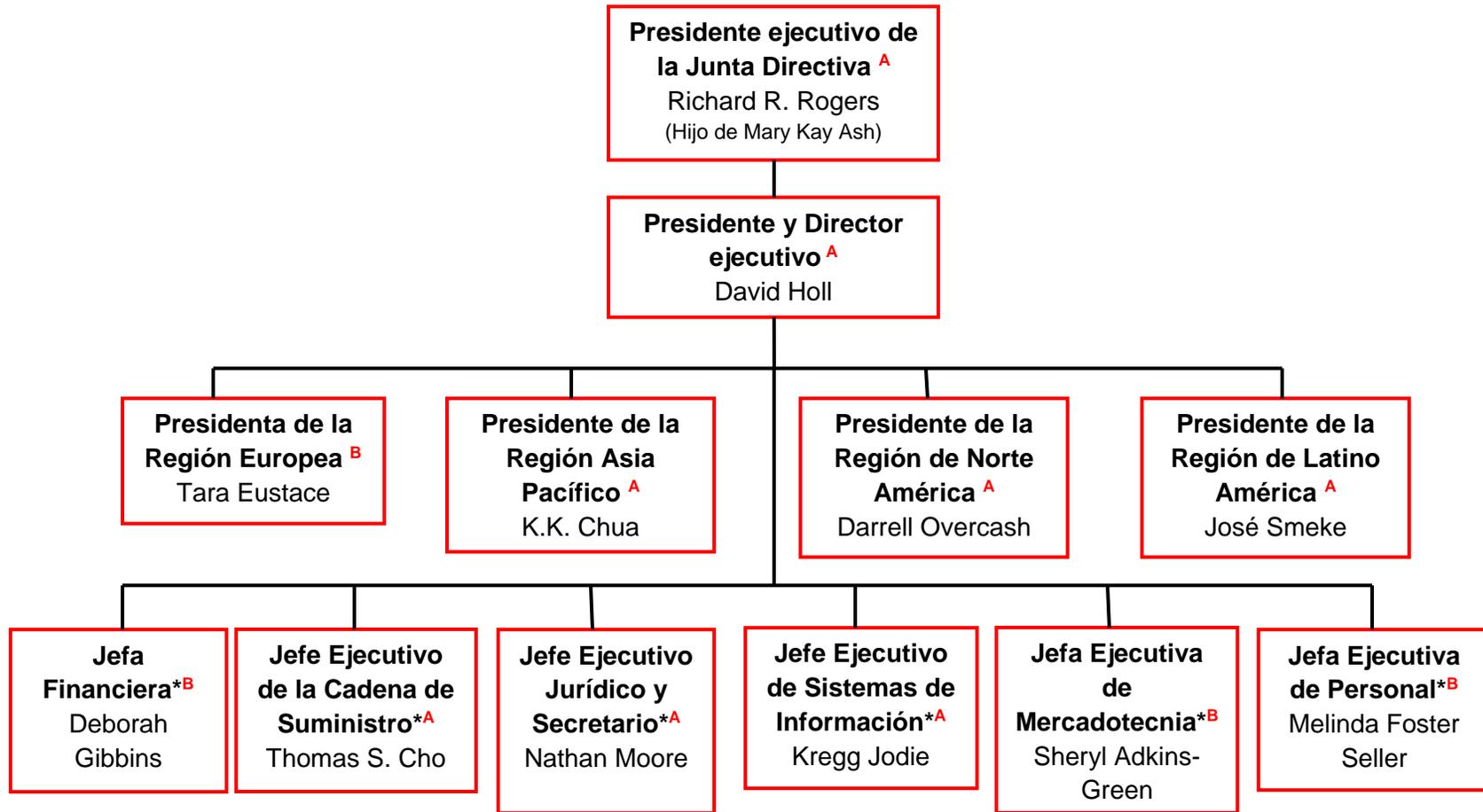
Seguido de estos, están los Jefes Ejecutivos de cada área o Departamento: la Jefa Financiera, quien supervisa la planificación estratégica y el crecimiento financiero de Mary Kay en todo el mundo, es responsable de las funciones de planificación financiera, informes, tesorería, impuestos y auditoría interna de la compañía; el Jefe Ejecutivo de la Cadena de Suministros, quien es responsable de la estrategia de suministro, fabricación, investigación y desarrollo, ingeniería, adquisición, distribución, planificación, transporte, gestión de inventario y calidad; el Jefe Ejecutivo Jurídico y Secretario, que se encarga de todos los aspectos jurídicos de la Compañía a escala mundial, así como de los departamentos de relaciones gubernamentales, relaciones públicas corporativas y responsabilidad social corporativa, además es uno de los encargados de conservar la cultura y los valores establecidos por Mary Kay Ash; el Jefe Ejecutivo de Sistemas de Información, quien es responsable de establecer las directrices estratégicas en materia de tecnología, poner en práctica nuevos sistemas, administrar y dar seguimiento a sistemas existentes y a todos los medios de telecomunicaciones de Mary Kay *Cosmetics Inc.* a escala mundial; la Jefa Ejecutiva de Mercadotecnia, está a cargo de las estrategias de mercadeo, posicionamiento de marca, desarrollo de nuevos productos, publicidad, mercadeo digital, medios sociales, educación de productos y análisis del consumidor para impulsar el crecimiento a

largo plazo; y la Jefa Ejecutiva de Personal, quien es responsable de todas las funciones de recursos humanos, mercadeo, instalaciones e iniciativas de seguridad a escala mundial (página oficial Mary Kay).

No obstante, es muy interesante ver que a pesar de que es una empresa básicamente de mujeres, como se ha hecho mención anteriormente, el fenómeno del Techo de Cristal y el Nepotismo se reproduce en MKCI, ya que en las posiciones, dentro de la dimensión corporativa, predomina la participación del hombre, por ejemplo, el Presidente Ejecutivo de la Junta Directiva es hombre, y además es hijo de la fundadora, el subsiguiente, el Presidente y Director Ejecutivo también es hombre, lo que refuerza la Teoría del Techo de Cristal en donde, paradójicamente, los puestos son inequitativos para las mujeres.

Siguiendo la lógica de la estructura organizacional, se puede señalar que las representantes de venta Mary Kay independiente están relacionadas, de manera indirecta, al departamento de personal por el hecho de considerar todas las funciones de los recursos humanos y, específicamente, al departamento de ventas que es un departamento fundamental para las representantes.

Figura 1. Estructura organizacional *Mary Kay Cosmetics Inc.*



*Jefes corporativos a nivel mundial.

*A (masculino) *B (femenino)

Fuente: elaboración propia con base a la página oficial Mary Kay.

I.2.2 Estructura Organizacional de una Unidad de trabajo de *Mary Kay* en México

Con base a lo anterior, resulta fundamental señalar que las representantes de venta de *Mary Kay* independiente no pueden ascender a un puesto a nivel corporativo, debido a que su lógica de estructuración responde a la *Carrera profesional* que MKCI establece, la cual se puede considerar en cuatro rangos principales: 1) Consultora de Belleza Independiente, 2) Líder de Grupo o Red Jacket, 3) Directora de Ventas Independiente, y 4) Directora Nacional de Ventas Independiente. No obstante, dentro de cada rango existen otros niveles, como se puede apreciar en el cuadro 1. Se clasifican principalmente en esos grandes grupos porque el escalamiento entre uno y otro nivel representan cambios significativos que obedecen a requisitos (responsabilidades), bonificaciones³ (ingresos) y beneficios (reconocimientos). Ejemplo de ello es que la compañía, al considerar que cualquier cosa puede ser *símbolo de reconocimiento*, dentro de su cultura, tiene como característica el contemplar la vestimenta como un artículo de éxito, pues refiere que “*una mujer profesional debe vestir siempre como mujer de negocios*” (Mary Kay, 2003: 108, 153), lo que permite distinguir e identificar su nivel de logros. Por ejemplo, una vez que la Consultora recluta de cinco a siete Consultoras nuevas, puede usar un *saco rojo* especial, mientras que las Directoras y las Directoras Nacionales de Ventas usan trajes de diseñador (considerando que esos trajes se eligen y cambian cada año, respecto al color).

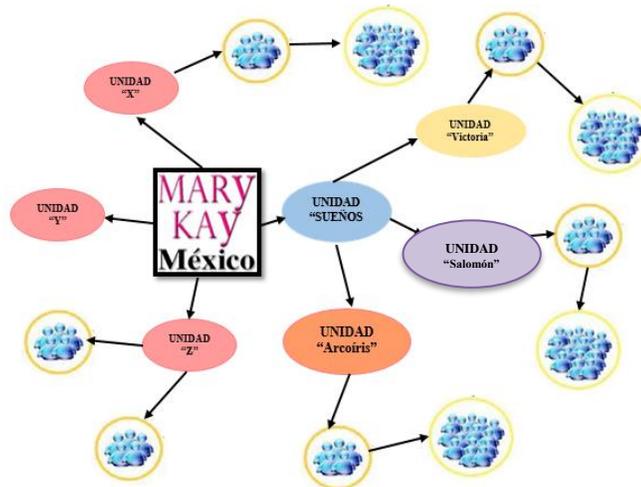
³ Porcentaje que la Compañía otorga a una Consultora de Belleza Independiente o Directora de Ventas Independiente, según la producción de su Grupo de Compra personal o con base a la producción de su Unidad.

De manera general, la dinámica de la *Carrera profesional* de *MKCI* es la siguiente: la *Consultora de Belleza Independiente* se dedica a la venta de sus productos, donde su trabajo e ingresos principales provienen simplemente de la venta; cuando se cuenta con un saco rojo, como se acaba de hacer mención, quiere decir que la Consultora ya tiene “experiencia” y, ahora, es una *Líder de Grupo o Red Jacket* porque cuenta ya con un grupo de entre 5 a 7 Consultoras para asesorar y, aunque sus ingresos base siguen siendo los de venta, ahora éstos incrementan por las bonificaciones que recibe de sus inicios. No obstante, para la compañía, las *Directoras de Venta Independiente* son Consultoras líderes que cuentan con una amplia experiencia, lo que les implica brindar cursos de capacitación profesional a la *Unidad* que han formado y está a su cargo, la cual debe estar conformada por un mínimo de 18 Consultoras Activas en la Unidad, aunque ésta dependerá del nivel de Directorado que se trate. En este caso, las bonificaciones por su red de Consultoras son mucho mayores y se vuelve su ingreso principal, aunque las ventas personales son fundamentales para cualquier nivel. Y, respecto a las *Directoras Nacionales de Ventas Independientes*, la compañía *Mary Kay* las reconoce como líderes por haber alcanzado el nivel más alto en la carrera teniendo, así mismo, otros niveles. La compañía establece que las *Directoras Nacionales* obtienen este título cuando cuentan con al menos diez directoras de primera línea, es decir, que sean Inicios directos, de las cuales ocho sean *Directoras Senior*, u once Directoras de primera línea, de las cuales siete sean *Directoras Senior*, o doce Directoras de primera línea, de las cuales seis sean *Directoras Senior*. A este nivel, el ingreso de las representantes aumenta considerablemente, ya que no sólo se basa en las ventas personales, sino que

obtienen otros ingresos adicionales por las bonificaciones que reciben y, además, obtienen otros beneficios como el poder elegir un automóvil o una camioneta (Mary Kay, 2003: 94; Mary Kay, 2012: 64-65).

Considerando esta dinámica de funcionamiento que se da a través de la *Carrera profesional* que MKCI ofrece a sus representantes, es fundamental considerar la siguiente propuesta de *Diseño organizacional*, la cual responde a una estructura de *negocio multinivel* (figura 2) en el contexto mexicano.

Figura 2. Propuesta de Diseño organizacional de la estructura de *Negocio multinivel* de Mary Kay en México



Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se puede apreciar la propuesta de la estructura organizacional que responde a un *sistema de negocio multinivel*. En ella se muestra una *unidad de trabajo* particular, establecida en la Ciudad de México, denominada "Sueños"

que, a su vez, está compuesta por tres unidades de trabajo: *Unidad “Victoria”*, *“Salomón”* y *“Arcoíris”*. Esta Unidad se señala, como una propuesta de Diseño, con la finalidad de poder ejemplificar, como caso de estudio concreto, la dinámica y funcionamiento que se da a su interior para poder lograr los objetivos, tanto individuales como colectivos.

Hablar de una *unidad de trabajo* implica considerar que, de acuerdo a los criterios establecidos por la compañía, está liderada por una Directora que tiene experiencia, por lo cual es la responsable de otorgar todas las herramientas necesarias y la capacitación requerida a su equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas, pues su crecimiento y sus ingresos dependen directamente del tamaño del grupo que tenga cada unidad. Es importante señalar que, aunque una representante de ventas ocupe el nivel de Directora, de acuerdo a los criterios de la Carrera profesional que establece la compañía, ésta sigue siendo una Consultora de Belleza Independiente. En esta estructura de *negocio multinivel* se aprecia, de manera más clara, la relación indirecta que se da entre la compañía y las representantes de venta.

Cuadro 1. Carrera Profesional de *Mary Kay*

Nivel	Consultora de Belleza Independiente	Consultora Senior	Iniciadora Estrella	Líder de Grupo o Red Jacket	Futura Directora de Ventas	Directora en Calificación (DIQ)
Requisitos	Enviar tu <i>Documento de iniciación</i> ⁴ con todos los datos ahí solicitados. Adquirir el <i>Kit de Inicio</i> de tu elección. Estar activa.	Contar con 1-2 Inicios Personales Activos. Estar activa.	Contar con 3-4 Inicios personales Activos. Estar Activa.	Contar con 5-7 Inicios Personales Activos. Estar Activa.	Contar con 8 o más Inicios personales Activos. Estar activa.	Estar Activa, tener por lo menos 5 meses de antigüedad en la Compañía, contar con una producción personal de 1,200 puntos promedio mensual tres meses antes del envío de la Carta, 10 inicios personales calificados con 600 puntos promedio mensual tres meses antes del envío de la Carta. Se considerarán máximo 3 Inicios Calificados del mes anterior, al inicio de la calificación. Para ser aceptada como DIQ es necesario enviar una Carta de Intención al Directorado, la cual deberá recibirse en la Oficinas de Mary Kay a más tardar el día último del mes anterior en que se inicia la calificación.
Bonificaciones			4% de bonificación del Grupo de Compra.	6% de bonificación del Grupo de Compra.	8% de bonificación del Grupo de Compra al tener 8 Inicios personales Activos, por lo menos 5 colocan un pedido de 300 puntos o más en el mismo mes de calendario y la Futura Directora tiene una producción personal de 600 puntos o más en el mismo mes.	8% al 12% de bonificación del Grupo de Compra, según el número de Consultoras Activas.

⁴ Es el contrato entre la Compañía y la representante independiente, que define los compromisos y derechos respectivamente. Es el documento inicial que se debe llenar una vez que se ingresa a la compañía, pues a partir de ello se inicia el *Negocio Independiente Mary Kay*. Establece términos y condiciones de distribución mercantil.

Beneficios	<p>*Broche Mary Kay (el cual es enviado en el primer pedido). *Descuentos en productos del 40% al 50%. *Ventas a través de Sesiones de Belleza, Sesiones de Color, Sesiones de Fragancia y Cuerpo y Citas personalizadas, así como pedidos de reposición. *Reconocimientos, premios trimestrales y Cortes de Seminario de Ventas e iniciación. *Revista <i>Applause</i>. * Asistencia a Seminario y Conferencia de Carrera. *Acceso a <i>En-Contacto</i> y a Tu Negocio en Línea.</p>	<p>Todos los anteriores de Consultora de Belleza Independiente, más: *Marco decorativo del broche de Consultora Senior *Uso de mascada roja (opcional).</p>	<p>Todos los anteriores de Consultora de Belleza Independiente, más: *Marco decorativo del broche de Indicadora Estrella. *Uso del Saco Rojo. *Publicación especial Hacia la Cumbre. *Pertener al Club de Red Jackets. *Clases especiales de eventos como Seminario y Conferencia de Carrera.</p>	<p>Todos los anteriores de Iniciadora Estrella, más: *Marco decorativo de broche Líder de Grupo.</p>	<p>Todos los anteriores de Líder de Grupo, más: *Marco decorativo del broche de Futura Directora de Ventas Independiente.</p>	<p>Todos los beneficios anteriores de Futura Directora de Ventas, más: *Uso de mascada DIQ *SPID Servicio de Paquetería Interna para Directoras.</p>
-------------------	---	---	---	--	---	--

Cuadro 1. Carrera Profesional Mary Kay (continuación)

Nivel	Directora de Ventas Independiente	Directora Senior de Ventas Independientes	Directora Ejecutiva de Ventas Independiente	Directora Ejecutiva Elite de Ventas Independiente	Directora Nacional de Ventas Independiente	Directora Nacional Senior de Ventas Independiente	Directora Nacional Ejecutiva de Ventas Independiente	Directora Nacional Ejecutiva Elite de Ventas Independiente
Requisitos	<p>Estar Activa. Mantener una producción de Unidad mensual mínima de 10,000 puntos y 10 Consultoras Activas en la Unidad.</p>	<p>Todas las anteriores de Directora de Ventas Independiente. Estar Activa. Tener de 1 a 4 Directoras de 1ª Línea Activas.</p>	<p>Estar Activa. Contar con 5-7 Directoras de Ventas Independiente Activas de 1ª Línea.</p>	<p>Estar Activa. Contar con 8 o más Directoras de Ventas Independiente Activas de 1ª Línea.</p>	<p>10 Directora de 1ª Línea de las cuales 8 sean Directoras Senior u 11 Directoras de 1ª Línea de las cuales 7 sean Directoras Senior o 12 Directoras de 1ª Línea de las cuales 6 sean Directoras Senior.</p>	<p>Tener una o dos Directoras Nacionales de Ventas Independientes, descendiente en cualquier línea, no afiliada a otra Directora Nacional de Ventas Independiente.</p>	<p>Tener 3 o 4 Directoras Nacionales de Ventas Independientes, descendientes de cualquier línea no afiliada a otra Directora Nacional de Ventas Independiente.</p>	<p>Tener 5 o más Directoras Nacionales de Ventas Independientes descendientes de cualquier Línea no afiliada a otra Directora Nacional de Ventas Independiente.</p>

<p style="text-align: center;">Bonificaciones</p>	<p>*4%, 6%, 8% o 12% de bonificación del Grupo de Compra. *Del 9% al 13% de bonificación por volumen de Unidad. *Bono por volumen de Unidad: \$1,000 a \$20,000.</p>	<p>*Todas las bonificaciones anteriores de la Directora de Ventas Independiente. *4% de bonificaciones de Unidades descendientes de 1ª Línea.</p>	<p>*Todas las bonificaciones anteriores de la Directora de Ventas Independiente. *5% de bonificaciones de Unidades descendientes de 1ª Línea.</p>	<p>La misma de Directora Ejecutiva de Ventas Independiente.</p>	<p>*4%, 9% o 13% de bonificaciones del Grupo de Compra. *13% de bonificación de Unidad Personal. *5% de bono por volumen de Unidad personal. *Del 5% al 8% de bonificación por Directoras de 1ª Línea. *3% de bonificación por Directoras de 2ª Línea. *2% de bonificación por Directoras de 3ª Línea, si cumple con las bases de 10/8, 11/7 o 12/6. *\$30,000 de bono por debut de Directoras de 1ª Línea. *\$6,000 de bono por aniversario de Directora de Ventas Independientes de 1ª Línea si la Directora retoño acumula en su aniversario, una producción de 150,000 puntos de producción Unidad.</p>	<p>*Las mismas de la Directora Nacional de Ventas Independiente. *\$60,000 de bono por debut y aniversario de Directora Nacional Retoño. Si cumple con las bases de 10/8, 11/7 o 12/6.</p>	<p>Las mismas de la Directora Nacional Senior de Ventas Independiente.</p>	<p>*Las mismas de la Directora Nacional Ejecutiva de Ventas Independiente. *2% de bonificación de las Directoras de 4ª Línea no afiliadas a otra Directora Nacional de Ventas Independiente.</p>
<p style="text-align: center;">Beneficios</p>	<p>*Uso del Traje de Directora de Ventas Independiente (Actualmente, 2016, usan Saco Rosa). *Servicio de Paquetería Interna para Directoras (SPID). * Publicaciones especiales. *Planificador trimestral. *Reunión de negocios. *Broche con Marco para Directoras de Ventas Independiente. *Participar en el programa de Trofeo Sobre Ruedas. *Participar en el Programa de Seguro de Vida. *Asistencia a Conferencias de Liderazgo. *Viajes Internacionales. *Asistencia a Orientación para Nuevas Directoras. *Clases especiales en Seminario, Conferencia de Carrera y Conferencia de Liderazgo. *Oportunidad de iniciar personalmente mercados internacionales designados (Programa GLDP). *Cortes para Directoras.</p>	<p>*Todos los anteriores de Directora de Ventas Independiente. *Broche especial de acuerdo al Nivel. *Uso de la blusa del Traje de Directora de acuerdo al Nivel.</p>	<p>Todos los anteriores de Directora Senior de Ventas Independiente.</p>	<p>*Todos los anteriores de Directora Ejecutiva de Ventas Independiente. *Puede asistir a Encuentro Ejecutivo.</p>	<p>*Uso del Traje de Directora Nacional de Ventas Independiente. *Publicación del National News Notes en Internet. *NSD Suite dentro de la página de internet MK en la sección de <i>En-Contacto</i>. *Lujoso viaje anual para ella y su esposo (Summit). *Elección de un automóvil rosa 300C Chrysler o una camioneta rosa Sienna Toyota. *Programa "Un Gran Futuro". *Oportunidad de iniciar personalmente en mercados internacionales designados (Programa GLDP). *Seguro de vida por \$2,000,000. *Orden del 50% en sus compras personales sin Importar el tamaño de la Orden. *Programa de Reconocimiento "Inner Circle", "Cadillac Rosa", "Brazaletes de Diamantes".</p>	<p>Todos los anteriores de Directora Nacional de Ventas Independiente.</p>	<p>Todos los anteriores de Directora Nacional de Ventas Independientes.</p>	<p>Abejorro grande de oro y diamantes.</p>

Fuente: Folleto "Tu Negocio" (2012: 64-65).

Para fines de esta investigación, la *Unidad Sueños*, representada por una Directora Senior de Ventas Independiente, es un equipo de trabajo que está inmerso en la estructura de *negocio multinivel* de *Mary Kay*, específicamente, en la Subsidiaria de México. Dicha unidad tiene 13 años de antigüedad, la cual cuenta, actualmente, con 100 integrantes, pero además está conformada por *tres unidades de trabajo* que son: *Unidad Victoria*, la cual cuenta con 96 integrantes; *Unidad Salomón*, que tiene 45 integrantes; y la *Unidad Arcoíris*, la cual tiene 85 integrantes; las tres *unidades* representadas, cada una, por una Directora de Ventas Independiente, de las cuales dos radican en la Ciudad de México. El tamaño total de la *Unidad Sueños* es de 327 representantes aproximadamente. Como caso de estudio, y para fines del análisis de resultados, se considera la participación de las representantes de venta de la *Unidad Sueños*, la *Unidad Arcoíris* y la *Unidad Victoria*.

Una característica peculiar de la cultura que, en este contexto mexicano, se presenta en las representantes de ventas Mary Kay al interior de cada Unidad, antes mencionadas, es referente al *lenguaje simbólico* que utilizan para llamar a sus integrantes que la conforman, ya que utilizan ciertos términos como “soy su *mamá*” cuando alguna representante de ventas inicia o invita a otra persona a ser parte de su equipo, “es mi nieta” cuando esa persona que se inició, a su vez, invita a otra persona a ser parte de su equipo, entre otros términos que utilizan. Para futuras investigaciones sería importante analizar si esta parte cultural, con relación a su lenguaje simbólico, es establecido por la parte corporativa de Mary Kay o se da al interior de éstas, además de determinar si este lenguaje simbólico es

utilizado en otras culturas en las que existe la presencia de Mary Kay, como por ejemplo en la cultura estadounidense.

I.3 Estrategias del proceso de trabajo en *Mary Kay Cosmetics Inc.*

MKCI elabora de manera peculiar una serie de estrategias que le permite a sus representantes de venta alcanzar sus metas y objetivos, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes (Mary Kay, 2016):

- *Reuniones de Ventas.* Las clientas, para las representantes, son la base del Negocio Independiente ya que, a partir de sus compras, ellas comienzan a ganar dinero de inmediato. Por lo cual, la disponibilidad y la comunicación con ellas se hace fundamental. Además de que representan el lugar ideal para obtener reservaciones y prospectos a Inicio⁵. La compañía ha elaborado tres tipos de reuniones en la cual las representantes puedan dar a conocer y a probar los productos, siendo estas: *Del cuidado de la piel, De color,* y la de *Fragancias y Cuerpo.*

El punto fuerte de este negocio es el *familiar*, ya que las primeras personas que la compañía recomienda a las vendedoras independientes recurrir para realizar la venta de sus productos suelen ser los familiares y amigos tratando generalmente, de este mismo modo, que ellos también se incorporen a las ventas independientes.

⁵ Se refiere al integrante de tu “equipo” o Grupo de Compra potencial que realmente tiene interés por hacer lo que uno hace y muestra interés por el Negocio.

- *Tener Inicios*⁶. Mary Kay Ash creía que era muy importante que la Compañía se enfocara a que las mujeres ayudaran a otras mujeres a realizar sus sueños y cambiar vidas (Mary Kay, 2003: 85; Mary Kay, 2012: 56). Por lo cual, al ser una Consultora de Belleza Independiente, se estaría cumpliendo con dicha visión. Los inicios permiten obtener cierta puntuación y, de esta manera, obtener ciertas bonificaciones y beneficios.
- *Contactos en frío*. Señala la compañía, es hacer contacto con alguna mujer que no conoce para ofrecerle los productos o la *Oportunidad* Mary Kay.
- *Citas personalizadas*. Son consideradas, a nivel corporativo y sistema de multinivel, un excelente medio de ventas, ya que permite a la representante acercarse directamente con su clienta, conocer sus necesidades y crear un programa específico para el cuidado de su piel.
- *Open House*. Reuniones que las representantes realizan para temporadas especiales como Navidad, Día de las Madres, San Valentín, etcétera. Consiste en invitar a clientas, familiares y amigas a conocer y probar los productos ideales de novedad. Para efectuar sus ventas, las representantes, a través de sus propios medios, preparan ciertos productos y los envuelven como un medio que sirva de atracción para las personas.

MKCI contempla la filosofía de que ninguna Consultora de Belleza Independiente puede tener en existencia tantos artículos para entrega inmediata, por lo cual exhorta a cada Consultora a que realice su pedido, haga la entrega de

⁶ Al tener un *inicio*, la compañía recomienda realizar una “Inauguración de Negocio” organizada por la iniciadora, es decir, por la Consultora que originó el inicio, en donde se propone la elección de 8 madrinas las cuales sean un apoyo para emprender el Negocio. Cada madrina lleva una cosa distinta que, para Mary Kay *Cosmetics Inc.*, es de gran significado (Anexo 2).

los productos y cobre su dinero el mismo día de la presentación de ventas (Mary Kay, 2003: 106).

Mary Kay Ash estableció un plan de cuatro elementos esenciales: las estrategias de mercadeo, los procedimientos de comisiones, el desarrollo de productos y las técnicas, sin embargo, pronto se dio cuenta que era necesario establecer una política fiscal, es decir, una política de dinero, por lo cual estableció que las Consultoras y Directoras, que están dentro del sistema de multinivel, paguen por adelantado cada artículo de mercancía, y que su pago sea por medio de cheque de caja, giro postal, *MasterCard* o Visa, en efectivo, señalando que esto no se debe a la falta de confianza sino a la convicción absoluta del sistema capitalista de “compre y llévese” (Mary Kay, 2003: 30). Esta política exhorta a que el negocio de la Consultora opere de la misma manera.

Es preciso señalar que, bajo el *sistema de multinivel*, cada *unidad de trabajo* se apoya de más estrategias que son ideadas por las mismas representantes, a manera de ejemplo se puede señalar la de *las rifas de productos*⁷ que hacen con la finalidad de recabar recursos y, de esta manera, puedan ingresar su pedido.

I.4 Aspectos generales a considerar de *Mary Kay Cosmetics Inc.*

Mary Kay Ash, considerando la Carrera profesional que estableció para sus representantes, consideró como un símbolo particular *el abejorro*, ya que para ella

⁷ Para tener una idea sobre esta estrategia, se adjunta en el Anexo 3 el ejemplo de ella.

representa el máximo logro que la mujer puede alcanzar dentro del negocio. Éste fue seleccionado por lo que representa:

“Hace años unos ingenieros aerodinámicos estudiaron este animal y decidieron que sencillamente no debería volar. Sus alas son muy débiles y su cuerpo muy pesado para elevarse en el vuelo. Todo pareciera indicarle al abejorro que nunca despegaría del suelo. Pero me gusta pensar que, tal vez nuestro Creador Divino le susurró “¡tú puedes!” y eso fue lo que hizo” (Mary Kay, 2003: 9).

Este simbolismo se transmite día a día con las representantes de venta Mary Kay independiente, pues cada una reconoce que está en ellas la determinación de su crecimiento y éxito, tanto a nivel laboral como personal.

Mary Kay Ash (2003) señalaba que existen cuatro tipos de personas en el mundo: las que hacen que las cosas ocurran, las que ven las cosas ocurrir, las que se preguntan qué pasó, y ¡las que ni siquiera saben que algo pasó!, destacando que ella quería ser la primera de la lista, pues aprendió que la gente que triunfa se distingue por su personalidad, objetivos y destrezas. Esto significa que tienen: entusiasmo (con propósito), disciplina, disposición de trabajar, servir y aprender, determinación y aprecio por los demás, señalándolas como las características que distinguen a las Consultoras de Belleza Independiente *Mary Kay*.

La motivación “*Tú puedes*” es la consigna cotidiana que *MKA* estableció y que se refleja en sus representantes, pues señalaba que “con frecuencia cada

mujer que se integra a este equipo de trabajo, quizá un ama de casa que ha estado fuera del mercado laboral por años, o tal vez aquella mujer que trabaja arduas y largas jornadas en otro campo sin escuchar esas palabras de ánimo, o cualquiera que sea el motivo, necesita fortalecer su sentido de *autoestima y valía*” (Mary Kay, 2003: 8). Por lo cual, el sistema *Mary Kay* no sólo da esta motivación, sino que, de acuerdo a las filosofías básicas sobre las cuales se edificó la compañía, le aseguran a esta mujer que recibirá cuidadosa orientación en cada paso de su desarrollo profesional ya que, siguiendo la *Regla de Oro*, cada Consultora y cada Directora compartirá con gusto su experiencia y entusiasmo hasta que la mujer realice todo su potencial, y al convertirse en una persona más eficiente para establecer y alcanzar sus metas profesionales, se sentirá más segura en todos los aspectos cumpliéndose el objetivo de la compañía (Mary Kay, 2003: 8). No obstante, para MKA, este énfasis en el apoyo personal es lo que atrae cada vez más representantes, pues las Consultoras llegan prácticamente de todas las edades, profesiones, estratos sociales y representan todas las religiones (Mary Kay, 2003: 165).

De acuerdo con el legado que dejó la señora Mary Kay Ash, la familia *Mary Kay* se caracteriza como una empresa orientada hacia la gente, ya que ha demostrado que la mujer puede trabajar y prosperar en ese *espíritu de entrega* y lograr a la vez gran éxito personal, debido a que el activo más grande para la compañía es su gente. Mary Kay Ash señalaba respecto a su compañía MKCI “no importa cuán grande sean las ganancias, si no enriquece la vida de las personas, la compañía habrá fracasado”, ya que su riqueza verdadera la mide por las miles

de mujeres que han encontrado en la compañía “un *modo de vivir*, una *vida más plena y rica para ellas y su familia*” (Mary Kay, 2003; 166, 169).

CAPÍTULO II. Marco Teórico

II.1 Organización

Estudiar a las organizaciones contemporáneas resulta una labor compleja debido a que están inmersas en un ambiente cambiante e incierto, donde el contexto económico, político, social y cultural juegan un papel fundamental.

Para entender el desarrollo que ha tenido el estudio de las organizaciones, es necesario hacer un breve recuento sobre la Teoría de la Organización (TO) debido a que su objeto de estudio es la organización, así como el aspecto crítico que ha tenido desde el enfoque de los Estudios Organizacionales (EO), los cuales han representado un gran campo de estudio para poder analizarlas y comprenderlas.

II.1.1 Definición de Organización

Las organizaciones existen desde el momento en que aparecen las sociedades debido a que la vida transcurre en ellas, como menciona Etzioni (1965: 35) “el hombre nace, crece, se desarrolla y muere en las organizaciones”, están presentes en todo momento, las cuales pueden tener resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad y las organizaciones mismas (Hall, 1996), lo que da pauta a su estudio.

Como se ha mencionado, actualmente nos encontramos en un ambiente dinámico donde la ambigüedad e incertidumbre juegan un papel fundamental para el desarrollo y sobrevivencia de las organizaciones. Como lo señala Weick (1976) no se consideran ya organizaciones racionales en términos de metas definidas, estructuras y toma de decisiones, sino que hay partes de algunas organizaciones que son difíciles de demostrar mediante un análisis racional, lo cual nos lleva a considerarlas como sistemas complejos. En este sentido, se hace fundamental considerar las *nuevas tendencias de diseño* que están permeando hoy en día las organizaciones, es decir, las nuevas formas organizacionales que, de acuerdo a Heydebrand (1989), a partir de 1970, están surgiendo como resultado de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial⁸, en donde entre sus características están las siguientes: la tendencia de ser pequeñas o grandes organizaciones con multiniveles, su objetivo es típicamente el servicio o información, su producción es automatizada y su tecnología es computarizada, hay poco énfasis en la división formal del trabajo, y su estructura es funcionalmente descentralizada, participativa y es con frecuencia imprecisa reorganizada (Heydebrand, 1989: 8). Por lo cual, en un apartado posterior se hará un análisis sistemático de las aportaciones que ciertos autores han realizado respecto a estas nuevas tendencias de diseño, no sin antes dar un breve recorrido a lo que es la TO y su enfoque crítico a través de los EO.

⁸ El término *capitalismo posindustrial* se utiliza distinguiéndolo de la sociedad posindustrial para señalar el supuesto de que se está llevando a cabo una transformación importante [...] donde los cambios de la producción industrial a los servicios y de la mecanización a la automatización basados en la tecnología de información computarizada sirven como hitos de esta transformación. La noción de “posindustrial” simplemente indica que no podemos definir los contornos de la nueva era salvo que sea en referencia a una anterior que está llegando a su fin (citado en Heydebrand, 1989: 2).

Antes de entrar a la conceptualización de lo que es la organización, es necesario señalar que por complejidad se entiende "un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares heterogéneos inseparablemente asociados que constituyen nuestro mundo fenoménico" (Morin, *et al.*, 2003: 50). Este concepto se hace relevante para efectos de entender que la organización no es un sistema estático, sino que está en constante interacción tanto con su ambiente interno, en el que participan los individuos, se contemplan las estrategias, los procesos y las estructuras; como con su ambiente externo en el cual se encuentran diversos factores como la competencia, la economía, el mercado, factores sociales y culturales, tecnológicos, entre otros, que la hacen compleja debido a la gran diversidad de elementos que se involucran en ella.

Para adentrarse al estudio de la organización, es fundamental definir primeramente qué se entiende por ésta, y para ello se rescatan las siguientes aportaciones:

Algunos términos de organización son (Mastretta, 2008:18):

“Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Un sistema cooperativo en el que todas las partes del sistema colaboran con un aspecto de la organización y contribuye, entre todas, al logro de objetivos institucionales, pues la cooperación es un aspecto social de una situación particular” (Bernard, 1971: 60).

“Una red de relaciones sociales y orientaciones compartidas mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura, respectivamente” (Peter M. Blau y W. Richard Scott. Citados por Mastretta, 2008:18).

Sin embargo, la que más se apega dentro de los EO por considerar más elementos de análisis, es la aportación de Hall (1996:33) al definirla como:

“Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Como se puede apreciar, de acuerdo a esta definición, en la organización se encuentran diversos elementos (individuos, metas, estructura, normas, toma de decisiones, ambiente, etcétera) que son de gran importancia para comprender su estudio, sobre todo porque cada uno tiene su fundamento o explicación teórica que en su conjunto permiten comprender a la organización en su totalidad.

Considerando las aportaciones de Blau y Scott, para fines de la presente investigación, se entenderá por *organización* el espacio de interacciones sociales y orientaciones compartidas que rigen la conducta del individuo para alcanzar metas establecidas.

II.1.2 Teoría de la Organización (TO)

La TO se basa en la creencia subyacente de que la organización ofrece un principio de planificación estructural y una práctica de control operativo que se puede determinar y formalizar racionalmente para ascender el rendimiento actual,

debido a que la misión de la organización no es sólo el suministro de bienes y servicios, también se ocupa de la asociación y facilita la integración de los individuos en la sociedad en general y la adaptación de ésta a cambios y las condiciones socio-técnicas a menudo altamente volátiles (Reed, 1996).

No obstante, para tener un mayor entendimiento sobre lo que es la TO es necesario hacer un recorrido general de las seis teorías, corrientes o escuelas que la comprenden, destacando de manera breve cada una de las aportaciones que permiten rescatar ciertos elementos como: la productividad, competencia, motivación, estructura, metas, entorno, entre otros, que son los que dan pauta a que la organización tenga nuevos enfoques de estudio.

- La Administración Científica ha sido considerada como la corriente precursora de la TO, teniendo como principales representantes a Taylor y Ford. En esta se busca sistematizar los procesos productivos a través de su método de medición y observación para eliminar los tiempos muertos y movimientos, dando origen al *one best way* (Taylor, 1983).
- La Teoría de las Relaciones Humanas⁹ surge como oposición a la Administración Científica, teniendo como principales representantes a Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson, y Desmarez. Hace un reconocimiento del individuo al destacar la necesidad de humanizar los procesos de la organización, produciendo un cambio de mentalidad con respecto a las

⁹ A través de esta corriente se puede apreciar cómo se aportan nuevos elementos al estudio de las organizaciones, debido a que en ésta hay un traslado del hombre económico al hombre social.

relaciones personales y de grupos debido a que se contempla tanto a la estructura formal como la estructura informal.

- La Escuela de la Burocracia¹⁰ surge a partir de las críticas realizadas tanto a la teoría científica (por su mecanismo) como a la teoría de relaciones humanas, teniendo como principal precursor a Max Weber, seguido por Mouzelis, Merton y Crozier. Entre sus características, se distingue por enfatizar en el liderazgo, los sistemas de poder, racionalidad, dominación, legitimidad y autoridad.
- La Escuela del Comportamiento va a significar un nuevo enfoque de la TO, ya que el énfasis es el comportamiento de las personas, pero dentro del contexto organizacional cuando toman decisiones. Surge como oposición a la Teoría de las relaciones humanas, dado que el comportamiento de las personas ya no sólo se considerará de forma individual, sino de manera grupal e incluso a nivel organizacional, lo que da pauta a nuevos conceptos dentro de la organización como motivación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, competitividad, productividad, toma de decisiones, entre otros, haciendo de ellos un ambiente más ameno en las organizaciones. Su principal representante es Simon¹¹, seguido por March y Cyert.

Este enfoque, como se puede apreciar, da un mayor acercamiento y entendimiento de cómo funcionan las organizaciones actualmente, debido a que no sólo considera al hombre económico, sino introduce al hombre administrativo

¹⁰ La apreciación crítica que se tiene de esta corriente es la excesiva racionalidad en las normas y reglas que legitiman el poder de la dominación.

¹¹ El aporte principal que hace Simon (1988:78) a esta escuela es la noción de la decisión *racional limitada* en cuanto a que señala que el ser humano sólo tiene un conocimiento fragmentado de las condiciones que rodean su acción.

que busca la satisfacción a través de decisiones que dan solución a problemas específicos, aunque de manera limitada porque no logra la comprensión de todo su entorno, pues se da el reconocimiento de que cada organización es única y diferente a las demás.

- El Enfoque de la Contingencia¹² surge a partir de diversas investigaciones, no sólo en términos cualitativos y/o experimentales, sino bajo métodos cuantitativos para verificar modelos de estructuras organizacionales. Básicamente, se va a caracterizar por considerar una relación funcional entre las condiciones del ambiente/contexto y las técnicas administrativas (internas), enfocadas al alcance eficaz de objetivos de las organizaciones, dando especial énfasis a la estructura y el contexto. Sus principales precursores son Woodward¹³, Pugh, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch.
- Finalmente, la Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas ha sido considerada como la continuidad de las Relaciones Humanas, con la diferencia de que ésta no se concentra en la satisfacción del individuo, sino en su motivación al considerarlo un ser humano competente. Entre los principales representantes de ella están McGregor, Maslow, Herzberg y Argyris.

Cada una de estas teorías, escuelas o corrientes que se han abordado representan un discurso histórico de posturas teóricas que, además de resolver

¹² Este enfoque de contingencia es relevante en el sentido de que no se centra sólo en los aspectos que ocurren al interior de la organización, sino que ya contempla al ambiente/contexto como un elemento más de estudio.

¹³ Woodward (1975) señala que las formas de organización no dependen del tamaño, tipo o éxito de la empresa, sino que todo depende del tipo de organización, por lo cual el principio del *one best way* es sustituido por el *all depends*.

problemas de la organización, pretenden proporcionar una explicación y entendimiento de la misma como fenómeno social. Además, se hace importante hacer referencia a éstas, ya que permiten apreciar los diversos enfoques de análisis en la organización, considerando elementos que ayudan a entender el funcionamiento de las organizaciones de hoy en día, como el caso de estudio de esta investigación en el que se aborda la importancia de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo, para el alcance de metas.

II.1.3 Estudios Organizacionales (EO)

Los Estudios Organizacionales, por su parte, surgen en la Gran Bretaña en la década de los ochenta como la perspectiva crítica de la organización debido a la discusión de las grandes limitaciones que la TO tenía para entender, comprender y explicar a la organización (Barba, 2013), pues a pesar de que cada escuela consideraba cierto enfoque, se limitaba a la premisa de la productividad, es decir, contemplaba aspectos que podían ser medibles o cuantificables para determinar la eficiencia de la organización, dejando a un lado aspectos que, de alguna manera, son fundamentales tanto para la organización como para los miembros de ésta.

No obstante, Ibarra (2006) menciona que los EO carecen de relevancia en América Latina debido a la relación que existe con la tendencia dominante de privilegiar el análisis de los grandes problemas de la economía, la sociedad y la política, olvidando el sentido que tiene el término de organización al considerarlo como *ambiguo*, ya que refiere a una realidad inexistente sintetizada en el concepto

abstracto de “organización” (Barnard, 1948), y como *no problemático* debido a que la normalidad de la racionalidad instrumental desde la que se organizan y operan, asociada a la introyección de las rutinas de trabajo y las reglas de conducta de la existencia individual, hace difícil apreciar el fenómeno en términos distintos asumiéndose que los problemas de organización son esencialmente técnicos. No se llega a comprender que las organizaciones funcionan como espacios estructurados que regulan las relaciones entre los agentes sociales, afectando los límites y posibilidades de la acción, lo que lleva a considerar que la *forma es fondo* al examinar que las intenciones y los efectos descansan en la comprensión del cómo se hacen las cosas (Ibarra, 2006: 91).

Al igual que la TO, los EO se enfocan en la organización como campo de estudio, a diferencia de que éstos implican una diversidad de objetos de estudios, no se restringen al estudio de las organizaciones (en términos de productividad, por ejemplo), sino que su ámbito de análisis va más allá al incorporar el estudio del *organizing*¹⁴ de diversos fenómenos sociales, culturales, políticos y económicos (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 14).

Por lo cual es que a través de éstos se pueden indagar analíticamente problemas presentes que ocurren en las organizaciones, con el fin de acercarse a la comprensión de la complejidad de la realidad organizacional, considerando que estamos inmersos en una sociedad incierta y ambigua.

¹⁴ Al respecto, es importante considerar la distinción que hacen Clegg y Hardy (1996) en relación a los conceptos de *organizations*, *organization* y *organizing*. El primero hace referencia a las organizaciones como objetos empíricos, el segundo considera a la organización como discurso teórico y, el tercero se refiere a organizarse entendido como proceso social, y hacia las intersecciones y brechas entre y al interior de éstas.

Para Clegg y Hardy (1996: 3), los Estudios Organizacionales son “una serie de conversaciones, en particular, aquellas de los investigadores del fenómeno organizacional, quienes ayudan a definir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, estas mismas, derivadas de anteriores conversaciones”.

Esta definición puede ser interpretada como la luz a la multidisciplinariedad que permite, a través de diferentes enfoques, un análisis explicativo de diversos fenómenos presentes en la organización.

Definir lo que son los EO resulta complejo debido al gran campo de estudio que se puede realizar a partir de ellos. Sin embargo, considerando lo expuesto anteriormente, es oportuno aventurarse y señalar que los EO pueden ser entendidos como el espacio que permite a los investigadores del fenómeno organizacional adentrarse al estudio multidisciplinario de los diferentes enfoques que retoma, siendo algunos de ellos el poder, la ambigüedad, la vida simbólica, el institucionalismo, la cultura, el género, la identidad, entre otros, para lograr comprender y explicar la complejidad de la realidad organizacional.

II.1.4 Nuevas formas organizacionales

Como se ha hecho mención, hoy en día ya no se asumen organizaciones racionales, con procesos, metas y estructuras definidas, sino que están permeando Nuevas Formas Organizacionales que tienden a tener una estructura de control posburocrática. En este marco teórico, se hará un análisis sistemático

de ciertos autores que han realizado aportaciones al respecto de estas nuevas tendencias referentes a su Diseño Organizacional (DO). Daft (2011, 2015), por ejemplo, destaca un marco *normativo/prescriptivo* a través de dos aspectos fundamentales: por un lado, la importancia de la *estructura* en donde se denotan aspectos como la división de trabajo y las interacciones sociales que se agrupan y coordinan en la organización; y, por otro lado, la importancia de la *estrategia* dirigida a alcanzar el éxito de la organización, en la cual considera a la misión, la competencia central y la ventaja competitiva como sus tres aspectos relacionados al “intento estratégico” que sirven de base para alcanzar los objetivos, además de contemplar el enfoque económico. Ambos conceptos son los que llevan a la configuración del diseño haciendo referencia a las formas en cuanto a tamaño, tecnología y ambiente, donde éste último da pauta a la incertidumbre debido a que es un elemento difícil de predecir.

Por otro lado, las aportaciones de Schvarstein (1998) al rescatar no sólo cuestiones de *diseño de organizaciones* referidas a un marco *normativo/prescriptivo*, sino al considerar en conjunto el *diseño en las organizaciones*, es decir, el marco de las *cuestiones socio-dinámicas* que surgen a lo largo de los procesos de implementación de los diseños, pues en éste se incluye tres: cuestiones relativas a los *sistemas y procesos de recursos humanos*, es decir, al proceso de selección, inducción, capacitación, desarrollo y promoción de las personas; a los *sistemas políticos*, en donde se consideran las relaciones de poder, autoridad, resolución de conflictos y disputas, coaliciones; y a los *sistemas simbólicos*, referentes a la cultura, mitos, ritos de iniciación y de pasaje,

historias y narrativas que, de alguna manera, dan pauta a procesos de cambio en la organización.

Con base a la descripción abordada en el Capítulo 1 del concreto real se puede inferir que la estructura que *Mary Kay Cosmetics Inc.* establece, a través de la Carrera profesional, para sus representantes, no está basada en un diseño tradicional o, como se distingue comúnmente, diseñada de forma burocrática, en donde hay presencia de una autoridad jerárquica, alta centralización y formalización, que la caracterizan con un diseño de estructura rígida e inflexible, sino que la compañía se puede caracterizar dentro de las *nuevas tendencias de diseño* que están permeando hoy en día.

En ciertas investigaciones (Morales, 2016 y Mazón, 2014), ésta ha sido considerada como una empresa que opera bajo un *sistema de multinivel* el cual también es conocido como *negocio de marketing multinivel* o de *network marketing* (CreceNegocios, 2014), en donde es un negocio conformado por una red de vendedores o distribuidores independientes que generan ingresos por la venta directa de productos que le son abastecidos por la empresa propietaria del negocio, pero también por las ventas realizadas por los vendedores o distribuidores que integren sus redes de afiliados.

Mazón (2014), para tener una mayor precisión del concepto, refiere que el *negocio multinivel* es aquel “en la que los distribuidores independientes obtienen beneficios principalmente de la venta de sus productos, obteniendo del precio de venta al público un margen de beneficio, a su vez dichos distribuidores obtienen

beneficios de las ventas que realicen los distribuidores que formen parte de su equipo, y de esta manera realizar una cadena de negocio, dicho negocio está *coordinado* por la compañía, por una red comercial” (Mazón, 2014: 20).

Considerando ambas aportaciones, es necesario hacer referencia a ciertos aspectos: los productos implicados en un negocio de esta naturaleza abarcan diferentes tipos, en donde entre los más comunes suelen estar relacionados con la salud, la nutrición y la belleza, como lo es el caso de la compañía MKCI, ya que suelen tratarse de productos innovadores y de buena calidad que no son encontrados fácilmente en puntos de ventas tradicionales; respecto a la forma de generar ingresos, en primer lugar el participante, vendedor o distribuidor independiente, de un negocio multinivel obtiene ingresos por la comercialización de los productos que le son abastecidos por la empresa propietaria del negocio, luego gana una comisión por las ventas que realicen los participantes que haya logrado reclutar directamente (convencido de que se inscriban en el negocio multinivel), y luego una comisión menor por las ventas que realicen los participantes que éstos últimos, a su vez, hayan logrado reclutar, ya que los participantes que logró reclutar directamente conformarían el *primer nivel* de su red de afiliados, los participantes reclutados a su vez por éstos últimos conformarían el segundo nivel, y así sucesivamente hasta conformar varios niveles. Dependiendo del negocio multinivel, un participante podría ganar comisiones por las ventas que realicen los participantes que estén dentro de su red de afiliados hasta por varios niveles, por lo que el objetivo del participante de un negocio multinivel no es solo *vender* la mayor cantidad de productos posible,

sino también *reclutar* el mayor número de participantes posibles y, a la vez, capacitarlos para que puedan vender con éxito los productos y reclutar a otros participantes. No obstante, cuando la red de afiliados llega a estar conformada por un gran número de participantes es cuando realmente es posible llegar a ganar mucho dinero, ya que además de las ventas que se realicen, se pueden generar ingresos sin tener que trabajar directamente por ellos (*CreceNegocios*, 2014).

A partir de estas consideraciones, se puede señalar que la compañía *Mary Kay Cosmetics Inc.* tiene una estructura de *negocio multinivel*, pues su funcionamiento está relacionado a los aspectos que se han señalado. Sin embargo, resulta conveniente relacionar las características de dicha estructura con la organización que es objeto de estudio y, para ello, se ha elaborado el cuadro 2.

Cuadro 2. Características de los negocios multinivel y aplicación para la compañía

Característica	Negocio multinivel	<i>Mary Kay Cosmetics</i>
<i>No requiere de mucha inversión</i>	Basta con un mínimo pago de inscripción, el cual en la mayoría de los casos incluye algunos productos y material de aprendizaje tal como manuales, folletos y videos.	Kit de inicio ¹⁵ . “¡Más que una bolsa, es tú comienzo!” Se elige un <i>kit</i> de acuerdo a los gustos y necesidades de la persona para iniciar su Negocio. Contiene todo lo necesario para llevar a cabo las reuniones.
<i>No presenta mayor riesgo</i>	Si se decide terminar con el negocio, no hay problema.	No representa alguna pérdida de inversión, pues queda en garantía los productos que se hayan adquirido, los cuales son vendidos a precio de folleto. La compañía y la Unidad de negocio llevan un control a través de tablas de <i>estatus</i> ¹⁶ .

¹⁵ Para más información se puede consultar el Anexo 4, en el cual se presentan los cuatro *Kits de Inicio* que se pueden elegir para iniciar el negocio. El *Kit* es el material que una Nueva Consultora de Belleza Independiente adquiere cuando la Compañía acepta su Documento de Iniciación o su Inicio en Línea. El contenido de cada Kit de Inicio incluye literatura, producto de Línea regular y herramientas para llevar a cabo exitosas Reuniones de Ventas.

¹⁶ La tabla de *estatus* es importante, ya que refleja el nivel de constancia que tiene una Consultora, el tiempo que necesita para reactivarse e, incluso, si su relación ha sido Terminada, es decir, la cancelación del acuerdo que tiene la Consultora de Belleza con la Compañía como integrante de la Fuerza de Ventas (Ver Anexo 5).

<p><i>Permite iniciar un negocio sencillo y de forma inmediata</i></p>	<p>Al ingresar a un <i>negocio multinivel</i> se está ingresando a un negocio que ya funciona, en donde solo debe preocupar el vender los productos y reclutar a otros participantes.</p>	<p>Al tener un número considerable de integrantes que fueron reclutados, permite a la representante (Consultora de Belleza) avanzar en la Carrera profesional que la compañía establece, en donde, al llegar al nivel de Directora, comienza a formar un equipo de negocio, el cual la compañía lo denomina “<i>Unidad X</i>” (la X representa el nombre¹⁷, así como el significado que cada Directora le pone a su Unidad).</p>
<p><i>Puede ser administrado desde casa</i></p>	<p>Pueden ser administrados desde el hogar, lo cual entre otras cosas permite establecer propios horarios de trabajo y trabajar en un ambiente cómodo.</p>	<p>Señala que trabajar para alguien más por el resto de su vida, ¡es un incentivo poderoso! para salir adelante en este negocio, ya que le permite <i>ser su propia jefa</i>. Habla de la libertad que brinda el tener su propio negocio y la <i>flexibilidad</i> de horario que pueden obtener al invertir el tiempo que crean conveniente.</p>
<p><i>Capacitación o entrenamiento gratuito</i></p> <p><i>No es necesario saber de negocios</i></p>	<p>Brinda capacitación o entrenamiento gratuito (o, en todo caso, a un mínimo costo) en temas de negocios, especialmente en ventas, una vez inscritos.</p>	<p>De acuerdo al nivel de carrera que tengan las integrantes, la compañía MKCI ofrece ciertos programas de capacitación tales como: <i>Inicia con éxito</i>, para Nuevas Consultoras (gratuito); <i>Red Jacket</i>, para líderes de grupo que quieren lograr el Directorado (costo); <i>Rumbo al Directorado</i>, para Directoras en Calificación (gratuito); <i>SKINPRO</i>, para todas las interesadas (costo)¹⁸. Además, considerar la capacitación que cada semana las Directoras de Unidad les brindan a sus integrantes de manera gratuita, con el fin de motivarlas y apoyarlas en el Negocio.</p>
<p><i>Acceso a incentivos</i></p>	<p>Suele contar con programas de incentivos o bonos en donde pueden premiar hasta con viajes y autos al cumplir con determinados objetivos.</p>	<p>La venta de los productos, bajo una lógica de monto durante tres meses consecutivos, otorga reconocimientos a través del programa de la <i>escalera del éxito</i>¹⁹, además de poder ganar viajes por el mundo y un automóvil</p>

¹⁷ En el Anexo 6, se puede apreciar el formato que la compañía le manda a cada Directora para que le asigne un nombre a su Unidad, con la cual se puedan identificar.

¹⁸ El costo de las capacitaciones que reciben las Consultoras de Belleza Independiente es accesible, y además la compañía MKCI les devuelve ese costo en producto para que recuperen su inversión (Ver Anexo 7).

¹⁹ La *escalera del éxito* es el programa que se distingue por ser el más antiguo de la compañía. “*Ser Consultora Estrella te distingue al ser un ejemplo de éxito en tu Negocio Independiente, sigue tu camino al éxito logrando cada trimestre (cuatro al año) alcanzar tu meta, así disfrutarás de: un negocio independiente de éxito, mayores ingresos y crecimiento en tu carrera Mary Kay*” (Retomado de Comienza Algo Hermoso, 2016:89). VerAnexo8

		que está denominado bajo el <i>Programa Trofeo Sobre Ruedas</i> ²⁰ .
<i>Legalidad</i>	Tiene respaldo legal.	Documento legal ²¹ en el cual se puede encontrar, entre otros temas: información de la relación con la compañía de México; la garantía de 100% satisfacción; cómo hacer publicidad; políticas para la exhibición y demostración y ventas de los productos; entre otros.

Fuente: elaboración propia a partir de CreceNegocios (2014) y página oficial de *Mary Kay*.

Al respecto, Mazón (2014) señala que en un *negocio multinivel* cuanto más volumen de ventas realiza la vendedora independiente de su equipo, mayor será el beneficio, los descuentos y las bonificaciones que puede obtener por parte de la compañía.

Como dato importante, es preciso señalar que *Mary Kay Cosmetics Inc.*, en cuanto a la subsidiaria de México, solo cuenta con un centro de importación y almacenamiento en Monterrey, lo cual hace que las entregas de producto a las representantes se hagan exclusivamente a través de paquetería²², negando con ello la oportunidad de la interacción directa (*face to face*) entre representante (*Consultoras Mary Kay*) y representante empresarial oficial (Departamento de ventas *Mary Kay México*). Los únicos medios existentes para quejas y comentarios del producto o servicio por parte de la producción se limitan a las llamadas telefónicas y a la página de internet (Morales, 2016). Este tipo de

²⁰ Este programa es el símbolo más reconocible del sistema de recompensas de MKCI.

²¹ Dicho documento se puede encontrar en la página oficial de *Mary Kay* dentro de *En-Contacto* en la Sección *Mi Negocio*, apartado *Lineamientos de mi Negocio*.

²² *MKCI* en México tiene convenio con DHL para la entrega de producto (ver Anexo 9), todas las oficinas de este servicio de paquetería cuentan con un buzón exclusivo para *Consultoras Mary Kay*. Al igual que todos los gastos de negocio, el costo por paquetería corre por cuenta de la vendedora.

*Outsourcing*²³, señala Morales (2016), permite que la compañía, es decir, a nivel corporativo, se deslinde de cualquier responsabilidad laboral, siendo las líderes representantes las que dan atención al vendedor.

Siguiendo el estudio que hace Morales (2016: 45), el *sistema multinivel* de *Mary Kay* funciona de manera muy similar al resto de las compañías de venta directa. Se va escalando a través del aumento en sus grupos de vendedoras y, con cada nivel que se alcanza, las ganancias al igual que sus responsabilidades aumentan. En la práctica, el *discurso* que ofrece este sistema de *negocio multinivel*, en cuanto permite un horario flexible donde se puede organizar el tiempo a conveniencia, es cierto hasta determinado punto, ya que la mayoría de las veces, al poner cierta atención en el nivel que cada Consultora tiene, si quiere mantenerse y alcanzar nuevas metas, requerirá de más atención (*control y coordinación*, en términos de Mintzberg, 1999 y Daft, 2011) de sus actividades, lo que conlleva a reducir su tiempo disponible.

II.1.4.1 Estructura organizacional de una Unidad de trabajo de Mary Kay en México

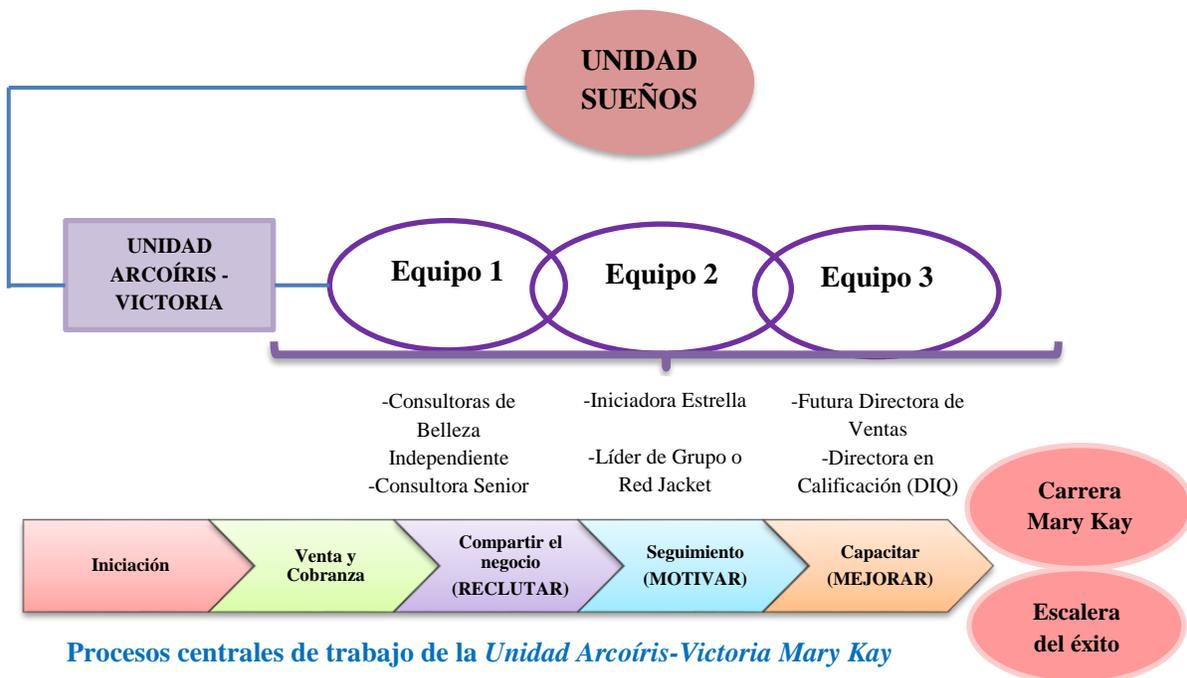
Una vez señalada la estructura organizacional del *sistema multinivel* en la que operan las representantes de venta *Mary Kay* independiente, es necesario hacer referencia al proceso y la lógica de su funcionamiento que se lleva a cabo al

²³Este término, de acuerdo con Daft (2011: 119) significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamientos de crédito, de otras empresas.

interior, esto a través de las *unidades* que conforman el caso de estudio: la *Unidad Sueños*, y sus *Unidades: Arcoíris y Victoria*.

Considerando que ésta (*Unidad Sueños*) no cuenta con una estructura que permita apreciar el proceso y la dinámica de funcionamiento que se da a su interior, se hace la siguiente propuesta de diseño organizacional (figura 3) la cual responde a los objetivos de *Negocio*, donde las Consultoras de Belleza Independiente tienen como primer objetivo la *venta de productos*, siendo un objetivo secundario el *reclutamiento de nuevas integrantes*, ya que éste está en función de las metas que cada representante quiera conseguir.

Figura 3. Propuesta de Diseño organizacional de la estructura de la Unidad Sueños Mary Kay



Fuente: elaboración propia con base a Daft (2011).

Como se aprecia en la figura 3, la propuesta de Diseño que se hace para la *unidad*, que es objeto de estudio, responde a una *estructura horizontal* en donde la *Unidad Sueños* representa un ejemplo de la estructura del *sistema de multinivel* de la compañía *MKCI*, la cual, a su vez, está conformada por la *Unidad Arcoíris* y la *Unidad Victoria*, en donde su lógica de funcionamiento a su interior se organiza en torno a su *proceso*²⁴ de trabajo, en donde se enfatizan los procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización y que, de alguna manera, implica la formación de equipos para trabajar en conjunto y así alcanzar los objetivos que, en términos de Burke (2014), responden a la *organización en su totalidad*, es decir, a los elementos o componentes que actúan en ella, siendo estos los individuales, grupales y de la organización.

Los procesos centrales de trabajo que se dan en las *Unidades antes mencionadas* responden a la lógica de la *red multinivel* de *Mary Kay México* en donde, como se ha venido señalando, el objetivo y las metas de las integrantes se enfocan, particularmente, en alcanzar nuevos niveles en la *Carrera Mary Kay* y en la *escalera del éxito*. Dichos procesos comprenden la *Iniciación*²⁵, el cual se puede dar a través de contactos, reservar citas, dar a probar los productos, entre otras estrategias; la *venta y cobranza*, en donde se puede entrevistar a los clientes para saber la opinión de los productos; *compartir el negocio*, es decir, reclutar a personas que puedan estar interesadas y, de esta manera, aumentar el tamaño

²⁴ Un *proceso*, de acuerdo a Daft (2011), hace referencia a “un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que se trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes” (Daft, 2011: 115).

²⁵ Se considera *Inicio* aquella persona que, por medio de una Consultora de Belleza Independiente, comienza su Negocio Independiente Mary Kay al adquirir su *Kit de Inicio* y envía su documento de *Iniciación* o ingresa sus datos en el sistema de Inicios en Línea.

del grupo o la unidad; dar un *seguimiento* a las clientas y, en casos específicos, a los inicios que hay en la unidad, es decir, darles continuidad y motivación para que sigan creciendo en su Negocio; y dar la *capacitación*, por parte de la Directora de Ventas, que sea necesaria a las integrantes de su Unidad para que puedan realizar de manera efectiva su trabajo (Mary Kay, 2003: 146; Página Oficial Mary Kay).

Se considera esta propuesta de Diseño organizacional debido a que la *Unidad* objeto de estudio presenta ciertas características que, de acuerdo a Daft (2011), representa una *estructura horizontal*, siendo estas las siguientes: la estructura se crea en torno a procesos centrales, como se acaba de mencionar; hay presencia de *equipos autodirigidos* que son la base del diseño y desempeño de la organización que, en términos de Burke (2014), facilitan el trabajo y coadyuvan a la flexibilidad, además de que mejora la cultura²⁶ en la dirección de los valores que fomentan la participación, autonomía y trabajo en equipo; el dueño del proceso (*Directora de Ventas*) tiene la responsabilidad de dar seguimiento a cada proceso central; las personas (*representantes*) en el equipo reciben las habilidades, herramientas, motivación y autoridad para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo (*Unidad*); los equipos tienen la libertad de pensar creativamente y responder de modo flexible ante los desafíos que surjan (*cada unidad trabaja independientemente*); fomenta el énfasis en el trabajo en equipo, aunque se trabaje de forma independiente, y la *cooperación*, de manera que los

²⁶ La cultura a la cual se hace referencia, para fines del presente trabajo, es a la *cultura corporativa* en referencia a que ésta establece, en términos -digamos- estratégicos, la misión, la visión, los valores que permite moldear y homologar el comportamiento de los individuos.

integrantes del equipo comparten su compromiso por lograr objetivos en común, y contribuir en gran medida con la organización; y, finalmente, referir que la *cultura* es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la mejora continua, ya que valora el *empowerment*, la responsabilidad y, sobre todo, el bienestar de los individuos.

Alcanzar los objetivos y metas, a nivel individual, grupal y de organización, implica considerar ciertos mecanismos de *control* que permitan explicar la forma en que se *coordina* el trabajo dentro de la organización. Por lo cual, es necesario retomar las aportaciones que hace Mintzberg (1999) respecto a los mecanismos, en donde considera cinco fundamentales: la *adaptación mutua*, que consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal; la *supervisión directa*, que consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás; la *normalización de los procesos de trabajo*, cuando el contenido del mismo queda especificado (programado); la *normalización de los resultados de trabajo*, cuando se normalizan los resultados al especificarse los mismos; y la *normalización de las habilidades del trabajador*, cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo (Mintzberg,1999). Para fines de la *Unidad Sueños*, que es objeto de estudio, se puede mencionar que la *coordinación* que se da en ella obedece a los siguientes criterios que se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3. Mecanismos de coordinación de la *Unidad Sueños Mary Kay*

Mecanismo de coordinación	<i>Unidad Sueños Mary Kay</i>
Adaptación mutua	El control del trabajo, de ventas y/o reclutamiento, es responsabilidad de la representante (Consultora de Belleza Independiente) que lo realiza.
Supervisión directa	Aunque se contempla una estructura horizontal, al tener un determinado número de integrantes “X” en la unidad, se hace necesario que la Directora de Ventas Independiente lleve un <i>control</i> (seguimiento) de las actividades y trabajos que están realizando las representantes de su unidad.
Normalización de los procesos de trabajo	Al pertenecer a una <i>unidad de trabajo</i> , la representante puede establecer objetivos y metas de trabajo que le permitan, por ejemplo, conseguir al menos cuatro pedidos de \$1,000 pesos al mes para conseguir puntos y avanzar en su carrera profesional Mary Kay.
Normalización de los resultados de trabajo	Al igual que el anterior, la representante puede comprometerse a producir determinados niveles de beneficios y de crecimiento cada trimestre, pero la manera en que lo realice dependerá de su decisión.
Normalización de las habilidades del trabajador	Este aspecto se puede relacionar con el nivel de carrera que tiene cada representante o Consultora de Belleza, así como en la preparación que cada una tiene en el Negocio.

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg (1999).

Aunado a esto, algunos mecanismos que ayudan a garantizar una integración fluida en la *unidad* son las *reuniones conjuntas*²⁷ que se llevan a cabo un día a la semana y la *capacitación* constante que se les da a las Consultoras de Belleza Independiente. En dichas reuniones se exhorta a cada una de las Consultoras a que cuenten su éxito de la semana anterior, con la finalidad de que las demás integrantes lo escuchen y se contagien del éxito personal de su Unidad (Mary Kay, 2003: 44-49).

²⁷ Las reuniones se llevan a cabo por la Directora de Ventas los *días lunes* de cada semana, ya que este día, para la compañía *Mary Kay*, simboliza el término de un fin de semana sin preocupaciones y el comienzo de una semana de trabajo (Mary Kay, 2003: 43).

Un aspecto que es importante considerar es el referente a la forma en la cual las representantes de venta se *comunican*. Cada integrante, al ser parte de *Mary Kay*, cuenta con un espacio en la página oficial de la compañía (*Mary Kay En-Contacto*) en donde se puede encontrar toda la información que se necesite conocer, como los reconocimientos, los programas, las promociones que se tienen para cada una, eventos, la información de productos, herramientas digitales, entre otras. Además de que la compañía MKCI, con la finalidad de hacer crecer a sus representantes, creó *e-ducamk* que es una herramienta de capacitación que permite a la representante estar actualizada con los programas de educación en cualquier lugar, a cualquier hora, y con la mejor tecnología; y, también se comunican a través de las *redes sociales* como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* y más, por lo cual se les aconseja crear una cuenta oficial de *Mary Kay* exclusiva para el Negocio dentro de las redes sociales que mejor conozcan y que servirá como medio de contacto y reclutamiento (Página Oficial *Mary Kay*; *Mary Kay*, 2012).

Con base a esto, se señala que el aspecto estructural no está limitado a la estructura de la organización, es decir, al organigrama de ésta, sino que se hace referencia a los procesos y dinámicas de funcionamiento, las actividades, el tamaño, las relaciones e interacciones de los individuos, lo que permite considerar más elementos para el análisis.

II.1.4.2 Estrategias del proceso de trabajo en MKCI

Siguiendo la lógica planteada por Daft (2015), es necesario hacer referencia a otro aspecto fundamental, es decir, el referente a las *estrategias* que, de acuerdo con el autor, son “el plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” (Daft, 2015: 60).

Mary Kay establece sus estrategias a partir de lo que Daft (2015: 83) denomina “*Intento estratégico*”, ya que contempla una *misión*, *visión*, principios y *valores* que a continuación se señalan (Mary Kay, 2016: 2; Página Oficial):

- “Misión. “*Enriquecer la vida de las mujeres*” a través de su legado de cultura corporativa, principios y valores que hablan del trabajo en equipo, el respeto a la individualidad, la honestidad y la transparencia en las relaciones.
- Visión. “*Que cada mujer diga que ama Mary Kay*” por su gratificante oportunidad de Negocio.
- Principios y valores. La *Regla de Oro*, “trata a los demás como te gustaría ser tratado”; la práctica del *Espíritu de entrega*, “dar sin esperar nada a cambio”; establecer un *balance de prioridades: Dios, familia y carrera*, ya que, de acuerdo a Mary Kay Ash, son la clave para alcanzar el éxito; y el principio de “*Hazme sentir importante*” (Mary Kay, 2017: 04).

Daft (2015) hace referencia que la selección de una estrategia influye tanto en el diseño organizacional como en las características que la organización tiene a su interior, en donde su eficacia puede responder a determinado enfoque, por

ejemplo, al de *proceso interno* que propone Daft²⁸ en el cual se consideran determinados indicadores²⁹ como: una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo, la eficiencia operativa, la comunicación horizontal, el crecimiento y desarrollo de los empleados, la *confianza* entre ellos y la *coordinación* entre las partes involucradas.

Considerando el objetivo de la investigación, en el apartado siguiente se hará referencia al aspecto cultural en las organizaciones, en donde se podrá apreciar como para *MKCI* la cultura es un elemento central que rige su funcionamiento, especialmente a través de su legado de cultura corporativa.

II.2 Cultura en la Organización

La cultura, que tiene su origen en estudios antropológicos, es uno de los enfoques que retoman los EO para comprender el funcionamiento de las organizaciones, aunque ha sido muy debatido debido a la diversidad de conceptualizaciones que se tienen de éste, ya que la mayoría de las veces ha sido limitado al relacionarlo sólo con elementos de conducta como las costumbres, los hábitos, los ritos, las tradiciones, que caracterizan a determinado grupo o sociedad, olvidando que éste también comprende aspectos de control que guían el actuar del individuo como lo son las reglas, las políticas, los símbolos, los valores, entre otros, que en su conjunto hacen de su estudio un campo amplio de análisis.

²⁸ Daft (2015) propone cuatro enfoques de eficacia: enfoque de metas, enfoque basado en los recursos, enfoque del proceso interno y enfoque de componentes estratégicos.

²⁹ Para Daft (2015), un indicador de la efectividad es la *eficiencia económica*.

II.2.1 Fases históricas del concepto de Cultura de acuerdo a Geertz

De acuerdo a estudios antropológicos, la concepción de la cultura como la dimensión simbólica de la sociedad, concepto que plantea Giménez (2005), tiene sus orígenes en la escuela antropológica cultural norteamericana con dos autores y dos corrientes: el evolucionismo de Edwards B. Tylor en 1871, quien propone que la cultura está sujeta a una evolución lineal siguiendo etapas definidas e idénticas por las que todo pueblo o civilización pasa; y más tarde corresponde a Franz Boas, un antropólogo marcado por el historicismo, rectificar esta perspectiva evolucionista contraponiéndole una concepción de la cultura basada en el particularismo histórico, es decir, considerar las diferencias y la multiplicidad de cada cultura de acuerdo a su civilización. Es a partir de ello que la conceptualización de la cultura atraviesa por tres fases sucesivas: la *fase concreta*, donde se define como el conjunto de costumbres, es decir, de las formas o modos de vida que caracterizan e identifican a un pueblo; la *fase abstracta* donde, a través de los años, los antropólogos no se limitan a definirla en términos de costumbres, sino que se basan en modelos de comportamiento circunscribiéndose el concepto a los sistemas de valores y a los modelos normativos que regulan los comportamientos de las personas pertenecientes a un grupo social; y, finalmente, cuando parece que la conceptualización de cultura se había limitado, surge la *fase simbólica*, en los años 70, con las aportaciones de Geertz (1992:26) al definirla como “telaraña de significados” o, más precisamente, como “estructuras de significación socialmente establecidas” (Citado en Giménez, 2005: 72). Sin embargo, “con el surgimiento de la antropología posmoderna a

mediados de los ochenta y noventa, el interés por la cultura invade los estudios literarios, los estudios feministas, las ciencias de la comunicación, la historia, la sociología y las ciencias políticas” (Giménez, 2005: 73), sustentando que el estudio de la cultura ha sido y puede ser abordado desde diferentes perspectivas.

La finalidad de abordar estas fases del concepto de cultura se debe a que permiten dar un acercamiento a las dimensiones que ésta comprende ya que, para fines de esta investigación, específicamente, se ahondará en la dimensión *simbólica* de la cultura debido a que se estudiará la interpretación de significados que hacen los individuos en su interacción social bajo contextos específicos.

II.2.1.1 Definición de Cultura

Antes de abordar lo que se ha escrito sobre la cultura simbólica, es preciso mencionar brevemente cómo se ha conceptualizado a la cultura, y para ello se consideran las siguientes aportaciones:

Rocher, quien es retomado por Barba y Solís, define la cultura como “un conjunto unido de maneras de actuar, de pensar y de sentir, que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma” (Barba y Solís, 1997: 146). Para Talcott Parsons, “la cultura consiste en sistemas de símbolos pautados u ordenados que son objeto de la orientación de la acción, componentes internalizados por las personalidades de actores individuales y pautas institucionalizadas de sistemas sociales” (Parsons, 1984: 307).

No obstante, Giménez (2005) refiere que la cultura hace referencia a la forma en cómo se organiza socialmente el sentido, que se objetiva en formas simbólicas y se interioriza por los sujetos de forma más o menos estable a través de representaciones y visiones del mundo compartidas en contextos históricos y sociales específicos, definiendo a ésta como “el conjunto de signos, símbolos, representaciones, modelos, actitudes, valores, etcétera, inherentes a la vida social” (Giménez, 1999: 32).

Al respecto, resulta importante distinguir tres dimensiones analíticas en la masa de los hechos culturales:

“la cultura como *comunicación*, es decir, como conjunto de sistema de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etc., considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos; la cultura como *stock de conocimiento*, no sólo la ciencia, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación, el conocimiento práctico del sentido común, etc.; y la cultura como *visión del mundo*, donde se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre “totalidades” que implican un sistema de valores y, por lo mismo, *dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo*³⁰” (Giménez, 1999: 32).

Considerando lo anterior, y siguiendo a Cuero (2014: 27), “la función de la cultura es entonces la construcción del sentido, hacia afuera y hacia sí mismo, lo que permite la configuración de identidades”. Para el autor, “la cultura tiene dimensiones objetivas y subjetivas que atañen a la construcción del universo

³⁰ Cursivas del autor.

simbólico, entendido como el proceso de dar sentido a lo social debido a que todas las relaciones sociales están permeadas por la dimensión simbólica que atañe al aspecto cultural” (Cuero, 2014: 28).

La cultura, por tanto, puede entenderse como un universo simbólico heterogéneo, ya que hace referencia a la existencia de diferentes culturas y los conflictos que pueden surgir entre ellas remiten a un ámbito de poder y de la dimensión política de lo social, considerando así que la cultura no sólo está socialmente *condicionada*, sino que constituye un *factor condicionante* que influye sobre las dimensiones económica, política y demográfica de cada sociedad, ya que, como señala Giménez de acuerdo con Weber, el poder no solo se impone por la fuerza, sino que necesita de la construcción de la *legitimidad* que remite a esferas culturales como la religión o las ideologías en donde, por ejemplo, Max Weber (1985) ha ilustrado magistralmente la influencia de la religión sobre la economía en su obra “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” considerando, después de él, numerosas investigaciones que demuestran como la cultura define las finalidades, las normas y los valores que orientan la organización (Giménez, 1999: 47; Cuero, 2014: 28), como lo es en el caso de la compañía MKCI donde en su legado cultural, la religión y la ideología juegan un papel fundamental para su funcionamiento.

De manera que, como señala Giménez “los conceptos de identidad y cultura son indisociables, ya que la identidad se construye a partir de materiales culturales, y es la cultura la que es interiorizada por los sujetos; y la cultura actúa

como diferenciadora de los sujetos hacia afuera (identidades colectivas) y hacia adentro (identidad individual)” (citado por Cuero, 2014: 28). Giménez define así la relación entre identidad y cultura:

“(…) la cultura no puede ser operativa más que a través de los actores sociales que la portan (*agency*), la tesis precedente puede ser ampliada añadiendo que la cultura sólo puede proyectar su eficacia por mediación de la identidad. En efecto, en cuanto dimensión *subjetiva* de los actores sociales, *la identidad no es más que el lado subjetivo de la cultura*³¹, resultante, como queda dicho, de la interiorización distintiva de símbolos, valores y normas” (Giménez, 1999: 47-48).

Con lo cual se puede entender que el comportamiento y la personalidad de cada individuo está moldeado por aspectos culturales que le han transmitido e internalizado para su acción, contemplando que para términos de esta investigación se entenderá por *cultura* al conjunto de pautas socialmente establecidas (reglas, normas, valores, principios) que rigen el comportamiento del individuo.

II.2.1.2 Cultura simbólica

Como se ha mencionado líneas arriba, el interés de la investigación va centrado a lo que es la cultura simbólica, por lo cual se aborda en este apartado algunas de las aportaciones que se han realizado al respecto. Es importante comenzar preguntándose ¿qué es lo simbólico? Geertz (1992) menciona que lo simbólico “es el mundo de las representaciones sociales materializadas en formas

³¹ Cursivas del autor.

sensibles, también llamadas "formas simbólicas", y que pueden ser expresiones, artefactos, acciones, acontecimientos y alguna cualidad o relación", es decir, lo *simbólico* es todo aquel sistema de significaciones que culturalmente el individuo codifica e internaliza para entender la realidad, como los comportamientos, las costumbres, las tradiciones, los ritos, entre otros.

Paoli (1993:33) menciona que los sistemas simbólicos (SS) son "una interpretación de la relación social, una convención formal que organiza la expresión", por lo que enfatiza que se puede avanzar en la comprensión de una cultura si se conocen algunos de sus sistemas simbólicos básicos. Además, señala que lo primero que se necesita para comprender un SS es saber para qué fue creado, cuál es su finalidad, pues al determinarla surge un contexto de legitimidad que permitirá efectuarlo. No obstante, cuando este sistema simbólico se traslada al análisis de la organización es necesario ser interpretado para poder ser comprendido, ya que "son los individuos los que interpretan y comprenden su experiencia, y como en esas interpretaciones se relaciona su acción" (Smircich, 1983: 350).

La cultura, como *dimensión simbólica*, está presente en cada momento, en todas las prácticas y procesos sociales, y más explícitamente en procesos de significación, de producción de sentido y de comunicación (Giménez, 2005: 71), no es solamente un significado producido para ser descifrado como un "texto", dice Giménez (1999), sino también un instrumento de intervención sobre el mundo y un dispositivo de poder debido a que, como señala Clifford Geertz (1992: 91), "los

sistemas simbólicos son al mismo tiempo *representaciones* (“modelos de”) y *orientaciones para la acción* (“modelos para”). Para fines de esta investigación, se entenderá por *cultura simbólica* el conjunto de representaciones sociales que el individuo codifica (proceso de significación) e internaliza para actuar en consecuencia, las cuales son compartidas y transmitidas por una colectividad, es decir, una organización que se reconoce como tal.

En MKCI, como se pudo apreciar en el Capítulo 1, el lenguaje simbólico juega un papel preponderante dentro de su cultura, especialmente, en la estructura del *sistema de multinivel* en el que están inmersas las representantes de venta, ya que, por ejemplo, distorsionan el significado de los conceptos al hacerlas sentirse parte de la compañía a través de lo que llaman la “*carrera profesional Mary Kay*”, adoptando responsabilidades aparentes de una estructura organizacional, pero sin poder ocupar un lugar dentro de ella.

II.2.1.3 Cultura e Ideología

Un elemento que cobra relevancia considerar dentro de la cultura y, específicamente, de la cultura simbólica que se da al interior de *Mary Kay Cosmetics Inc.* es referente a la *ideología*. Según Althusser, quien es retomado por Delli (1980: 27), la ideología es “un sistema de ideas, de representaciones que domina el espíritu de un hombre o de un grupo social”, lo esencial de la aportación de este autor es que las representaciones que constituyen la ideología de un individuo, una clase o de un grupo social, cualquiera que fuera su naturaleza, no

constituye un “conocimiento verdadero del mundo que representan” sino que siempre son representaciones falsas de lo real, o en otras palabras deformación de la realidad, es decir, un desconocimiento de lo real (Delli, 1980: 27).

Señala Delli (1980: 29) “la ideología tiene la función de ser el “cemento” de la sociedad, el elemento que garantiza la cohesión de la misma”, será siempre un instrumento de control que plantea las limitaciones que pueden tener la conducta de los seres humanos. Como dice Althusser “en una sociedad sin clases al igual que en una sociedad de clases, la ideología tiene por función asegurar la unión de los hombres entre sí en el conjunto de las formas de su existencia, la relación de los individuos con las tareas que les fija la estructura social” (Althusser, 1972 :54).

A partir de esta concepción ideológica, elaborada por Louis Althusser, se puede identificar que la cultura corporativa de la compañía MKCI responde al aspecto ideológico en el sentido del lenguaje que utiliza con las representantes de venta, en donde las hace creer, por ejemplo, que su ascenso dentro del *programa de la escalera del éxito* gira en torno a la competencia que se tiene en las metas individuales, cuando realmente actúa como un elemento constante que controla la conducta del individuo; además de la concepción del término empleo, en donde las representantes emplean su esfuerzo, su dedicación, pero el concepto, como tal, es distorsionado puesto que éste hace referencia a ciertos derechos como el tener un salario, tener un aguinaldo, derecho a vacaciones, licencia de enfermedad, entre otros, que las representantes de venta Mary Kay no lo tienen.

Para Althusser el ser humano no está consciente de la influencia ideológica dado que la estructura misma de la ideología hace que el individuo asimile la ideología sin darse cuenta de ello, debido a que se identifica con ella, y la materializa en sus pensamientos, acciones y reacciones, en una palabra, en toda su conducta (Delli, 1980: 30).

II.2.2 La Cultura desde los Estudios Organizacionales

La importancia de la cultura en la dinámica organizacional ha logrado ocupar en los años recientes un lugar preponderante, tanto en el aspecto académico como en la práctica, debido a que durante muchos años fue ignorada por las principales corrientes que abordaron su estudio (Montaño, 2000: 85). Sin embargo, es a través de ella como se pueden encontrar explicaciones a ciertos fenómenos que han ocurrido a través del tiempo y que, de alguna manera, han influido para la organización, los miembros de ésta y la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

De acuerdo con Smircich (1983: 339), el concepto de cultura se ha visto altamente relacionado con el estudio de las organizaciones de acuerdo a cinco temáticas, en donde cada una se enfoca en diferentes propósitos (figura 4).

Figura 4. Temática en relación a la cultura y el estudio de las organizaciones



Fuente: elaboración propia con base a Smircich (1983: 343-352).

Como se puede apreciar, cada temática maneja ciertos elementos que, en su conjunto, ayudan a comprender la relación que se ha venido estableciendo entre la cultura y las organizaciones, considerando que en cada una de ellas el contexto, es decir, el tiempo y lugar específico del que se trate, juega un papel significativo para su estudio e interpretación.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el desarrollo de las organizaciones está íntimamente relacionado a un contexto específico, y si se

considera que en este contexto está inmerso el aspecto cultural, entonces el desarrollo de las organizaciones está estrechamente relacionado con el desarrollo de su cultura.

En este sentido, la importancia de abordar estas temáticas que retoma la autora para relacionar el tema de la cultura con las organizaciones se debe a que permite identificar como tanto la cultura corporativa como el simbolismo son algunos de los tantos elementos que se encuentran en la organización y que, a partir de ellos, se pueden estudiar diferentes fenómenos sociales que ocurren a su interior, como en el caso particular de esta investigación.

II.2.2.1 Diferencia entre cultura organizacional y cultura en las organizaciones

Para el estudio de las organizaciones, existe un gran debate respecto al término de cultura debido a que muchas veces se le denomina cultura organizacional o cultura en las organizaciones indistintamente como si se considerarían sinónimos; sin embargo, para fines de la investigación, se considera pertinente retomar aportaciones de ciertos autores que, de alguna manera, han definido y caracterizado a cada una con el fin de encontrar la diferencia, si es que la hay, y así determinar cuál es el concepto más adecuado para el estudio.

II.2.2.1.1 Cultura organizacional

El término de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de diversas maneras; sin embargo, la definición que aporta Edgar Schein, de acuerdo a Rodríguez (2005), es la más influyente debido a que ha sido quien mayor difusión ha dado del término.

Según Schein, la cultura organizacional

“se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización” (Citado en Rodríguez, 2005: 138).

Para Schein (1998), la esencia de la cultura de las organizaciones se conceptualiza como niveles de cultura en donde éstos no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional, señalándolos de la siguiente manera:

“El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social, en este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: Presunciones subyacentes básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa” (Schein, 1988: 30-32, citado en Pedraza, *et al.*, 2015: 19).

No obstante, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001: 37) mencionan que la cultura organizacional “comprende expectativas, valores y actitudes compartidas que ejercen influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales”.

En lo que respecta a Barba y Solís (1997: 39) consideran a la cultura organizacional como:

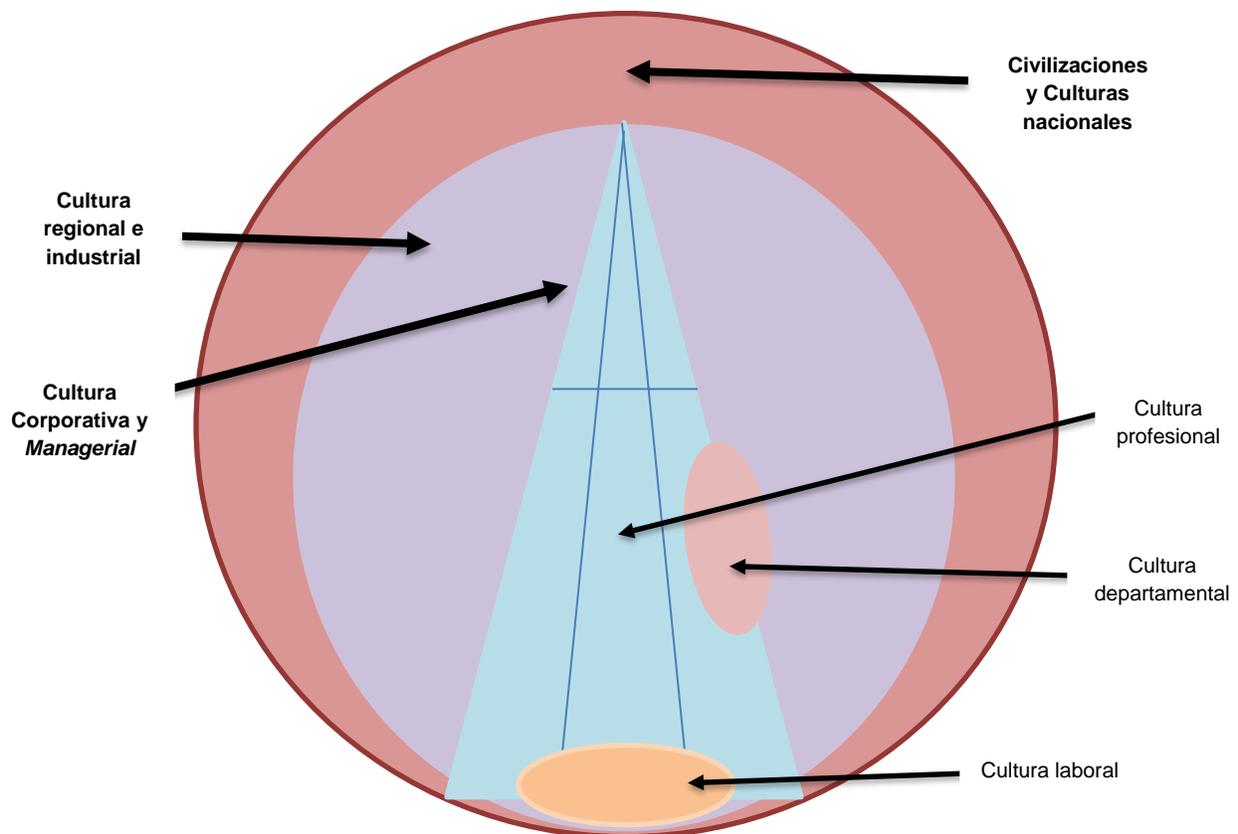
“una variable crítica, una especie de pegamento social o normativo que mantiene a la organización unida, ya que la cultura expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Por lo que, indican, la cultura llena muchas y muy importantes funciones, ya que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo, la cultura incrementa la estabilidad del sistema social y sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta y, asimismo, es acción práctica, acción organizada”.

A partir de estas definiciones, se puede ver como la cultura organizacional, de alguna manera, contempla las creencias que los individuos comparten, pero va más enfocada a la cultura interna que tiene la organización, en tanto valores y creencias, que permiten esta interacción de los individuos y, a su vez, la unión de la organización.

De acuerdo a Alvesson y Berg (1992: 64), el estudio de la cultura organizacional incluye la distinción de tres grandes niveles de análisis, como se

puede apreciar en la figura 5, en donde en el primer nivel de análisis están las culturas corporativas y *managerial* que, a su vez, está conformado por subniveles que comprende la cultura profesional, la cultura departamental y la cultura laboral; enseguida está el segundo nivel de culturas regionales e industriales; y, finalmente, el nivel de análisis de las civilizaciones y de las culturas nacionales (Citado por Mendivil, 2001: 11).

Figura 5. Niveles de análisis de las Culturas Corporativas y *Managerial*



Fuente: Alvensson y Berg (1992: 64).

Considerando estos tres niveles de análisis propuestos por Alvensson y Berg, la investigación está enfocada al primer nivel referente a la Cultura Corporativa y *Managerial*, específicamente, a la Cultura laboral debido a que se

estudia el comportamiento y, en consecuencia, las acciones que realizan los individuos dentro de la organización, considerando sus principios, valores y creencias.

De acuerdo con Alvesson (1993), quien es retomado por Morgan y Urbiola (s.f: 24), “la cultura corporativa es una herramienta para obtener efectividad y con esto se puedan establecer relaciones causales entre cultura y efectividad para influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos)”. No obstante, de acuerdo con Wilkins y Ouchi (1983: 475) “los directivos relacionan a la cultura corporativa con variables que incluyen eficiencia, productividad y calidad, y la consideran como un mecanismo de control asociados con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (citados por Morgan y Urbiola, s.f: 24). Es determinada por factores tales como: la personalidad de sus directivos y empleados, por la historia de la compañía, el entorno social donde se desarrolla, etcétera; es un factor de integración, ya que los miembros del grupo, para sentirse parte, deben cumplir con las pautas establecidas (EcuRed, s.f).

La cultura corporativa de MKCI está basada en principios y valores que guían la conducta de sus representantes de venta independiente, en la cual el papel de su cultura simbólica juega un elemento central, ya que a través de ésta les va dando un sentido de pertenencia y va construyendo la lealtad hacia la compañía, lo cual lleva a considerar que la cultura corporativa a la cual hacen referencia los teóricos, que permite obtener la efectividad, para Mary Kay Cosmetics Inc., lo hace su cultura simbólica.

II.2.2.1.2 Cultura en las organizaciones

Para abordar el presente apartado es preciso hacer referencia al análisis que hace Rendón (2007a) respecto a los tres diferentes conceptos de cultura en las organizaciones: el primero de éstos es el corporativo de inspiración funcionalista, que asume la cultura como una *variable estratégica* en pos de la eficiencia para incrementar la competitividad empresarial; mientras que los otros dos los enfoca al estudio de las organizaciones: uno corresponde a la visión determinista propuesta por Geert Hofstede que se basa en la idea de que la cultura nacional permea las organizaciones, asumiendo un determinismo cultural; y el otro, básico para la presente investigación, se enfoca en el análisis simbólico, lo que implica la cercanía del investigador con su objeto de estudio, ya que permite construir una mejor interpretación del sentido oculto del comportamiento de los individuos en la organización.

Por otro lado, cobra relevancia considerar lo que Páramo, *et al.* (2016) retoman de las aportaciones de Alvesson y Sveningsson (2008) para hablar de lo que es la cultura en las organizaciones, ya que mencionan que estos teóricos señalan el grado de complejidad que tiene este constructo y proponen que para interpretar esta cultura es necesario que se tomen en cuenta la existencia de tres niveles de profundidad cultural en las organizaciones, siendo estos niveles:

“La *Hipercultura* que se compone de descripciones breves y representaciones idealistas de la cultura de la empresa que llevan las marcas de los consultores y gerentes clave que participan en el diseño del programa. Es una representación impulsada por la administración, es explícita y dirigida. Hace hincapié en su carácter manufacturado y estético. No es irreal, sino que es un decir fácilmente identificable

de la cultura corporativa, que retrata la cultura como algo claro, firme, homogéneo y convincente.

La *Cultura Corporativa Experimentada* que contiene las experiencias de la cultura que poseen los miembros de la organización; lo que los miembros tienden a pensar, sentir y prestar atención sobre los valores y las prácticas asociadas con la cultura corporativa. Son las ideas, valores y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de la realidad cultural en la organización.

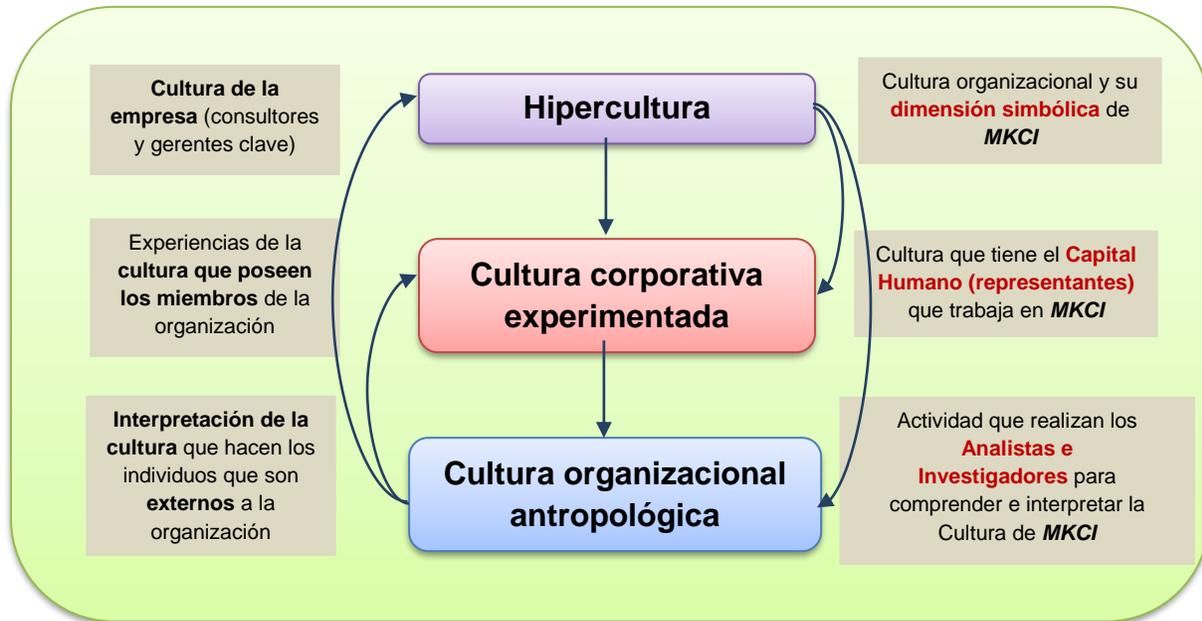
La *Cultura Organizacional Antropológica* que refiere a la cultura de la organización en un sentido antropológico. Es decir, de acuerdo con Alvesson *et al.* es el enfoque conducido por los investigadores que buscan describir e interpretar los aspectos más profundos, implícitos, no conscientes o no registrados de la cultura. Se trata del punto de vista sobre las organizaciones, basado en las organizaciones, pero que va más allá de las ideas de los miembros de la misma organización. Se podría decir, la “mirada de los extranjeros” que ven lo que los de adentro ven, pero que también logran ver lo que los de “adentro” no logran ver” (Páramo, *et al.*, 2016: 5).

Considerando lo expuesto en el apartado anterior y considerando estos tres niveles de análisis de la *cultura en la organización*, se puede hacer mención que esta investigación está basada en ésta última, ya que se contempla, en su conjunto, estos tres niveles de análisis de lo que es la cultura en la organización para el caso de estudio (figura 6) y no se limitará exclusivamente a la cultura organizacional que hace referencia al ámbito general de la organización, es decir, a la parte interpretativa que surge de su interior.

Como se puede ver en la figura 6, en el lado izquierdo se ha señalado lo que cada nivel de análisis contempla de la cultura en la organización haciendo, simultáneamente, en el lado derecho el análisis que se lleva a cabo para el caso de estudio, en el cual se puede apreciar que se considera a la cultura organizacional y su dimensión simbólica que tiene *MKCI*; a la cultura que tiene el

capital humano (representantes de venta) que trabaja en esta organización; así como la interpretación de la cultura que se hará como investigador de las organizaciones.

Figura 6. Cultura en la organización



Fuente: elaboración propia.

Una vez elaborada la distinción de lo que es cultura organizacional y cultura en las organizaciones, es importante hacer referencia a la categoría de género desde el enfoque social y cultural, ya que esta categoría también cobra gran relevancia dentro de los EO para el análisis de la organización.

II.2.3. La categoría del género desde el enfoque social y cultural

Como se ha venido señalando, la cultura siempre ha influido en la sociedad, tanto para las organizaciones como para los individuos, a través de la asignación de significados que culturalmente han sido aceptados e introyectados, de acuerdo a los contextos históricos-sociales particulares, para definir, e incluso diferenciar, las cosas, los objetos y los roles de las personas. Al hablar de estos significados, se hace referencia a cuestiones de género que, al igual que la cultura, ha cobrado gran relevancia al permitir comprender y explicar diversos fenómenos que están ocurriendo hoy en día en la sociedad y en las organizaciones.

La existencia de distinciones socialmente aceptadas entre hombre y mujeres es lo que da fuerza y coherencia a la identidad de género, siendo una de las tendencias definir a los hombres en término de *status* o de su papel como guerrero, cazador, jefe, entre otros, mientras que la tendencia respecto a las mujeres es de definir las en términos androcéntricos, por su relación con los hombres: esposa de, hija de, hermana de, entre otras (Lamas, 1986: 189, 194).

Es importante señalar qué se entiende por género y, para ello se consideran las siguientes aportaciones:

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define al género como:

“los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos” (página oficial de la OMS).

Para Chávez (2004: 85) el género es:

“el producto de la asignación de atributos diferenciados entre hombres y mujeres, que construye lo masculino y lo femenino. Esta construcción va consolidando una situación generalizada de inequidades, discriminación y marginación que han limitado la participación de las mujeres en el desarrollo de las sociedades, en comparación con la participación de los hombres. El género es diferente del sexo; el primero es una construcción social y el segundo es una conformación fisiológica”.

En estas definiciones se puede apreciar como el género va relacionado a aspectos culturales y simbólicos, en el sentido de que cada sociedad le da atributos al hombre y a la mujer que tienen particularidades en la interpretación que surge de la relación social y que, de alguna manera, legitiman su funcionamiento (Paoli, 1993), sin contemplar que estos atributos asignados pueden conllevar a la discriminación de género influyendo en el comportamiento de la persona dentro de una organización o sociedad determinada.

Lamas (1986), desde el enfoque antropológico, considera que la cultura y el género son conceptos indisociables, ya que ambos han intentado desentrañar la relación entre la evolución biológica y el comportamiento sociocultural, tomando como punto de partida varios aspectos de la vida y de las características humanas, contemplando la definición clásica de género refiriéndola a “la clase, especie o tipo a la que pertenecen las personas o las cosas, siendo así que los roles contemplados social y culturalmente son asignados en función de la pertinencia a un género” (Lamas, 1986:185).

Connell y James (2005) señalan que explorar el tema del género para el estudio de las organizaciones representa una gran oportunidad para adentrarse en el juego de las inequidades producidas por un modelo patriarcal, basado en una división sexual de trabajo que marca la diferente participación de los hombres y las mujeres en instituciones sociales, económicas, políticas y religiosas, debido a que al hombre se le ve como el portador de fuerza, como la figura pública, mientras que a la mujer se le considera frágil, sumisa, al cuidado doméstico y a lo maternal, jugando el aspecto cultural un papel fundamental.

No obstante, es preciso considerar que esta tendencia de roles, en cuanto al género, está siendo modificada, ya que la presencia de mujeres en las organizaciones, específicamente, en las empresas ha sido un fenómeno social reciente que les ha permitido conformar nuevas identidades basadas en sus distintos ámbitos de interacción, tanto en la vida privada como en la pública, dejando atrás la existencia de un destino predeterminado basado en su papel reproductor para convertirse en sujetos protagónicos de sus proyectos de vida, permitiendo así una gama de posibilidades para conformar nuevas identidades femeninas (Martínez, 1997: 239).

Como se ha podido apreciar, en este apartado se ha hecho referencia a la parte cultural y se ha abordado, de manera general, la relación que existe con la identidad, por lo cual, al ser otro de los elementos de análisis para alcanzar el objetivo de la investigación, se hace necesario abordar este tema en el siguiente capítulo.

Capítulo III. Identidad

El concepto de identidad, desde el aspecto teórico, se ha construido e interpretado desde diversas disciplinas como la filosofía, la sociología, la psicología, el psicoanálisis y la antropología.

Contreras y Hernández (2011), al respecto, han realizado un recorrido de los antecedentes teóricos sobre los estudios de la identidad, haciendo entender el desarrollo de los mismos a través de sus postulados básicos y sus principales representantes, como se puede apreciar en el cuadro 4.

Cuadro 4. Recorrido teórico sobre los estudios de la Identidad

Teoría de la identidad	Postulados básicos	Principales representantes
Desde la psicología	Identidad personal, esquemas individuales y estructuras de conocimiento que enfatizan, justifican y apoyan los auto-conceptos de los individuos.	Erickson, (1968); Markus, (1977); citados por Ashfort, (2001).
De la identidad social y la auto-categorización	Auto-categorización de los individuos como miembros de grupos. La teoría en sí se enfoca en la percepción de los individuos.	Tajfel y Turner, (1985); Ashforth y Mael, (1989); Brewer y Gardner, (1996); Turner y otros, (1987).
Interaccionismo simbólico y teoría de la identidad	La identidad es construida en las interacciones sociales y preservada en las comparaciones e interrelaciones con otra gente. Una identidad única resulta de una compleja compilación de diferencias y similitudes. Se argumenta que nuestro sentido del yo se encuentra ampliamente basado en las percepciones de los otros.	Mead, (1934); Goffman, (1959).
Comunidades de aprendizaje	Resaltan de las conexiones entre la identidad y el aprendizaje, así como el rol que la práctica juega al construir y perpetuar las identidades individuales y colectivas.	Brown y Duguid, (1991).

Modelos mentales compartidos/memoria transactiva	Ayudan a explicar cómo las identidades con “compartidas” y dónde y cómo las percepciones de identidad compartida son contenidas.	Klimosky & Mohammed, (1994); Wegner, (1994).
Teoría de la estructuración	Considera que la rutina es la forma predominante de la actividad social diaria. Las identidades sociales y las relaciones práctica-posición asociadas entre ellas, son indicadores en el “tiempo-espacio virtual de la estructura”.	Giddens, (1979 y 1984).
Análisis del discurso	Cómo las identidades individuales y colectivas son modeladas por una actividad discursiva más amplia que tiene lugar en la sociedad –esto es, al surgir el entendimiento colectivo que se ve reflejado en el significado atribuido a los textos y a los conceptos.	Foucault, (1972); Fairclough, (1992); Potter & Wetherell, (1987).
Análisis narrativo	El imperativo es “tenemos que escuchar descripciones y explicaciones de otra gente, no porque ellos tengan accesos privilegiados a sus propios motivos, sino porque ellos son seres humanos como nosotros”.	Czarniawska, (1997).
Teoría institucional	Las organizaciones crean sus propias reglas institucionales. Estas crean una fuerte tendencia en las organizaciones a ser semejantes. Legitimidad necesaria para operar y obtener recursos, estabilidad y mejorar su probabilidad de supervivencia.	Glynn & Abzug, (2002); Meyer y Rowan, (1977).
Teoría de la comunicación	Las organizaciones cada vez tienden a interesarse más en la gente y en los discursos públicos.	Burke, (1985); Cheney, (1983); Coleman, (1974); Cheney y Christensen, (2001).
Filosofía	Su “pregunta sobre identidad” es expresada como “es X igual a Y”.	Williams, (1989).

Fuente: Contreras y Hernández, 2011: 8-9.

Considerando este recorrido teórico, para fines de esta investigación se contempla, principalmente, el Interaccionismo simbólico y la teoría de la identidad de Mead y Goffman, ya que la acción del individuo tendrá sentido dentro de los grupos sociales del que forma parte. En general, el Interaccionismo Simbólico constituye una teoría comunicativa de la sociedad en la que cobran importancia aspectos como el lenguaje, la comunicación y los mecanismos de socialización,

donde la personalidad quedará definida no sólo desde un punto de vista genético, sino mediante las situaciones específicas en las que se encuentre el individuo (Úriz, 1993: 108).

Siguiendo a Hidalgo (2015: 36):

“Tanto la teoría de Mead como la de Goffman, con respecto al Interaccionismo simbólico, surgen de la idea de que los individuos están en constante relación unos con otros, y esta interacción social determina formas de comportamiento, de relaciones sociales entre los individuos, estos y los grupos, las instituciones y la propia comunidad en la que interactúan”.

A este respecto, es importante considerar que todos los individuos estamos en constante interacción con el entorno en el cual nos desenvolvemos y del cual somos parte, en donde nos vemos influenciados por los mismos, desde la familia hasta la organización como, por ejemplo, la escuela o las Instituciones, y donde esta influencia que recibimos influye indirectamente en nuestra personalidad, en nuestra forma de vestir, de actuar, de hablar y de pensar, es decir, en nuestra identidad individual para poder comprender la realidad social, considerando entonces que ésta está en un constante proceso de creación y recreación de identidades.

Básicamente, el Interaccionismo simbólico en general, y Mead en particular, sostiene un ideal social de *identificación* entre el individuo y la sociedad, en donde trata de explicar que no sólo lo social es algo que emerge de cada individuo en particular, sino que también el individuo es resultante de lo social (Úriz, 1993:109).

Para contextualizar y poder tener una comprensión más clara sobre lo que es la identidad, se hace necesario revisar algunas definiciones que se han hecho al respecto, no sin antes considerar que la *identidad*, al igual que otros fenómenos, solo puede entenderse desde un enfoque multidisciplinario.

III.1 Definición de Identidad y del proceso social

Para Giménez (2004), la identidad se ha convertido en un concepto estratégico en las ciencias sociales debido a que se trata de una de las categorías claves recientemente incorporadas al léxico conceptual. Sin embargo, la amplia aceptación de este concepto se debe a sus atributos estratégicos y a sus características incluyentes, así como a una marcada apreciación de su necesidad teórica (citado por Barrada, 2014: 89).

La identidad es una de las categorías claves en el estudio de las organizaciones (Montoya, 2007), siendo un concepto de encuentro que permite acercarse a la dinámica organizacional donde converge una gran parte de las categorías centrales de la sociología, como la cultura, normas, valores, status, socialización, educación, roles, clase social, territorio/región, etnicidad, género, medios, entre otros (Giménez, 2004), destacando, con ello, como la cultura juega un papel fundamental en el estudio de la identidad, ya que los valores, principios y creencias contenidos en el individuo orientan su actuar.

Al respecto, se hace referencia a algunas definiciones que ciertos autores han realizado sobre el concepto de identidad, los cuales se aprecian en el siguiente cuadro 5.

Cuadro 5. Definiciones de Identidad

AUTOR	DEFINICIÓN
Abratt y Kleyn (2012)	Las decisiones estratégicas de la organización y su expresión.
Shee y Abratt (1989)	La personalidad proyectada por medio de señales conscientes de la organización.
Albert y Whetten (1985); Dutton y Dukerich (1991)	Lo que los miembros organizacionales creen que es central, duradero y el carácter distintivo de la organización.
Alvesson y Empson (2008)	La percepción común que construyen los miembros de la organización teniendo ciertas características clave.
Balmer (1998)	Lo que una organización es.
Bick et al. (2003)	La personificación de la organización. Es la comunicación de los valores centrales, filosofía y estrategia de la organización a través de la entrega de sus productos o servicios.
Brown y Geddes (2006)	Sentido de autorreferencia individual que tiene un miembro de la organización.
Davis y Yugay (2012)	La suma de todas las cosas que dicen los grupos de <i>stakeholders</i> que piensan de sí mismos y cómo esto apunta a ser percibido por otros.
Gioia et al. (2000)	Un sentido de continua formulación y preservación de sí mismo a través de la interacción.
Gray y Balmer (1998)	La realidad y singularidad de la organización.
Hatch y Schultz (1997)	Lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones.
Schmitt et al. (1995)	Grado en que la empresa ha logrado una imagen distintiva y coherente en su producción estética.

Fuente: Duque y Carvajal, 2015: 115.

De estas definiciones, la más referida en el campo organizacional es la de Albert y Whetten (1985), ya que la identidad está dada por los agentes internos, que tienen una percepción de lo que es más importante y constitutivo para la organización a la que pertenecen (Duque y Carvajal, 2015).

No obstante, resulta importante señalar algunas concepciones que se tienen del concepto de acuerdo con ciertas disciplinas como, por ejemplo, el psicoanálisis que ayuda a comprender que la identidad se establece como una teoría de interpretación que intenta comprender el significado de las acciones y sentimientos humanos.

Entre los autores que hablan sobre identidad se pueden señalar a Elgarte (2009: 7) quien, a través de la revisión que hace de los trabajos de Freud, Erikson, Grinberg y Lacan, señala a la identidad como “construcciones del *yo* al modo de un sistema de creencias que funciona como sostén imaginario del *sí mismo*”; Erikson (1963: 15) quien menciona que “...la formación de la identidad comienza donde termina la utilidad de la identificación... reconociéndolo como alguien que tenía que convertirse en lo que es y a quien, por ser lo que es, lo reconoce”, siendo la *identificación* “un mecanismo de incorporación del Otro, constitutivo del Sujeto a lo largo de la vida. Implica las identificaciones, pero se hace con ellas algo diferente y original: nos dice que se trata de una nueva configuración”; y a Rojas (s.f: 67) quien considera que la identidad es una cuestión de carácter descriptivo y no prescriptivo, entendiéndola como “un conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás” (Rojas, s.f: 69).

En estas aportaciones se considera a la identidad como la forma en la que el individuo se identifica y, a la vez, se diferencia de los demás. Sin embargo, es preciso contemplar las siguientes aportaciones en donde, también, se destaca el *sentido de pertenencia* como un proceso social.

De acuerdo con Berger y Luckmann (1996), quienes se manifiestan en la misma línea que Mead, la identidad “es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad, por lo que los diferentes tipos de identidad son un producto social”, en donde se hace evidente que existe una intrincada relación entre el desarrollo interno y el medio ambiente, partiendo de que la identidad no es fija ni estática (Rojas, s.f). Por otro lado, la aportación que realiza Touraine (1997) quien menciona que son los movimientos sociales los que intentan constituir una identidad que permita actuar sobre sí mismos (producirse a sí mismos) y sobre la sociedad (producir la sociedad), ya que la búsqueda de identidad implica dotar de sentido a las relaciones sociales que forman la sociedad.

Para Mead (1982), en esencia, la identidad no pre-existe a las relaciones sociales, sino que es contingente a ellas y surge en el transcurso de las mismas, es decir, en la interacción, y dependerán estrictamente del contexto y del significado que tenga para el individuo; y para Goffman (1959: 92) “la identidad se construye con los roles, los cuales son modelos organizados de comportamientos dependientes de una determinada posición social, estatus, actuación de rol, escenarios, rutinas, etcétera, en la cual tiene su disposición distintas representaciones condicionadas por los distintos contextos sociales en las cuales deben actuarse”, es decir, hace referencia a una forma de transacción por la cual el individuo está siempre dispuesto a reajustar su identidad a cambio de la credibilidad y la aceptación social, resultando una identidad cambiante, de momento, que va a depender de la aceptación y el reconocimiento social (González, 2016: 230; Barradas, 2014).

Como se puede ver,

“el concepto de identidad al igual que el de cultura no puede ser delimitado, ya que constituye un elemento presente en una realidad subjetiva, cada grupo social en cierto momento histórico, crea y reproduce una serie de significados que reflejan su identidad, establecida por procesos sociales que son determinados por la estructura social y el lugar que ocupan en esa estructura, con lo cual queda claro que la identidad es algo perceptible y cambiante, dependerá de cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los otros” (Hidalgo, 2015: 34-35).

Como señala Giménez (2009) “La identidad está relacionada con la idea que tenemos acerca de ¿quiénes somos? y ¿quiénes son los otros?, es decir, con la representación que tenemos de nosotros mismos en relación con los demás” (Giménez,2009:11).

Considerando estas aportaciones, para fines de la presente investigación se entenderá por identidad el sentido de pertenencia que tienen los individuos con determinado grupo social en el cual se comparten valores, principios y creencias comunes.

Bajo esta lógica, los principios, valores y significados compartidos al interior de la *Unidad Sueños* de MKCI México son el resultado de las relaciones (interacciones) que se dan entre las representantes de venta (Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay) que la conforman, considerando que es a través de sus acciones, principalmente, como se reflejan esos principios y valores, y a través del conocimiento de su entorno social y cultural, es como se va dando el

significado a los elementos simbólicos que la conforman, resultando de ello un constante proceso de creación y recreación de su identidad.

III.2 Dimensiones de la Identidad

De acuerdo con Ruvalcaba, Uribe y Gutiérrez (2011: 83) “la relevancia de la identidad no se encuentra únicamente en el sentimiento de individualidad, sino también en la manera en que el sujeto se identifica y asume como parte de un engranaje social”. Las experiencias individuales tendrán sentido dentro de los grupos sociales, ya que la génesis de la propia identidad es mediante la interacción social y mediante las acciones que realiza el individuo en el grupo del que forma parte (Úriz, 1993: 108).

Como señala Sainsaulieu (1988) “los individuos construyen su identidad a partir de experiencias personales, pero también a partir de las relaciones sociales fuera y dentro de la organización” (citado por Ríos, 2004: 82).

Siguiendo a Giménez (2009), el concepto de identidad implica siempre por lo menos los siguientes elementos: 1) la permanencia en el tiempo de un sujeto de acción; 2) concebido como una *unidad* con límites; 3) que lo distinguen de todos los demás sujetos, y 4) aunque también se requiere el reconocimiento de estos últimos; definiéndola precisamente como “un proceso subjetivo (y frecuentemente autoreflexivo) por el que los sujetos definen su diferencia de otros sujetos (y de su entorno social) mediante la autoasignación de un repertorio de atributos culturales

frecuentemente valorizados y relativamente estables en el tiempo” (Giménez, 2009: 12), cuyas características son (Aguado y Portal, 1992: 45):

- “La *permanencia*: que hace referencia a la reproducción del sistema.
- La *diferenciación*: que refiere a la distinción frente al otro.
- La *identificación*: que es el proceso por el cual un grupo y una persona se reconoce como idéntico”.

Un aspecto que es importante retomar es referente a que, como ya se ha hecho mención, la identidad se forma a partir de procesos de socialización, a través de los cuales el individuo conoce los repertorios culturales del grupo al que se adhiere, considerando que, durante el proceso de desarrollo y socialización, la primera evidencia sobre la que se estructuran todas las demás, es el “yo soy”, es decir, la identidad personal (Aguado, 2004:44).

Aguado y Portal (1992:39) consideran que la identidad refiere a “un proceso de identificaciones históricamente apropiadas que le confieren sentido a un grupo social y le dan estructura significativa para *asumirse* como unidad” (citado por Aguado, 2004:44). Aguado (2004), en este término, subraya el aspecto *asumirse* debido a que:

“el proceso de identidad es básicamente *ideológico*, un proceso de reconocimiento. Se parte, pues, del concepto de *identificación*, pero como un proceso social en el que distinguimos dos movimientos sustantivos: *de adentro hacia afuera*, que sería la necesaria identificación del sujeto con el Otro y a partir del Otro; y *de afuera hacia adentro* la identificación que se le asigna a un sujeto como miembro de un grupo o de una “cultura” con sus respectivos atributos y expectativas” (Aguado, 2004:44).

Con ello, se puede apreciar cómo, al igual que en la cultura, la ideología juega un papel importante, ya que es parte constitutiva del proceso mediante el cual se desenvuelve la identidad de un grupo al interactuar con el medio y transformarlo físicamente a través de un proceso de producción de significado que integra una relación inseparable entre sentido de realidad y sentido de sí mismos (Aguado:2004).

Giménez (2009), además, menciona que las personas también se identifican y se distinguen de los demás, entre otras cosas por:

“Atributos que podrían llamarse “caracteriológicos”, es decir, por un conjunto de características, como “disposiciones, *habitus*, tendencias, actitudes y capacidades, a los que se añade lo relativo a la imagen del propio cuerpo” (Lipiansky, 1992:122); su “estilo de vida” reflejado principalmente en sus hábitos de consumo; su red personal de “relaciones íntimas”; el conjunto de “objetos entrañables” que poseen; y su biografía personal incanjeable” (Giménez, 2009: 14-16).

De ahí la importancia que tiene hacer referencia a las diferentes dimensiones de identidad que se dan a partir de la interacción social (García, 2007: 209-210):

“La *identidad individual* sería el fruto de las interacciones cotidianas con las que se encuentra un sujeto y que producen la internalización de los sistemas de actitudes y comportamientos adecuados a ese contexto social.

La *identidad grupal* que se define como la organización coherente, la síntesis de una totalidad comprensiva de los elementos integrados a partir de ciertas categorías (medio vital, historia, demografía, actividad, organización social,

mentalidad, etc.), resultantes de una delimitación *a priori* de la “realidad social total”.

La *identidad social o cultural* que respondería al conjunto de criterios que permiten una definición del individuo o del grupo que hacen posible situarlo en su sociedad. Se trata de una identidad atribuida, esto es, dada por una gran parte de los otros individuos y grupos de la sociedad y representa la suma de todas las opciones de inclusión y de exclusión en relación con todos los grupos constitutivos de una sociedad”.

Adhiriendo a éstas la *Identidad organizacional* que ha sido definida como:

“el conjunto de características de una organización, que sus miembros creen centrales, distintivas y perdurables de ésta (Albert y Whetten, 1985). Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos de la organización (Hatch & Schultz, 1997). Se refiere exclusivamente a una diferencia en el nivel de análisis: es la propiedad de un grupo social, en lugar de un individuo (Brown & Geddes, 2006)” (Duque y Carvajal, 2015:116).

Páramo (1999) menciona que, para Gudykunst, la identidad personal siempre está presente en la identidad social de los individuos, independientemente de su cultura, su género, su clase social o el tipo de sociedad a la que pertenecen.

Es importante considerar aquí que el desarrollo de la identidad social, en general, es un proceso inacabado que inicia desde el nacimiento y termina con la muerte, dentro del cual existen diferentes dimensiones que, de alguna manera, van evolucionando. Para esta investigación, se realiza este análisis minucioso respecto a cómo la identidad del individuo, específicamente, la identidad de las representantes de venta Mary Kay están en una constante negociación cuando

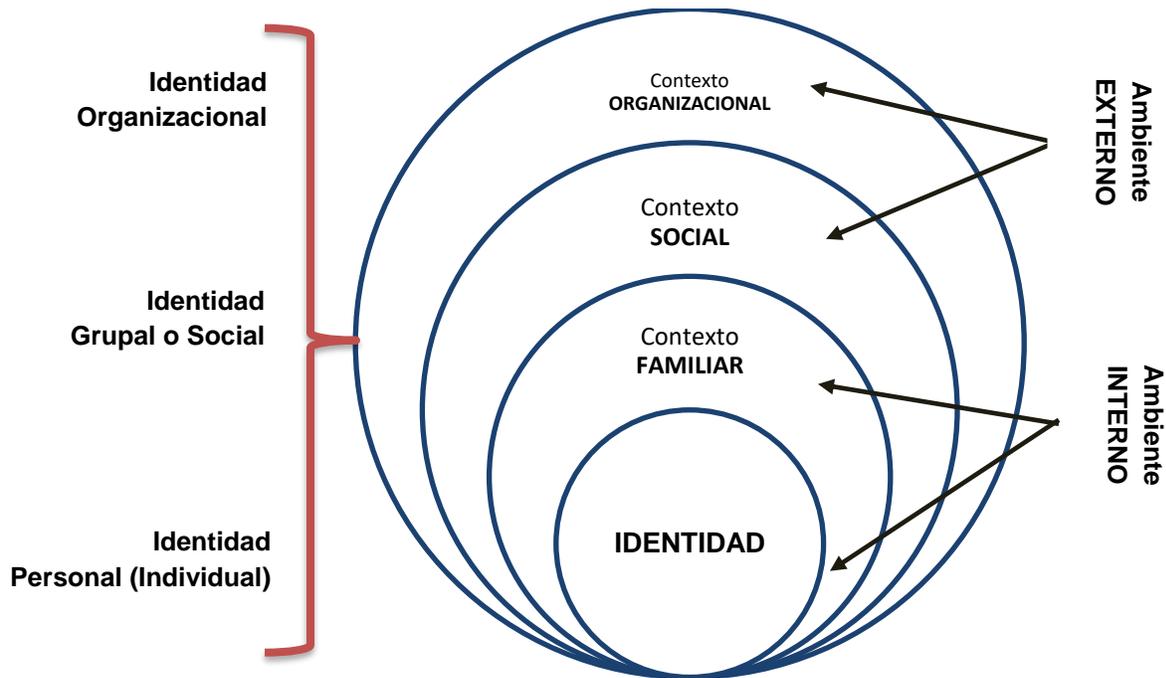
están en la organización, ya que existe un proceso en la que su identidad va negociando con otra de las dimensiones que es agregada y construida a través de su cultura simbólica, es decir, la dimensión de la identidad laboral como una de las dimensiones importantes de todo proceso social. *MKCI*, para las representantes de venta que están en la *Unidad Sueños* en México, no va a ser una dimensión prioritaria de su vida, sino que la va a estar negociando con sus diferentes dimensiones como la de ser mamá, esposa, hija, o con algún otro trabajo; es un proceso constante de negociación que se da a partir de la socialización.

III.3 Construcción de la Identidad

Como ya se ha mencionado, la identidad, para esta investigación, es el sentido de pertenencia que tiene el individuo, en donde la cultura juega un elemento central, ya que la identidad no es fija ni estática, sino que se va reconfigurando y está en constante proceso de construcción en cada momento o etapa por la que atraviesa el individuo.

Siguiendo a Hidalgo (2015), la identidad de un individuo se construye a partir de las relaciones sociales que tiene con su entorno (tanto interno-familia-como externo -sociedad), la cual se va definiendo a través del tiempo y de los cambios que se den a su alrededor (ver figura 7), considerando que en cada una de sus interacciones va adhiriendo experiencias que van integrando nuevas dimensiones a su identidad, a nivel personal (individual), grupal o social y organizacional.

Figura 7. Construcción de la Identidad



Fuente: Hidalgo, 2015: 48.

Dicho autor señala que, al igual que un individuo crea su propia identidad a partir de su relación (interacción) con los otros, las organizaciones crean su identidad a partir de los fines para lo que fue creada, contemplando su origen, su fundador, su misión, su visión, sus valores, sus principios, sus políticas, sus objetivos, entre otros, que la caracterizan y diferencian de otra.

No obstante, es importante destacar que, como señala la autora Castro (2008), la identidad personal, a su vez, se conforma por dos grandes dimensiones que la determinan, siendo éstas: “el desarrollo físico, cognoscitivo, emocional, social, moral, y las relaciones con los miembros de la familia, del grupo y la sociedad, reafirmandose con los diferentes roles de comportamiento que juega el

individuo” (Castro, 2008: 8), ya que señala que ésta se encuentra en el núcleo de la Identidad social y está conformada, precisamente, por la internalización de los elementos básicos y cruciales de los primeros años de vida del ser humano. Además, ésta

“implica las diferencias individuales respecto a las características de personalidad innatas, a su estructura biológica, a sus procesos psicológicos y socio afectivos que se desarrollan a través del proceso de socialización y educación que permiten aprender y diferenciar tanto los objetos materiales como a los seres humanos, particularmente, la interacción social favorece el reconocimiento de sí mismo y de los otros, logrando con ello obtener una identidad propia” (Castro, 2008: 9).

Con base a lo anterior, se puede ver que la Identidad personal es un proceso inminentemente social y, a su vez, lo organizacional es social, ya que para el individuo antes que lo organizacional, está lo familiar que es, también, producto de lo social, en donde todo su desarrollo que está inmerso de vivencias, valores, recuerdos, sanciones, creencias, etcétera, va a determinar cada una de las dimensiones de su Identidad. Este sentido de pertenencia no será igual para un hombre, una mujer, un gay o un hermafrodita, pues cada uno va a tener un elemento central que se vincule con sus experiencias infantiles, llevando consigo una negociación de la Identidad organizacional con lo familiar y lo social.

Al respecto, se pueden mencionar cuatro aspectos que García (2007: 212-213) retoma del historiador Hobsbawm (2000):

“Las *identidades* se definen siempre de manera negativa; es decir, frente a otros, de modo que nuestra identidad es el resultado de sentirnos diferentes de ‘ellos’, los

otros; y si los otros no existiesen no haría falta preguntarse sobre quiénes somos nosotros.

Las *identidades* no son únicas ni permanentes, sino que se pueden intercambiar y, como la ropa que nos ponemos, combinar de modos diversos. Por tanto, nadie posee una única identidad, de modo que la descripción de los seres humanos no puede basarse en una característica identitaria, sino que deberá producirse sobre la base de una combinación de numerosas características.

Las *identidades* no son fijas, como tampoco lo son sus modos de expresión, incluso cuando alguien ha optado por privilegiar uno de sus rasgos potenciales.

Toda *identidad* depende, en su generación y consolidación, del contexto en que los sujetos se desenvuelven” (García, 2007: 212-213).

Siendo así que las dimensiones de las identidades no necesariamente deben ser compartidas y aceptadas por todos los actores o individuos de determinado grupo u organización, pero sí dependerá del rol que se esté desempeñando, es decir, se puede tener un rol con diversas actividades, pero es posible que sólo se pueda identificar con aquella que esté más acorde a los intereses del contexto o entorno en el cual se encuentre (Hidalgo, 2015), con lo cual se puede afirmar, nuevamente, que el individuo está constantemente en un proceso inacabado de construcción de identidades.

Capítulo IV. Diseño metodológico

IV.1 Metodología de la Investigación

Comprender la realidad en la cual están inmersas las organizaciones resulta una tarea compleja debido a que toda realidad social es multidimensional, caótica y se encuentra, además, en movimiento constante. Zemelman (2011: 37-

40) propone que para describir un método de observación de la realidad es necesario considerar un momento: el *presente*. En este sentido, la apropiación del presente deviene de un modo de construir el futuro y, a la inversa, un proyecto de futuro, protagonizado por un sujeto, se transforma en un modo de apropiación del presente.

No obstante, debido a la heterogeneidad de los procesos que constituyen a la realidad social, incluida en ésta a todas las organizaciones, el presente, como segmento de la realidad, supone un *todo* complejo, el cual permite captar la realidad como articulación de niveles heterogéneos respecto de esta articulación entre diferentes ritmos temporales y escalas espaciales, situación que Zemelman (2011) denomina *objetivación de los fenómenos de la realidad*.

El concepto de la realidad como una articulación de procesos heterogéneos acarrea tres supuestos: *supuesto del movimiento*, el cual establece que, si se pretende captar el movimiento de lo real, no se debe olvidar el dinamismo que caracteriza a los procesos reales; *supuesto de la articulación de procesos*, los conceptos-indicadores deben dar cuenta de las relaciones y romper con las fronteras disciplinarias; y *supuesto de la direccionalidad*, en donde la función de los conceptos-indicadores será evidenciar la potencialidad de una situación en un momento dado (Zemelman, 2011).

Algunos teóricos distinguen entre el método, como camino, y la metodología, como conjunto de reglas para conocer el objeto. Es decir, la metodología viene a constituir un modo de razonamiento acerca de la realidad, y

tiene por objeto mostrar que el investigador se valga de herramientas conceptuales que lo ayuden en el esfuerzo por iniciar su investigación de modo más fructífero y, especialmente, que le permita dar cuenta de la creciente complejidad de lo real, sobre todo en el momento de pensar un ámbito determinado de la realidad para su estudio (Andrade y Bedacarratx, 2013: 18-19).

A continuación, se hace referencia a los aspectos metodológicos que han sido utilizados para la investigación que comprende una organización concreta, no sin antes considerar los tipos de paradigmas y el paradigma que guía la presente investigación.

IV.1.1 Paradigmas de la Investigación

De acuerdo con Páramo y Otálvaro (2007: 16), se entiende por postura epistemológica o paradigma: *“El conjunto de suposiciones de carácter filosófico de las que nos valemos para aproximarnos a la búsqueda del conocimiento, la noción que compartimos de realidad y de verdad, y el papel que cumple el investigador en esta búsqueda del conocimiento, al igual que el modo en que se asume el sujeto estudiado”*.

Para Guba & Lincoln (2002: 119) un paradigma puede considerarse como *“una serie de creencias básicas (o una metafísica) que tiene que ver con los principios últimos y primeros. Representa una visión del mundo que define, para quien la sustenta, la naturaleza del “mundo”, el lugar del individuo en él y la extensión de las posibles relaciones con ese mundo y sus partes”*.

Para esta investigación, el *paradigma* se puede conceptualizar como el lente o el enfoque a través del cual se aborda la investigación, por lo cual es necesario hacer referencia a sus niveles de análisis, así como a los tipos de paradigmas.

Los paradigmas de investigación, de acuerdo a Guba & Lincoln (2002: 120), definen para el investigador qué es lo que está haciendo y qué cae dentro y fuera de los límites de la investigación, considerando que éstos pueden resumirse según las respuestas que proporcionan sus proponentes a tres preguntas fundamentales de acuerdo a su nivel de análisis, relacionadas de tal manera que la respuesta que se dé a cualquiera de las tres preguntas, formuladas en cualquier orden, limitará la manera en que se pueda responder a las otras dos.

Nivel ontológico. ¿Cuál es la forma y la naturaleza de la realidad y, por lo tanto, qué es lo que podemos conocer de ella?

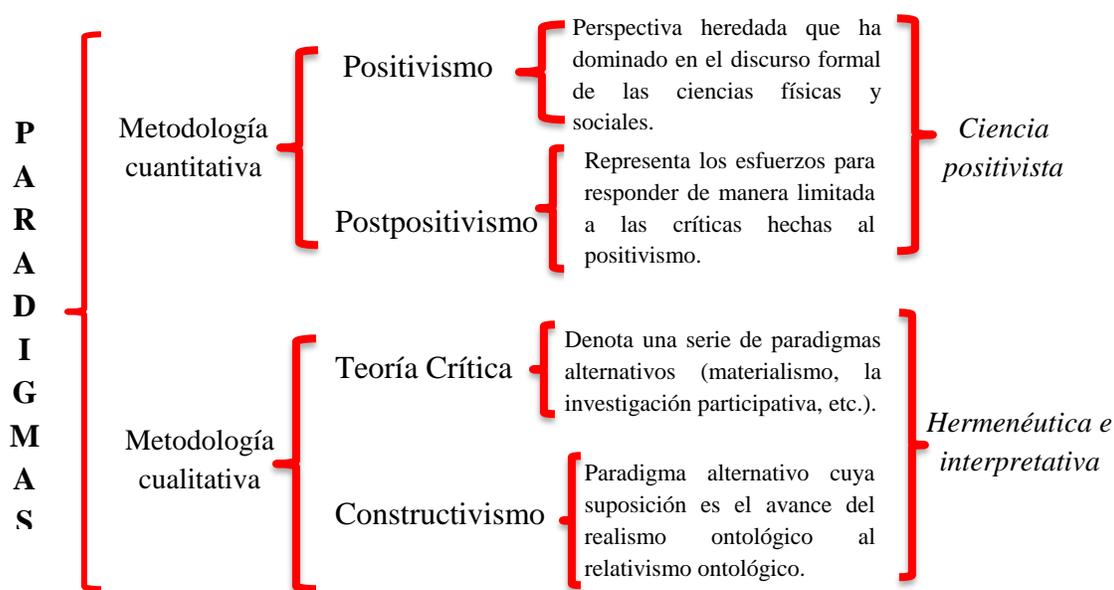
Nivel epistemológico. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer y lo que puede ser conocido?

Nivel metodológico. ¿Cómo puede el investigador (el que busca conocer) arreglárselas para averiguar si lo que él o ella cree puede ser conocido?

Estas tres preguntas son las que funcionan como el eje principal alrededor del cual podemos analizar cada uno de los cuatro paradigmas que a continuación se mencionan. Guba & Lincoln (1994) han resumido recientemente los diferentes paradigmas o marcos epistemológicos que se disputan el marco teórico previo a cualquier intento de análisis cualitativo, siendo estos el Positivismo, el Postpositivismo, la Teoría Crítica (con sus aledaños de Postestructuralismo y

postmodernismo) y el Constructivismo. Estos paradigmas se escinden en dos grandes tendencias que, sin ser exclusivas, resultan ser orientativas (figura 8). Los dos primeros comprenden los paradigmas tradicionales de la metodología cuantitativa que, por ello mismo, ha sido identificada con frecuencia como *ciencia positivista*, mientras que los dos últimos se identifican habitualmente con la metodología cualitativa que, por ello mismo, ha sido definida como la *hermenéutica e interpretativa* (citado en Ruiz, 2003: 58).

Figura 8. Tendencias metodológicas de los Paradigmas



Fuente: elaboración propia con base a Ruiz, 2003 y Guba & Lincoln, 2002.

No obstante, considerando las preguntas que responden a cada nivel de análisis y los tipos de paradigmas, es necesario hacer referencia a la relación que hay entre estos y, para ello, es que se ha elaborado el cuadro 6.

Cuadro 6. Creencias básicas de los paradigmas alternativos de investigación

Nivel de Análisis	Positivismo	Postpositivismo	Teoría Crítica	Constructivismo
Ontológico	Realismo ingenuo: realidad “real” pero aprehensible.	Realismo crítico: realidad “real” pero sólo imperfecta y probabilísticamente aprehensible.	Realismo histórico: realidad virtual concebido a base de valores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y sexuales, cristalizado en el tiempo.	Relativismo: realidades locales y específicas construidas.
Epistemológico	Dualista/Objetivista; descubrimientos verdaderos.	Dualista modificado/Objetivista; tradición crítica/comunidad; hallazgos probablemente verdaderos.	Transaccional/Subjetivista; hallazgos medidos por valores.	Transaccional/Subjetivista; hallazgos creados.
Metodológico	Experimental/Manipulativa; verificación de hipótesis, principalmente métodos cuantitativos.	Experimental modificada/manipulativa; multiplicidad crítica; falsificación de hipótesis; puede incluir métodos cualitativos.	Dialógica/dialéctica.	Hermenéutica/dialéctica.

Fuente: Guba & Lincoln, 2002: 124.

IV.1.2 Aspectos a considerar de los tipos de Paradigmas

De acuerdo con Guba & Lincoln (2002: 114), históricamente la ciencia ha puesto un gran énfasis en la cuantificación. Las matemáticas han sido consideradas como la “reina de las ciencias”, y aquellas ciencias, como la física y la química, que se prestan particularmente para la cuantificación, han sido generalmente reconocidas como “ciencias duras”. En contraste, disciplinas menos cuantificables, como la biología y, particularmente, las ciencias sociales, son comúnmente referidas como “ciencias blandas”.

Al respecto, Calventus (2000: 5) menciona que las ciencias sociales se constituyen históricamente a la luz de la tensión existente entre dos tradiciones filosóficas opuestas que tienen su origen en los clásicos (Aristóteles y Platón), las cuales plantean concepciones distintas respecto a la específica naturaleza del objeto de estudio y al modo de conocimiento que dicha naturaleza condiciona. Por un lado, está una concepción explicativa, predictiva, causal y mecanicista (concepción que en el S. XVII queda planteada en la obra filosófica de Descartes), y, por otro lado, una concepción comprensiva, teleológica y finalista que tiene una síntesis significativa en la obra filosófica de Kant en el S. XVIII. No obstante, a fines del S. XIX, las *ciencias sociales* surgen y se estructuran a partir estas dos tradiciones filosóficas, encontrándose desde sus orígenes dos planteamientos epistemológicos contrapuestos: el paradigma "*explicativo-positivista*", cuyos dos máximos exponentes fueron A. Comte y E. Durkheim; y, por otro lado, el paradigma "*comprensivo-hermenéutico*", desarrollado a partir de los planteamientos de autores como W. Dilthey o M. Weber, cuyas características que

definen y diferencian a cada uno, abordadas a partir del análisis de diversos autores, se sintetizan en el cuadro 7.

Cuadro 7. Planteamientos epistemológicos

Paradigma <i>explicativo-positivista</i>	Paradigma <i>comprensivo-hermenéutico</i>
Realismo ontológico: realidad fáctica, externa y objetiva (fenómenos observables), independiente del sujeto investigador.	Idealismo ontológico: realidad simbólica, construida socialmente (significado e interpretaciones), no independiente del investigador.
Objeto de estudio reactivo.	Objeto de estudio activo.
Concepción estática de la realidad, ahistórica.	Concepción dinámica de la realidad, histórica.
Concepción de la realidad atomizada (puede fragmentarse).	Concepción de la realidad holística (como un todo unificado).
Punto de vista externo (“etic”) de la realidad.	Punto de vista interno (“emic”) de la realidad.
Separación sujeto-objeto durante el proceso de producción del conocimiento (no participativo).	Interacción empática sujeto-objeto durante el proceso de producción del conocimiento (participativo).
Neutralidad valórica e ideológica (apolítica) del investigador. Separación entre valores y hechos en el proceso de investigación.	Compromiso ideológico (político) del investigador. Hechos y valores entrelazados en el proceso de investigación.
La realidad es estructurada (reificada) por una formalización externa que produce datos.	La realidad es estructurada (interpretada) por unos significados y símbolos internos que producen discursos.
Proceso investigativo de carácter explicativo, causal y predictivo. Empíricamente extensivo.	Proceso investigativo de carácter descriptivo, comprensivo e interpretativo. Empíricamente intensivo.

Fuente: Calventus, 2000: 6.

Estas dos posturas o perspectivas epistemológicas (con distintos supuestos ontológicos), señala Calventus (2000), condicionan de distinto modo el desempeño investigativo a nivel metodológico. Si bien es cierto que la adopción de una determinada perspectiva epistemológica no determina incondicionalmente un determinado enfoque metodológico, no es menos cierto que el nivel epistemológico presupuesto en el proceso de investigación condicionará, en gran medida, las características que presenta el método a seguir.

Por tanto, en el cuadro 8 se mencionan una serie de condiciones metodológicas que, desde el punto de los autores como Briones, 1994, Cook y Reichardt, 1997, Guba y Lincoln, 1994; Habermas, 1990; Henwood y Pidgeon, 1994; Merino, 1993, guían el proceso de investigación, dependiendo del paradigma epistemológico por el que se optó.

Cuadro 8. La controversia “Cualitativo VS Cuantitativo”: Relación entre el paradigma epistemológico y el enfoque metodológico

Paradigma explicativo-positivista	Paradigma comprensivo-hermenéutico
Conceptualización y significación de la realidad “a priori” (a través de variables teóricas).	Conceptualización y significación de la realidad durante el proceso de producción de conocimiento.
Verificación y confirmación de teorías.	Descubrimiento y generación de teorías.
Observación controlada de la realidad (experimentación).	Observación naturalista de la realidad.
Unicidad de método (monismo metodológico).	Pluralidad metodológica.
Primacía del método: el objeto de estudio se adecua al método (reduccionismo metodológico).	Primacía del objeto de estudio: el método se adecua al objeto de estudio.
Método explicativo-causal, confirmatorio, hipotético-deductivo e inferencial.	Método descriptivo-comprensivo, exploratorio e iluminativo.
Método orientado por la fiabilidad y validez.	Método orientado por la relevancia.
Estudio de casos múltiples (nomotético): análisis cuantitativo para establecer leyes generales.	Estudio de casos particulares (ideográfico): interpretación cualitativa de significados.
Estudios orientados fundamentalmente a las variables.	Estudios dirigidos esencialmente a los casos.
Uso de instrumentos formales para recolectar datos.	El investigador como instrumento para recolectar datos.
Acostumbra a obtener datos de naturaleza cuantitativa.	Acostumbra a obtener datos de naturaleza cualitativa.

Fuente: Calventus, 2000: 7.

Teniendo en consideración lo antes mencionado, se hace referencia que la presente investigación se basa en el *paradigma constructivista* el cual se entiende de la siguiente manera:

“...el *constructivismo* propone una alternativa al concepto mismo de conocimiento y de conocer, en la que el conocimiento no es un objeto o un objetivo finito (Bauersfeld, 1995), sino una acción o un proceso de construcción situada y social. El proceso de conocer, entonces, se concibe y se explica en función de su carácter funcional, distribuido, contextualizado e interactivo” (Cubero, 2005. Citado por Castellaro, 2012:133).

La elección de dicho paradigma se debe a que se parte de un concreto real o hecho empírico donde el conocimiento se concibe como un proceso activo en el cual toda operación cognoscitiva se apoya en un sistema relativamente autónomo (dependiente del observador) con respecto a lo que podría entenderse como realidad, es decir, se va construyendo a través de explicaciones viables y coherentes planteadas por el sistema de conocimiento subjetivo, considerando además uno de los elementos clave que Cubero Pérez, quien es retomado por Castellaro (2012:134), señala del constructivismo: “el conocimiento es indisoluble del contexto sociocultural e histórico específico que le otorga un significado”.

No obstante, considerando las principales tendencias que se dan dentro del constructivismo, retomadas por Castellaro (2012), como unificadoras del constructivismo como categoría teórica, se considera específicamente al constructivismo social, socio-cognitivo o sociocultural debido a que en éste, como propuso Vygotsky, entender el desarrollo cognitivo está en función del contexto histórico y sociocultural en el cual se desenvuelve el individuo, en tanto se apropia de las herramientas mediadoras otorgadas por la cultura.

El constructivismo social se distingue de las otras perspectivas constructivistas por la combinación de los siguientes aspectos: *enfaticar en lo social como unidad de análisis*, considerando que el individuo se inserta en un contexto sociocultural que lo preexiste, y progresivamente internaliza las herramientas disponibles en dichos espacios intersubjetivos entre las cuales el lenguaje ocupa un lugar central; y considerar un *constructivismo moderado*, es decir, considerar que la realidad existe aunque no esté a nuestro alcance lograr un conocimiento total de ella, ya que entiende al conocimiento como un proceso de construcción (Castellaro, 2012).

IV.2 El Diseño Metodológico

El diseño metodológico para esta investigación se aborda a partir de una estrategia metodológica cualitativa, por lo cual se inicia con el planteamiento de una pregunta central de investigación, misma que delimita el objetivo general de la misma, las principales dimensiones de análisis, las preguntas de investigación, los conceptos básicos del trabajo, las unidades de análisis y los instrumentos de investigación (Páramo, 2009).

IV.2.1 Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema, desde el punto de vista cualitativo, implica analizar distintas perspectivas teóricas de la organización, considerando que éste es producto de la práctica del sujeto social y de una historicidad situada, ya que

cada fenómeno se manifiesta en un contexto determinado teniendo su propia especificidad (Andrade y Bedacarratx, 2013).

Desde la perspectiva cualitativa, se pretende dilucidar la siguiente pregunta: ¿Qué relación tiene la cultura simbólica en la organización con la identidad laboral de las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay?

IV.2.1.1 Marco de análisis desde la perspectiva cualitativa

A partir de lo antes mencionado y considerando el paradigma constructivista que se utiliza para la presente investigación, es necesario considerar que una de las decisiones estratégicas iniciales de la investigación procede, una vez elegido el paradigma, considerar la metodología que guiará el proceso de investigación. En el ámbito de estudio de las ciencias sociales, como se abordó en el apartado anterior, han prevalecido dos principales corrientes teóricas: el *positivismo* y el *hermenéutico*, en donde el primero, de forma genérica, se denomina Investigación Cuantitativa y, el segundo, Investigación Cualitativa.

De acuerdo con Monje (2011:10), existen diferentes caminos para indagar la realidad social. La investigación científica en ciencias sociales se puede abordar desde dos alternativas metodológicas: *cuantitativa* y *cualitativa*, en donde cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio. Sin embargo, el autor señala que a pesar de que cada opción metodológica se

sustenta en supuestos diferentes y tiene sus reglas y formas básicas de acción, establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no son métodos excluyentes, sino que se complementan. Por lo cual, se abordan a continuación en el cuadro 9, de manera sintética, las particularidades de ambas metodologías.

No obstante, una forma de conceptualizar ambas metodologías es analizarlas atendiendo a cuatro amplias dimensiones que se señalan en el cuadro 10 (Goetz y LeCompte, 1988. Citado en Quecedo y Castaño, 2002: 10).

Como se puede apreciar en dicho cuadro, la investigación cuantitativa denota en su estudio dimensiones de tipo deductivo, verificativo, enunciativo y objetivo, mientras que la investigación cualitativa denota en su estudio dimensiones de tipo inductivo, generativo, constructivo y subjetivo.

La estrategia para el tipo de metodología que guía la investigación está determinada por la naturaleza de la misma. En esta investigación se estudia el proceso de creación y recreación de la Identidad laboral en relación con la cultura simbólica de la empresa *Mary Kay Cosmetics Inc.*, por lo cual, al considerar el proceso, se requiere de un análisis a profundidad lo que exige el uso de una metodología cualitativa.

Cuadro 9. Metodología Cualitativa y Cuantitativa

Criterios	Metodología Cuantitativa	Metodología Cualitativa
Presupuestos epistemológicos	<p>Se inspira en el <i>positivismo</i>. Este enfoque plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales (Bonilla y Rodríguez, 1997: 83). Su propósito es buscar explicación a los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que explican el comportamiento social.</p> <p>Lo que importa para el positivismo es la cuantificación, la medición.</p>	<p>Se nutre epistemológicamente de:</p> <p>*La <i>hermenéutica</i>. Parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fueran cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos. Interpreta, se mueve en significados no en datos. Da prioridad a la comprensión y al sentido.</p> <p>*La <i>fenomenología</i>. Afirma que el conocimiento está mediado por las características sociales y personales del observador; que no existe una realidad exterior al sujeto.</p> <p>*El <i>interaccionismo simbólico</i> ("teoría del actor"). Postula que la conducta humana solo puede comprenderse y explicarse en relación con los significados que las personas dan a las cosas y a sus acciones.</p>
Aproximación a la realidad y al objeto de estudio	<p>Parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. El procedimiento que se sigue es hipotético-deductivo.</p>	<p>Se interesa por captar la realidad social "a través de los ojos" de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto (Bonilla y Rodríguez, 1997: 84). Aborda la situación de manera inductiva, pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por individuos en contextos específicos históricamente determinados.</p>
Relación sujeto-objeto	<p>Establece una separación tajante entre el sujeto que conoce y la realidad observada la cual es aprehendida por el investigador como agente externo a la misma.</p>	<p>Plantea que la realidad no es exterior al sujeto que la examina, existiendo una relación estrecha entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Tendencia a examinar el sujeto en su interacción con el entorno al cual pertenece.</p>
Objetividad	<p>La medida y la cuantificación de los datos.</p>	<p>La indagación más amplia de las actitudes, los valores, las opiniones, las percepciones, las creencias, las preferencias de los sujetos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a Monje, 2011: 11-15.

Cuadro 10. Dimensiones de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa

DIMENSIONES	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
<p>Inducción-Deducción Hace referencia al lugar de la teoría en la investigación</p>	<p>Deducción Comienza con un sistema teórico, desarrolla definiciones operacionales de las proposiciones y conceptos de la teoría y las aplica empíricamente en algún conjunto de datos. Pretenden encontrar datos que ratifiquen una teoría.</p>	<p>Inducción Comienza con la recogida de datos, mediante la observación empírica o mediciones de alguna clase, y a continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Pretendes descubrir una teoría que justifique los datos. Mediante el estudio de los fenómenos semejantes y diferentes analizados, desarrolla una teoría explicativa.</p>
<p>Generación-Verificación Se refiere al lugar de la evidencia en la investigación, así como a la medida en que los resultados del estudio son aplicables a otros grupos.</p>	<p>Verificación No solo intenta determinar la medida en que se cumple una proposición, probar empíricamente que una hipótesis dada es aplicable a varios conjuntos de datos, sino que también procura establecer generalizaciones con relación al universo de poblaciones al que esta es aplicable.</p>	<p>Generación Se centra en el descubrimiento de constructos y proposiciones a partir de una base de datos o fuentes de evidencia (observación, entrevista, documentos escritos...). A partir de los datos, que se ordenan y clasifican, se generan constructos y categorías. Busca la transferibilidad, no la generalización científica (Walker, 1983).</p>
<p>Construcción-Enumeración Hace referencia a los modos de formulación y diseño de las unidades de análisis de un estudio.</p>	<p>Enumeración Es un proceso en el que las unidades de análisis, previamente derivadas o definidas son sometidas a un cómputo o enumeración sistemáticos.</p>	<p>Construcción Se orienta al descubrimiento de los constructos analíticos o categorías que pueden obtenerse a partir del continuo comportamiento; es un proceso de abstracción en el que las unidades de análisis se revelan en el transcurso de la observación y la descripción.</p>
<p>Subjetividad-Objetividad Se refiere al tipo de datos</p>	<p>Objetividad Aplica categorías</p>	<p>Subjetividad Mediante estrategias</p>

que se obtienen y analizan en la investigación.	conceptuales y relaciones explicativas aportadas por observadores externos al análisis específico de las poblaciones concretas. Determina la medida en que la conducta real de los participantes se corresponde con las categorías y relaciones explicativas aportadas por los observadores externos.	adecuadas, se busca obtener y analizar datos de tipo subjetivo. Su propósito es reconstruir las categorías específicas que los participantes emplean en la conceptualización de sus experiencias y en sus concepciones.
---	---	---

Fuente: Quecedo y Castaño, 2002: 10-11.

A continuación, se hace referencia a los métodos, así como a las técnicas e instrumentos que se utilizan en ambas metodologías para la recolección de información.

De acuerdo con Monje (2011), los métodos y técnicas de recolección de información en la Investigación Cuantitativa son:

- *Investigación histórica.* Busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones válidas, a menudo derivadas de hipótesis.
- *Investigación correlacional.* Se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores.
- *Estudio de caso.* Estudio exclusivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo cual permite conocer en forma amplia y detallada los mismos.
- *Investigación “ex post facto” sobre hechos cumplidos.* Es apropiado para establecer posibles relaciones de causa-efecto observando que ciertos

hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar.

- *Investigación experimental.* Se ha ideado con el propósito de determinar, con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa-efecto, para lo cual uno o más grupos, llamados experimentales, se exponen a los estímulos experimentales y los comportamientos resultantes se comparan con los comportamientos de ese u otros grupos, llamados de control que no reciben el tratamiento o el estímulo experimental.
- *Investigación cuasi-experimental.* Podemos aproximarnos a los resultados de una investigación experimental en situaciones en las que no es posible el control y manipulación absolutos de las variables.

En cuanto a las técnicas de recolección de información están (Monje, 2011: 134):

- *La entrevista estructurada.* Es la que emplea un cuestionario (o guion de entrevista) con el objeto de asegurarse que a todos los encuestados se les hacen las preguntas de manera estandarizada, esto es, de igual modo y en el mismo orden.
- *Cuestionario autodilucidado.* Es un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de la investigación. Tiene la ventaja de que reduce los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis y reduce los costos de aplicación.
- *Observación sistemática, regulada o controlada.* Se aplica con dos propósitos: manipular variables a observar estableciendo controles y observar fenómenos sobre los cuales se ejerce control.
- *Escalas de actitud y opinión.* La base del procedimiento, que puede presentarse de muy diversas formas, consiste en pedir al sujeto que señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere.
- *Estadísticas, fuentes secundarias de datos.* Con el objeto de enriquecer el análisis, es frecuente incorporar a los datos recolectados información de censos recientes, de registros de estadísticas vitales y aún de otras encuestas.

Por otro lado, Rodríguez, *et al.* (1999) hace referencia a los métodos, así como a las técnicas para la recolección de la información de la investigación cualitativa, siendo éstos:

- *La fenomenología.* Busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo relevante es aprehender el proceso de interpretación, por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia. Entre los instrumentos de recolección está la grabación de conversaciones, escribir anécdotas de experiencias personales.
- *La etnografía.* Busca aprender el modo de vida de una unidad social concreta, a decir cuestiones descriptivo-interpretativas: valores, ideas, prácticas de los grupos. Entre los instrumentos de recolección están las entrevistas no estructuradas, la observación participantes y notas de campo, documentos.
- *Teoría fundamentada.* Intenta captar la experiencia a lo largo del tiempo, incluso puede tener etapas o fases. Se asume la responsabilidad de interpretar lo que se observa, escucha o lee. Entre los instrumentos de recolección están las entrevistas registradas en cinta, observaciones de campo, memorias, diarios.
- *La etnometodología.* Intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones por medio del análisis de las actividades humanas. Entre los instrumentos de recolección están el diálogo (registrado en audio), la observación, notas de campo.
- *Investigación acción.* Indaga sobre cuestiones de mejora y cambio social, en donde se pueden aplicar diversos instrumentos de recolección de información.
- *Método biográfico.* Intenta mostrar el testimonio subjetivo de una persona, recogiendo tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace sobre su propia existencia. Entre los instrumentos de recolección están la entrevista, los documentos registros y diarios.

No obstante, para tener una mejor precisión respecto a las técnicas de recolección utilizadas para la obtención de la información en la investigación cualitativa, es necesario retomar las aportaciones que Monje (2011) realiza al respecto, pues entre ellas destaca:

- *La entrevista no estructurada y la entrevista dirigida.* La *entrevista no estructurada* es flexible y abierta, en ella se procede sin un concepto preconcebido del contenido o flujo de información que se desea obtener, aunque los objetivos de la investigación son los que rigen las preguntas. El contenido, orden, profundidad y formulación se hallan sujetos al criterio del entrevistador. Por otro lado, las *entrevistas dirigidas* son semiestructuradas y en ellas se usa una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas, es decir, se utiliza una guía de temas en donde el entrevistador permite que los participantes involucrados en la investigación se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registra sus respuestas (con frecuencia mediante grabadora).
- *La entrevista a profundidad.* Las entrevistas cualitativas, a diferencia de las estructuradas, siguen el modelo de una conversación entre iguales, donde el propio investigador es el instrumento y no lo que está escrito en el papel. Se distinguen tres tipos de entrevistas: la primera, es la *historia de vida* en la que el investigador trata de obtener experiencias destacadas de la vida del entrevistado y las definiciones que esa persona aplica a tales acontecimientos, por medio de solicitudes expresas de su parte; el segundo, pretende lograr un aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, donde se usan los interlocutores como informantes, describiendo lo que sucede y las percepciones de otras personas; y el tercero, pretende proporcionar un cuadro amplio de escenarios, situaciones o personas, manteniendo una comprensión detallada.

- *Grupos focales.* También se denomina “entrevista exploratoria grupal o *focus group*” donde un grupo reducido (de seis a doce personas) y con la guía de un moderador, se expresa de manera libre y espontánea sobre una temática.
- *Observación simple, no regulada y participante.* Su objetivo es comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural. Por lo tanto, se intenta observar y registrar información de las personas en sus medios con un mínimo de estructuras y sin interferencia del investigador. En la *observación simple, no regulada o no controlada*, sólo se tienen unos lineamientos generales para la observación sobre aspectos del fenómeno que el investigador tiene interés de conocer, mientras que en la *observación participante* el investigador se involucra directamente con la actividad objeto de la observación, lo que puede variar desde una integración total al grupo o ser parte de este durante un período.
- *Historias de vida, diarios.* Las *historias de vida* son revelaciones narrativas acerca de la vida de las personas y se emplean con frecuencia para estudiar patrones culturales en el caso de las ciencias sociales, ya que al entrevistado se le pide que proporcione en secuencia cronológica una narración acerca de sus ideas y experiencias con respecto a cierto tema, ya sea en forma oral o por escrito. Por su parte, los *diarios personales*, se emplean como fuente de datos para las investigaciones históricas.
- *Análisis de contenido.* Se considera una técnica “indirecta” que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean o producen en ella.

Se ha hecho referencia a los métodos de investigación, así como las técnicas o instrumentos de recolección de información con la finalidad de reconocer el método y las técnicas que han sido aplicadas en la presente investigación.

Es importante considerar que, de acuerdo con Quecedo y Castaño (2002: 11), las técnicas cualitativas pueden utilizarse de forma complementaria para incrementar la fiabilidad o validez de un diseño cuantitativo, debido a que proporcionan un marco contextual y procesual para la manipulación experiencial, y refuerzan la validez de los resultados confirmando la relevancia de los constructos para las situaciones reales. Así mismo, las técnicas cuantitativas, en los estudios cualitativos, favorecen la posibilidad de realizar generalizaciones cuando la investigación se lleva a cabo en distintos contextos y contribuyen a la fiabilidad de los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural.

Con base a los métodos y técnicas de recolección de la información antes mencionados, y considerando una estrategia metodológica cualitativa, para dirigir el presente estudio y alcanzar el objetivo de investigación, se ha optado por el *método etnográfico* el cual, como ya se ha mencionado, busca aprender el modo de vida de una unidad social concreta, a decir cuestiones descriptivo-interpretativas: valores, ideas, prácticas de los grupos (Rodríguez, *et al.*, 1999), considerando como técnicas o instrumentos de recolección de la información: la observación participante, las entrevistas semiestructuradas registradas en cinta³², los cuestionarios dirigidos (que siguieron una lógica de entrevista) y el análisis de contenido, mismos a los que se hará referencia más adelante.

³² Las entrevistas son grabadas y transcritas tal cual por el entrevistador y revisadas por el director (supervisor) del estudio para asegurar la exactitud. Dichas transcripciones se realizarán en el programa de procesador de texto Microsoft Word.

IV.2.1.2 Hecho social

El *hecho social*, de acuerdo con Durkheim (1987: 21), se refiere a una manera de actuar, vivir y sentir, que haya sido consolidada, es decir, que sea general sobre la totalidad de una sociedad dada, mientras tenga una existencia propia independiente de sus manifestaciones individuales capaz de ejercer un poder de coerción externa sobre los sujetos. Los hechos no hablan, sino hay que hacerlo hablar (retomado de García, 2013: 328).

Para los fines de este estudio un hecho social implica contemplar un *concreto real* a partir del planteamiento de una serie de interrogantes que permitan acercarse al hecho social, además de hacer un uso crítico de la teoría, a través de un vaivén, sobre el *concreto abstracto*, y de esta manera, a través de la comprensión, el análisis y la reflexión, se enlacen con el *concreto pensado* que no es más que el objeto de investigación (Páramo, 1999).

Es importante resaltar, una vez más, que el hecho social de la presente investigación aborda, por una parte, la cultura simbólica en la organización y, por otro lado, su relación con el proceso de creación y recreación de la identidad laboral.

Para poder acercarse al hecho social, resulta necesario delimitar el ámbito de acción que se pretender abordar considerando como eje rector el objetivo general de estudio planteado, esto lográndose a través de lo que en la investigación se denomina marco referencial, entendiéndolo como “*aquella*

delimitación que hacemos de un fenómeno determinado, en relación con los aspectos que servirán de base o explicarán, el estudio a realizar” (Ortiz, s.f: 206-207).

Por tal motivo se ha elaborado el Cuadro 11, en el cual se podrá visualizar de manera esquemática el marco teórico-conceptual que ha sido utilizado para poder llevar a cabo la presente investigación, ya que sirve como el hilo conductor entre el concreto real y la teoría.

Debido al fenómeno que se pretende estudiar, se consideró necesario iniciar el marco teórico haciendo referencia a qué se entiende por organización, con la finalidad de poder adentrarse al estudio de ésta desde un ambiente cambiante, diverso y complejo; enseguida se hace énfasis en el aspecto cultural con el fin de comprender y explicar cómo el papel ideológico juega un elemento central en lo que es la cultura en la organización, especialmente, en la cultura simbólica que caracteriza a esta organización, en donde los principios y valores van configurando y reconfigurando la identidad de las mujeres en el ámbito laboral, lo que les permite dimensionalizar su identidad, razón por la cual se considera el concepto de identidad.

Cuadro 11. Marco teórico-conceptual de estudio

Marco Conceptual			Autores Consultados
Concepto	Definición para fines de este estudio	Aspectos contemplados en el estudio	
Organización	Espacio de interacciones sociales y orientaciones compartidas que rigen la conducta del individuo.	-Estructura organizacional de sistema multinivel -Procesos -Estrategias	Richard Hall, Antonio Barba, Luis Montaña, Heydebrand, Morin et. al., Daft, Schvarstein, Burke, Mintzberg, Morales, Mazón.
Cultura	Conjunto de pautas socialmente establecidas que rigen el comportamiento del individuo.	-Cultura organizacional -Cultura en la organización	Clifford Geertz, Gilberto Giménez, Linda Smircich, Luis Montaña, Teresa Páramo, Barba y Solís, Alvensson y Berg, Mariano Gentilin, Marcela Rendón, Althusser.
Cultura Simbólica	Conjunto de representaciones sociales que el individuo codifica e internaliza para actuar en consecuencia, y transmitirlos en una colectividad.	-Ideología -Principios y valores	
Identidad	Sentido de pertenencia que tienen los individuos con determinado grupo social en el cual se comparten valores, principios y creencias comunes.	-Identidad individual -Identidad social -Identidad laboral -Identidad organizacional	Aportaciones de Erik Erikson, Berger y Luckmann, Teresa Páramo, Enrique de la Garza, Marcela Legarde, Alain Touraine, Zemelman.

Fuente: elaboración propia con base a Ortiz (s.f) y Cisterna (2005: 66).

IV.2.2 Diseño Metodológico

Desde la perspectiva cualitativa, el diseño metodológico de la investigación responde al concepto de *totalidad* de Zemelman como el fundamento epistemológico para organizar el razonamiento, ya que el autor hace referencia a que ésta “no es todos los hechos, sino que es una óptica epistemológica desde la

que se delimitan campos de observación de la realidad, los cuales permiten reconocer la articulación en que los hechos asumen su significación específica” (Zemelman, 1992: 50).

IV.2.2.1 Estrategia metodológica

Páramo (1999) establece que cualquier fenómeno social es complejo debido a los numerosos elementos y procesos que se interrelacionan, y al contexto social, nacional e internacional en el que se inscribe. Por lo cual, menciona que la *estrategia metodológica* es considerada la mejor forma de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional (Páramo, 1999: 191), y a partir de ello ubicar el ángulo de investigación, así como las diferentes dimensiones que se relacionan con el objeto de estudio.

Debido a la naturaleza de la investigación, y como ya se ha hecho referencia en apartados anteriores, se considera al paradigma constructivista y a la metodología cualitativa como referentes que permiten acercarse al objeto de estudio, ya que permiten construir el conocimiento a partir de explicaciones viables y coherentes que ayudan a entender la realidad en la cual está inmerso el hecho social.

IV.2.2.2 Ángulo de investigación y dimensiones de análisis

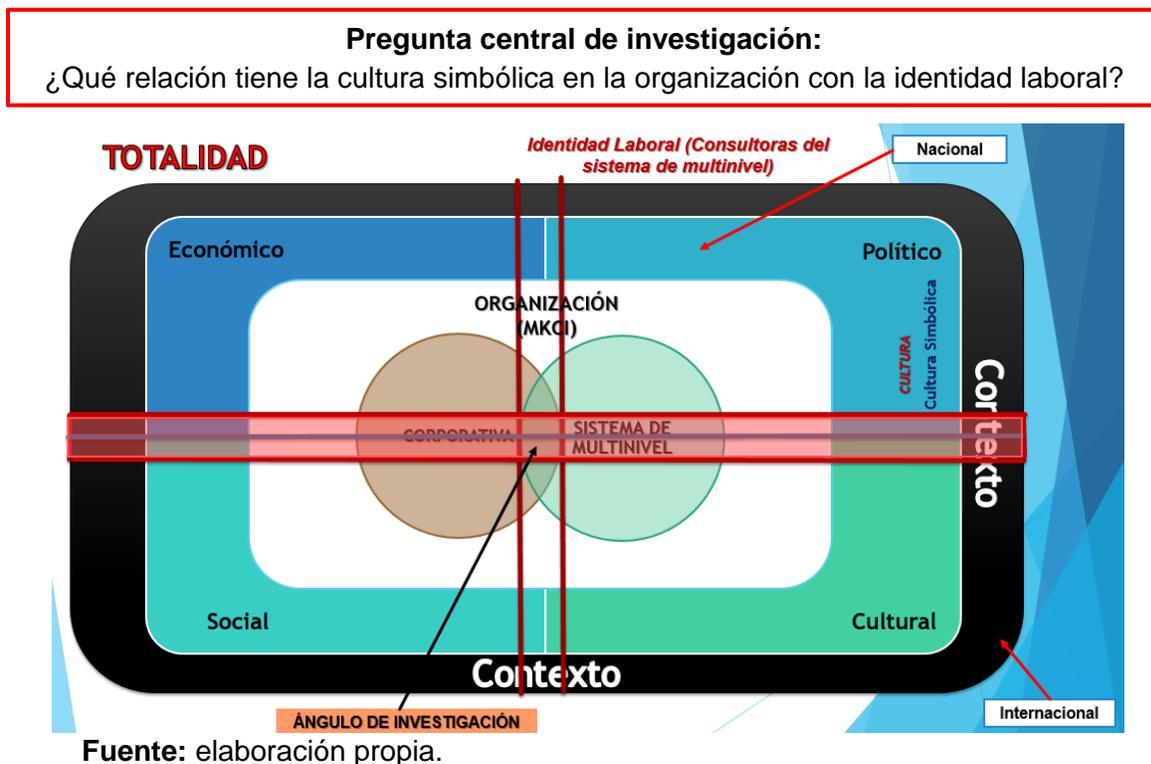
Con base a lo anterior, es importante considerar el término de *totalidad* al que Zemelman hace referencia, pues como señala “la intención es propugnar un modo de enfrentar el problema no desde su simplificación y desmembramiento, sino desde una visión de totalidad como complejidad de articulaciones y determinaciones contextualizadas y respondiendo a características que son propias a los sujetos sociales allí ubicados” (Citado en Andrade y Bedacarratx, 2013: 27). No obstante, Páramo (1999: 192), citando a Popper y Zemelman, establece que el concepto de *totalidad* “permite no solamente entender un fenómeno multidimensional, sino también comprender las relaciones que se establecen entre las distintas dimensiones”. Para efecto de esta investigación, se utiliza esta última concepción de *totalidad* como el heurístico para entender el hecho social.

Considerando la dimensionalización de la totalidad, es posible explicar la relación de la cultura simbólica con la identidad laboral que acontece en una organización, específicamente, en *Mary Kay Cosmetics Inc.* a partir de las dimensiones de análisis que delimitan el problema de investigación. Por lo cual resulta necesario rescatar lo que Páramo (1999: 193) menciona: “a partir de las dimensiones de análisis, es posible ubicar el ángulo de investigación”, y para delimitar el ángulo de investigación es necesario considerar los siguientes elementos (Páramo, 1999):

- Las características del fenómeno social que se estudia de acuerdo con lo que se propone como pregunta central de investigación,
- Las dimensiones propias del problema de investigación,
- Los principales procesos y elementos que tiene cada dimensión,
- Las articulaciones intra e interdimensionales,
- Las articulaciones entre la naturaleza del problema y el contexto social general.

Considerando lo anterior, se ha elaborado la figura 9 en donde se plantea la pregunta central y el ángulo de investigación.

Figura 9. Pregunta central y Ángulo de investigación



En esta figura 9, considerando la totalidad, se muestra que el hecho social está inmerso o enmarcado dentro de un contexto internacional, un contexto nacional, en donde, dentro de ambos contextos, existen aspectos tanto de lo económico, lo político, lo social y lo cultural, en donde, a su vez, dentro de esto está enmarcada la organización MKCI, señalando dos de las dimensiones más importantes que constituyen la totalidad de la organización, por un lado, la *parte corporativa*, que está compuesta por los altos mandos, los órganos de gestión, la dirección administrativa, los departamentos de venta, y las áreas funcionales; y, por otro lado, el *sistema de multinivel*, en el que operan las Consultoras de Belleza Independiente a través de la Carrera profesional que les ofrece la compañía dentro del programa de la escalera del éxito. No obstante, en la intersección de ambas dimensiones se aprecia una dimensión central que es la de cultura, y particularmente para esta organización, será la cultura simbólica, y justamente donde se da la intersección entre la dimensión corporativa, la dimensión del sistema de multinivel y la dimensión de la cultura simbólica, es donde se va a encontrar el ángulo de investigación³³, es decir, el proceso de creación y recreación de la identidad laboral de las Consultoras que están dentro del sistema de multinivel.

A partir de lo anterior se pueden considerar las siguientes cuatro dimensiones de análisis: Estructura corporativa, Estructura de sistema de multinivel, Cultura simbólica e identidad laboral, con las cuales se delimita el problema de investigación.

³³ Es decir, el heurístico metodológico que permite delimitar la investigación, pero contextualizándola y acotándola dentro de la totalidad.

IV.2.2.3 Preguntas y conceptos de Investigación

Una vez definido el ángulo de investigación y las dimensiones de análisis, desde el concepto de *totalidad* al que Páramo (1999) hace referencia, es posible comprender la relación de la cultura simbólica con la identidad laboral a través de los elementos propios de la organización, tanto a nivel corporativo y el sistema de multinivel.

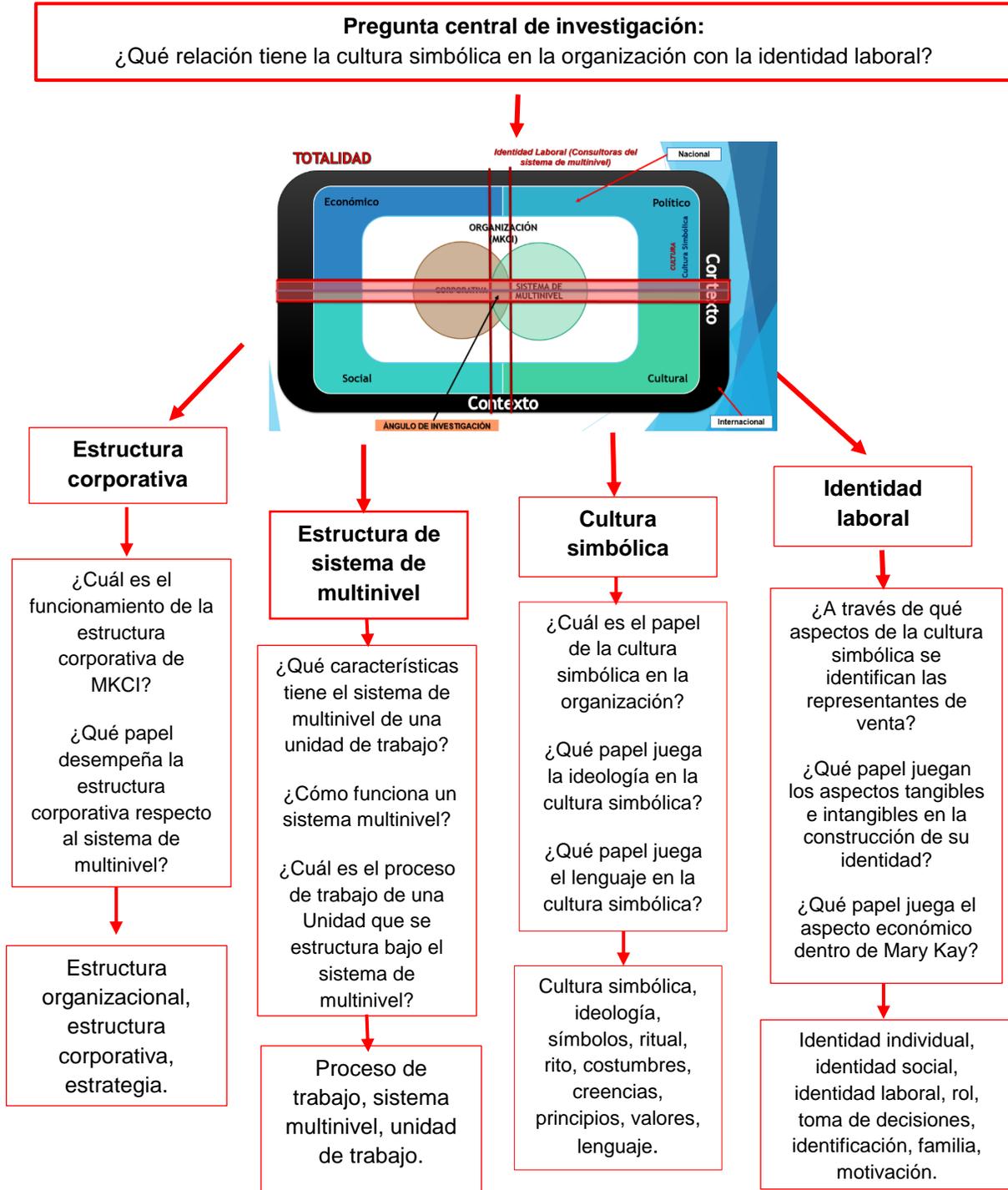
A partir de la pregunta central de investigación, se plantean preguntas secundarias que permiten problematizar el hecho social con el fin de tener más elementos que contribuyan a enriquecer su análisis, siendo que para cada pregunta se señalan y definen los conceptos que, de acuerdo a Páramo (1999), “tienen como finalidad el poder ser usados de forma independiente a la teoría donde fueron desarrollados, es decir, se busca que por sí mismos puedan ser de utilidad para poder comprender la naturaleza del problema que se estudia, las dimensiones con las cuales se relaciona el problema, los elementos de cada dimensión y los procesos de articulación al interior y con el contexto social general” (Páramo, 1999: 198).

La presente investigación busca responder a la *pregunta central*: ¿Qué relación tiene la cultura simbólica en la organización con la identidad laboral?, misma que al disgregarla proporciona *preguntas secundarias* que responden a cada una de las dimensiones ya señaladas, siendo éstas: ¿Cuál es el funcionamiento de la estructura corporativa de MKCI? ¿Qué papel desempeña la estructura corporativa respecto al sistema de multinivel? ¿Qué características

tiene el sistema de multinivel de una unidad de trabajo? ¿Cómo funciona un sistema de multinivel? ¿Cuál es el proceso de trabajo de una Unidad que se estructura bajo el sistema de multinivel? ¿Cuál es el papel de la cultura simbólica en la organización? ¿Qué papel juega la ideología en la cultura simbólica? ¿Qué papel juega el lenguaje en la cultura simbólica? ¿A través de qué aspectos de la cultura simbólica se identifican las representantes de venta? ¿Qué papel juegan los aspectos tangibles e intangibles en la construcción de su identidad? ¿Qué papel juega el aspecto económico dentro de Mary Kay?

Para tener una mejor apreciación de las preguntas con relación a la dimensionalización, se ha elaborado la figura 10 en donde, además, se mencionan los conceptos de que guiarán la investigación.

Figura 10. Dimensiones, preguntas y conceptos de investigación



Fuente: elaboración propia.

Dimensión: Estructura Corporativa

Estructura organizacional: Existen tres componentes claves: designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores; identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total; e incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos (Daft, 2011: 90).

Estrategia: Es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales, considerando que las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin [...] considerando que la estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno (Daft, 2015: 55, 60).

Estructura corporativa: Se refiere a como un negocio está organizado para cumplir sus objetivos. Esta es importante porque determina la titularidad, el control y la autoridad de esa corporación. Estas características en una corporación se representan por 3 actores: Accionistas, Junta directiva y Directores. La titularidad (los dueños) son los accionistas. El control es ejecutado por la junta directiva en nombre de los accionistas, mientras que la autoridad sobre las operaciones del día a día la llevan adelante los Directores (LosRecursosHumanos, 2014).

Dimensión: Estructura de Sistema de Multinivel

Proceso de trabajo: Se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes (Daft, 2011: 115).

Sistema de multinivel: Es aquel “en la que los distribuidores independientes obtienen beneficios principalmente de la venta de sus productos, obteniendo del precio de venta al público un margen de beneficio, a su vez dichos distribuidores obtienen beneficios de las ventas que realicen los distribuidores que formen parte de su equipo, y de esta manera realizar una cadena de negocio, dicho negocio está *coordinado* por la compañía, por una red comercial” (Mazón, 2014: 20).

Unidad de trabajo: Implica considerar que, de acuerdo a los criterios establecidos por la compañía, está liderada por una Directora que tiene experiencia, por lo cual es la responsable de otorgar todas las herramientas necesarias y la capacitación requerida a su equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas, pues su crecimiento y sus ingresos dependen directamente del tamaño del grupo que tenga cada unidad (Mazón, 2014 y página oficial Mary Kay).

Dimensión: Cultura Simbólica

Cultura: Se refiere al conjunto de símbolos, creencias, valores, formas de pensar que pueden o no tener una expresión material y que están organizadas en sistemas o “redes” que comunican a sus miembros, que tienen un significado

particular y que permiten entender conductas humanas (Geertz, 1973: 20, citado por Urbiola, 2004:95).

Cultura simbólica: “Telaraña de significados” o, más precisamente, como “estructuras de significación socialmente establecidas” (Geertz,1992: 26).

Siguiendo a Geertz y Thompson, la cultura tendría que concebirse como el “conjunto de hechos simbólicos presentes en la sociedad”, o más precisamente como la “organización social del sentido, como pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias” (Thompson, 1998: 197, citado en Giménez, 2005).

Ideología: De acuerdo con Althusser, la ideología es un sistema de ideas, de representaciones que domina el espíritu de un hombre o de un grupo social que no constituye un conocimiento verdadero del mundo que representan, sino que siempre son representaciones falsas de lo real, o en otras palabras deformación de la realidad, es decir, un desconocimiento de lo real (citado en Delli, 1980: 27).

Símbolos: Un símbolo es cualquier cosa que representa una asociación consciente o inconsciente con un concepto o significado más amplio (Hatch, 1997: 219).

Aplicado a la organización, “puede decirse que son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la misma, y que representan

sus valores y principios más arraigados” (Fernández, 1995: 120, citado por Urbiola, 2004:95).

Tienen que ver en principio con el lenguaje, pero también con sus usos ambiguos, que forman una parte esencial del mismo (Jimeno, 2006: 39).

Rito: En Antropología, es una “conducta formalmente prescrita en ocasiones no dominadas por la rutina tecnológica, y relacionada con la creencia en seres o fuerzas místicas” (Turner, 1980: 21, citado por Urbiola, 2004: 95).

Para el estudio de la organización, son genuinas actividades colectivas con un bajo grado de formalidad los cuales a menudo inician o concluyen una fase de eventos; el desarrollo de un rito denota una actividad en la cual la organización (o parte de ella) intenta establecer elementos o principios de sí mismo y de su rol y función en el mundo (Alvesson & Berg, 1992: 84).

Ritual: Es una acción *representacional* presente en *toda cultura*: una práctica simbólica no necesariamente religiosa y opuesta a las acciones técnicas; es una acción susceptible de ser interpretada o decodificada que está integrada por dos elementos: los signos externos o visibles que nos remiten a los significados internos (Díaz Cruz, 1998: 22).

Es un sistema complejo de actuaciones más o menos fijas organizadas en secuencias temporales, dentro de un calendario, fijo o variable, donde tales acciones estructuradas tienen un sentido político, económico o social y están orientadas a fines importantes para la sociedad que las realiza (Jimeno, 2006: 93).

Costumbres: Son modalidades evidentes de comportamiento que constituyen formas culturalmente aprobadas o aceptables de comportarse en situaciones específicas. Están constituidas por el comportamiento cotidiano o rutinario (Schiffman y Kanuk, 2005: 480).

Creencias: Es todo aquello que se cree y por lo tanto se está conforme; “son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva [...]” (Sánchez, *et al.*, 2006: 389).

Es la disposición de un sujeto considerada en cuanto tiene relación con la realidad tal como se le presenta a ese sujeto o, lo que es lo mismo, en cuanto tiene relación con la verdad (Villoro, 2008: 60).

Principios: Para esta investigación, son las reglas o normas básicas que guían el comportamiento de la persona en la organización.

Valores: Los valores constituyen elementos específicos de cada cultura: están fuertemente ligados a los símbolos, las leyes y los rituales, los cuales regulan varias de las dimensiones colectivas de la vida. Los valores del individuo son parte del contexto social y cultural. Este concepto tiene una función específica de forma central en la mentalidad: los valores proporcionan identidad y atraen los elementos necesarios en el aparato mental. Los valores son criterios bajo los cuales los individuos juzgan, seleccionan y ordenan diferentes comportamientos y varias formas de pensar, las cuales dan forma a su contexto social: los valores son fundamentales para la orientación social del comportamiento (Ritzer, 2007).

Son las ideas básicas y compartidas (pauta cultural) que la empresa reconoce, sostiene o promueve a la comunidad como prioritarias para el respeto a la condición humana y la vida en sociedad (Etkin, 2007: 347).

Dimensión: Identidad Laboral

Identidad individual: Es la que se construye a partir de los procesos sociales de interacción, con lo cual el individuo asumirá como propia la estructura social dentro de la que él mismo se encuentra (Úriz, 1993: 109).

Identidad social: Algunos autores la definen como una conciencia de pertenencia a un grupo al que un individuo o colectivo se adscribe o es adscrito por otros (Jimeno, 2006: 145).

Se define como el conjunto de cogniciones de la totalidad de sus membresías (estar incluido) a todos los diferentes grupos sociales a los cuales el individuo pertenece (Páramo, 2004: 95).

Identidad laboral: Hace referencia a cualquier clase de proceso de formación de identidad que se desarrolla mediante la interacción entre la persona y el contexto laboral, incluidas la educación y la formación profesional (Kirpal, 2006: 24).

Identidades de los sujetos humanos: Touraine propone que las identidades de los sujetos humanos están compuestas por factores biológicos, culturales y por su relación con el entorno social y natural. La búsqueda interminable de la satisfacción de las necesidades y de los deseos humanos juegan un papel importante en el desarrollo de la identidad (Citado por Páramo, 2004: 92).

Rol: Actividad que el individuo asume bajo determinados contextos de acción.

Toma de decisiones: Proceso mediante el cual se elige una opción entre las disponibles a efectos de resolver un problema o tomar un curso de acción.

Identificación: Proceso social en el que distinguimos dos movimientos sustantivos: de adentro hacia afuera, que sería la necesaria identificación del sujeto con el Otro y a partir del Otro; y de afuera hacia dentro la identificación que se le asigna a un sujeto como miembro de un grupo o de una “cultura” con sus respectivos atributos (Aguado, 2004: 44).

Familia: Es el elemento de la estructura de la sociedad que es responsable de la reproducción biológica y social del ser humano (González, 2016: 173).

Motivación: Aspectos tangibles e intangibles que, de acuerdo con la personalidad, motivan al individuo a actuar o realizar algo.

IV.2.3 Universo de observación

La investigación se ha llevado a cabo a través de las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay que, al operar bajo un *sistema de multinivel*, como se pudo apreciar en el caso de estudio, trabajan en una *Unidad* específica que, para poder llevar a cabo una de sus actividades, se ubican al Sur de la Ciudad de México, denominada “*Unidad Sueños*” que, a su vez, está conformada por tres unidades de trabajo: *Unidad “Victoria”*, “*Salomón*” y “*Arcoíris*”. Cabe

mencionar que, para fines de esta investigación, sólo se consideró la participación de la *Unidad Sueños* y sus Unidades: *Arcoíris* y *Victoria*.

IV.2.3.1 Unidades de observación

De acuerdo con Sierra Bravo (1992:74), las unidades de observación son el conjunto de realidades que se observan, constituyen el objeto global de investigación de donde se obtienen los datos empíricos que contrastan las hipótesis o proposiciones con la realidad. Las unidades de observación son presentadas por individuos, grupos sociales, instituciones y objetos culturales.

Para efectos de la presente investigación, las unidades de observación son las siguientes:

- La organización *Mary Kay Cosmetics Inc.*
- La *Unidad Sueños* y sus unidades de trabajo: “*Arcoíris*” y “*Victoria*”.
- Las *Directoras de Unidad* que son las líderes en sus grupos de trabajo.
- Las *Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay*, en donde es importante señalar que, aunque ocupen otro nivel en la carrera profesional, como se menciona en el concreto real, no dejan de ser Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay.

Así mismo, las unidades de análisis para esta investigación son: las líderes de grupo (la Directora Senior de Ventas Independiente de la *Unidad Sueños* y las Directoras de Ventas Independientes de la *Unidad Arcoíris* y la *Unidad Victoria*); las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay que forman parte de dichas

Unidades; los aspectos tangibles e intangibles de su cultura simbólica; así como la información impresa proporcionada por las integrantes de las Unidades y la información obtenida de la web.

IV.2.3.2 Muestra

En el proceso cualitativo, la muestra “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006: 562).

Para González Rey (2007), quien es retomado por García (2012), el investigador cualitativo irá definiendo los grupos en función de las necesidades que vayan apareciendo en el curso de la investigación, y lo primero que hará, antes de seleccionar a alguien, es implicarse en el campo, observar, conversar y conocer, de forma general, los aspectos del contexto en que será desarrollada la investigación (García, 2012: 351).

Ahora bien, dado que la investigación es un estudio cualitativo, se empleó una muestra no probabilística y estratificada en la que refleja la distribución de cada uno de los primeros ocho niveles de la Carrera Profesional Mary Kay, resultando un **N** total de 16 informantes, de las cuales **n₁** corresponde a 3 entrevistas y **n₂** a 13 encuestas. Se realizaron 3 entrevistas semi-estructuradas³⁴:

³⁴ Es importante hacer mención que se había considerado realizar una entrevista a la Directora Nacional de las Unidades aquí mencionadas, sin embargo, por cuestiones de disponibilidad de la persona, fue imposible coincidir en tiempos, por lo que se optó ya no realizarla.

a la Directora Senior de Ventas Independiente de la *Unidad Sueños* y a las Directoras de Ventas Independientes de la *Unidad Arcoíris* y la *Unidad Victoria*; así mismo, se realizaron 13 cuestionarios dirigidos³⁵ entre las tres unidades procurando que estos representaran a cada uno de los niveles de la *carrera profesional Mary Kay*, antes de cualquier nivel de Directorado, resultando de ello: 3 a Consultoras de Belleza Independiente; 4 a Consultora Senior; 2 a Iniciadoras Estrella; 2 a Líder de grupo o Red Jacket; 1 a Futura Directora de Ventas; y 1 a Directora en Calificación (el detalle de cada nivel se presenta en el Cuadro 1).

El criterio que se empleó para seleccionar y realizar las entrevistas y cuestionarios fue detectar, a través de visitas previas a la organización y la observación, a las personas que, de acuerdo a los criterios establecidos por *MKCI* en cuanto a su carrera profesional, mostraran interés y apego a la organización para ser las informantes que permitieran conocer el proceso de trabajo que se da en la organización, es decir, en las *Unidades*, y a partir de ello poder comprender la cultura simbólica y el sentido de pertenencia que tienen hacia la organización. Del mismo modo, se ha apoyado en documentación impresa proporcionada por las integrantes de las *Unidades* e información obtenida de la web, así como en la observación participante³⁶ al asistir a reuniones de negocios, llevadas a cabo cada día lunes, en donde es importante señalar que el periodo comprende del 10 de octubre de 2016 al 06 de marzo de 2017, a la festividad navideña realizada el mes

³⁵ Dichos cuestionarios se aplicaron con una dinámica similar a la entrevista, ya que también fueron grabados en cinta, con la diferencia de que en este no se incluyeron preguntas referentes a la estructura, el proceso y las estrategias que se utilizan en las Unidades dadas las características de los niveles.

³⁶ Al respecto, es importante mencionar que la observación participante se llevó a cabo en dos periodos: del 10 de octubre de 2016 al 06 de marzo de 2017, y del 22 de mayo al 12 de junio de 2017, éste último debido a que se llevó a cabo un segundo levantamiento de información que permitiera complementar y enriquecer el análisis de resultados.

de diciembre de 2016, al *Open House Mary Kay* realizado el mes de noviembre, al curso de capacitación de la ONC (Orientación para Nuevas Consultoras) realizado en el mes de febrero del presente año, entre otros.

IV.2.4 Instrumentos de Investigación

De acuerdo con la naturaleza de la investigación cualitativa, y a la pregunta central de investigación que se busca responder a partir de las preguntas secundarias de cada dimensión, se emplearon los siguientes instrumentos: la observación participante, la entrevista semi-estructurada, los cuestionarios dirigidos y el análisis de contenidos.

Se utilizaron estos instrumentos puesto que se consideró son de gran utilidad para comprender como es que los elementos de la organización, tanto a nivel corporativo como del sistema multinivel, al relacionarse permiten comprender el proceso de creación y recreación de la identidad laboral a partir de la cultura simbólica de MKCI. El estudio de los aspectos culturales y simbólicos exigió llevar a cabo un análisis de contenido y, especialmente, una observación detallada de la cultura simbólica, así como de los aspectos identificatorios del individuo cuando está en la organización a través de la entrevista-semiestructurada y el cuestionario dirigido.

IV.2.4.1 Observación

Esta técnica ha sido de gran utilidad para la investigación pues ha permitido documentar, de primera fuente, el fenómeno a estudiar considerando que, al

apoyarse del análisis de contenido, las entrevistas y los cuestionarios, el material de estudio ha sido relevante. Hernández, Fernández y Baptista (2006: 587) señalan que la observación cualitativa no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”), sino que implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Ruiz Olabuénaga & Ispizua (1989: 79-80) lo expresan claramente en el siguiente extracto:

“La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria...Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de *investigación social* y en técnica científica de recogida de información si se efectúa:

- *Orientándola* y enfocándola a un objetivo concreto de investigación, formulado de antemano.
- *Planificándola* sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas.
- *Controlándola* y relacionándola con proposiciones y teorías sociales.
- *Sometiéndola* a controles de veracidad, de objetividad, de fiabilidad y de precisión”.

No obstante, de acuerdo a Monje (2011: 153) el objetivo de la observación es comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural. Hace referencia que en la *observación simple, no regulada o no controlada* sólo se tienen unos lineamientos generales para la observación sobre aspectos del fenómeno que el investigador tiene interés en conocer, mientras que en la *observación participante* el investigador se involucra

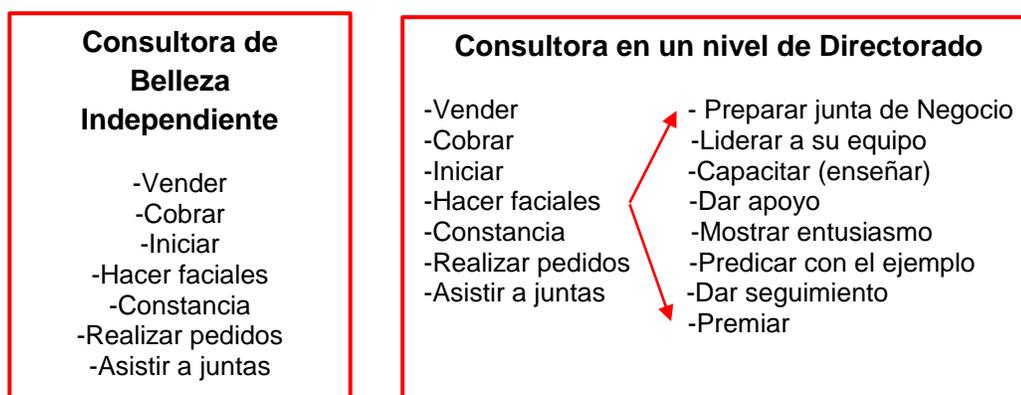
directamente con la actividad objeto de la observación, lo que puede variar desde una integración total al grupo o ser parte de este durante un período.

Mediante la observación participante se pudo apreciar el rol que desempeña el ser humano en su vida cotidiana y en ese ámbito social donde llevan a cabo actividades que día a día permiten configurar nuevas identidades. Además, se pudo observar las formas de comportamiento y las interacciones que se dan al interior de la organización cuando se realizan ciertas prácticas que contemplan las creencias, las costumbres y los rituales que, a simple vista, representan un elemento cultural importante para llevar a cabo algún evento, por ejemplo, la reunión de negocios, en donde los individuos participan de forma aceptada mostrando una *actitud alegre y entusiasta*, lo que contagia al resto de las participantes tratando de ocultar u olvidar las cuestiones negativas y tornando lo visible como aceptable para caracterizar e identificar a la organización.

En este sentido, y a modo de ejemplo, es de importancia rescatar dos cuestiones fundamentales: por un lado, se observó cuáles eran las actividades y responsabilidades que tienen las Consultoras de Belleza Independiente y cuáles eran las responsabilidades de una Consultora que está en un nivel de Directorado resultando de ello lo que se presenta en la figura 11; por otro lado, considerando las creencias, las costumbres y los rituales, se observó que al inicio de cada evento, las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay realizan, estando de pie, una oración y enseguida bailan la canción de “el *entusiasmo* Mary Kay” (Anexo 10) con el fin de mostrar una *actitud positiva* hacia el trabajo que desempeñan.

Como se puede apreciar en la figura 11, las actividades y responsabilidades de una Consultora en un nivel de Directorado aumentan, llevando consigo, de igual manera, un aumento de beneficios (como se aprecia en Cuadro1). Aunado a ello, un aspecto que también cobra relevancia dentro de la observación fue el hecho de apreciar cómo, dependiendo del nivel de carrera que tuvieran las Consultoras, la vestimenta era de diferente color, con lo cual se pudo identificar uno de los varios elementos que comprende su cultura simbólica.

Figura 11. Actividades y responsabilidades de una Consultora de Belleza Independiente Mary Kay



Fuente: elaboración propia.

Es conveniente señalar que, de acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1999), la observación participante favorece el acercamiento del investigador a las experiencias en el tiempo real que viven personas e instituciones, es decir, el investigador no necesita que nadie le cuente cómo han sucedido las cosas o cómo alguien dice que han sucedido, él estaba allí y formaba parte de ello (citado por García, 2012: 354).

IV.2.4.2 Entrevista

La entrevista es una de las herramientas más importantes dentro de la investigación cualitativa. Para Rendón (2007b: 141), la entrevista puede entenderse como un proceso metodológico interactivo cuyo objetivo es la captación del sentido del entrevistado y que se considera un valioso instrumento para la recopilación de información. No obstante, para Janesick (1998), quien es retomado por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 597), menciona que, en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), las entrevistas se dividen en: *estructuradas*, en donde el investigador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe que ítems se preguntarán y en qué orden); las *semiestructuradas*, por su parte, se basan en un guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas; y las *no estructuradas o abiertas* se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems (Hernández, Fernández y Baptista, 2006: 597).

Para efectos de la investigación, y con la finalidad de conocer más a fondo el hecho social, se hizo uso de *entrevistas semiestructuradas* las cuales se adecúan al trabajo etnográfico y a la observación participante ya que, desde que se efectuó esta última, la interacción con las representantes ha sido una de las experiencias más relevantes pues, a través de la participación en la organización, la informante ha mostrado confianza, lo que ayudó a que se expresara de una manera más amplia respecto a su experiencia vivida. Además, al cuestionar acerca de las inquietudes que originaron este proceso de investigación, es decir, sobre los acontecimientos a tratar, sin ejercer presión ni parecer un interrogador, las participantes mostraron gran disposición en comentar, platicar y enfatizar aspectos que han enriquecido la investigación.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a las Directoras de Unidad, *Unidad Sueños, Unidad Arcoíris y Unidad Victoria*, la primera y tercera fueron realizadas en las instalaciones de su oficina, mientras que la segunda se realizó en el domicilio de la persona, todas en un tiempo pactado previamente. La dinámica que se llevó a cabo fue establecer un ambiente de confianza para, posteriormente, dar inicio a la misma no sin antes darles una breve introducción del tema de interés a tratar, así como su finalidad. Además, se hizo de su conocimiento que la entrevista, previa autorización, sería grabada y transcrita con el fin de poder analizar todos los elementos que en ese momento se pudieran ocultar y, aunado a ello, se les consultó si su nombre podría o no ser revelado para la presente investigación.

Siguiendo a García (2012), al aplicar las entrevistas mediante la interacción directa con las personas, resultó que esta técnica ha sido una de las actividades más importantes del trabajo de campo, ya que la mutua interacción ha permitido contemplar ciertos aspectos que cobran gran relevancia para la investigación como lo es el observar sus gestos, su expresión corporal, la actitud que transmiten al responder las preguntas, las pausas y énfasis, sus puntualizaciones, entre otras, que dieron pauta a que compartieran ciertos comentarios que, en un primer momento, pretendían reservar por la cuestión de que todo sería grabado, sin embargo, todo fluyó adecuadamente permitiendo conocer detalladamente sus vivencias y experiencias que se han dado en la organización.

De acuerdo con Rogers y Bouey (2005), quienes son retomados por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 598), las características esenciales de las entrevistas cualitativas son:

1. “El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
7. La entrevista cualitativa tiene un carácter amistoso”.

Por tanto, con base a lo antes mencionado, el análisis de las entrevistas, así como el de los cuestionarios, constituyó una de las actividades más exhaustivas y delicadas a tratar, ya que requirieron un mayor detenimiento para poder analizar la información obtenida.

A partir de ellos, se realizó lo siguiente:

- Buscar patrones en común, como conceptos, respecto a los temas que se han abordado.
- Encontrar afirmaciones relevantes para la investigación, éstas extraídas de cada descripción, frase u oración, que hacen referencia al fenómeno de investigación.
- Construir cuadros con los significados más relevantes de lo que las personas dicen o piensan con la finalidad de efectuar reflexiones significativas a partir de la información obtenida y, en su caso, hacer uso de patrones numéricos que ayuden al análisis de la investigación.

Y, con el material de afirmaciones significativas y temas relevantes, se ofrece un análisis del fenómeno para proceder a los resultados obtenidos.

IV.2.4.3 Cuestionario

Para comprender los elementos de la cultura simbólica, así como el proceso de creación y recreación de la identidad laboral de las representantes de venta Mary Kay, se optó por utilizar un cuestionario que, para el caso de las Consultoras de Belleza Independiente, se aplicó considerando un criterio de *cualidad* y no de

cantidad, ya que se realizaron preguntas estructuradas que se formularon de manera idéntica para cada una de las participantes. No obstante, cabe destacar que, debido a la naturaleza de las preguntas (abiertas y cerradas), el cuestionario fue dirigido, es decir, al seleccionar a la informante, que al igual que en la entrevista mostraron gran disposición en contestar y enfatizar aspectos que enriquecieron la investigación, se le hacían las preguntas y el investigador tomaba nota de ellas, considerando que éstas también fueron grabadas en audio.

La muestra fue estratificada debido a que la finalidad del cuestionario fue obtener información clara y precisa respecto al involucramiento que tienen las Consultoras de Belleza Independiente en Mary Kay, además de incluir elementos de su cultura y del contexto en el cual están inmersas.

Este tipo de muestra es no probabilística y se utiliza cuando el universo de observación puede naturalmente dividirse en estratos o categorías, por lo cual es importante que todos los estratos estén representados aun cuando los resultados sólo refieran a los elementos de la muestra (Rojas, 1998: 296-297, citado por Urbiola, 2004: 119). La muestra estratificada relaciona directamente las variables de investigación con los estratos o subgrupos, y para cada uno de ellos se busca homogeneidad para tener representatividad del universo estudiado (Sierra Bravo, 1992).

IV.2.4.4 Análisis de contenido (documentos)

De acuerdo con Gómez (2000), el análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de las comunicaciones (textos, artículos, discursos, etcétera), teniendo como fin interpretarlos. Se considera una técnica “indirecta” que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean o producen en ella, de los cuales se puede extraer información. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006: 614), los documentos sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.

Para esta investigación, aparte de la observación participante y la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios, el análisis de documentos ha sido de gran importancia para poder describir y comprender el contexto sobre el cual se encuentra el hecho social de estudio, principalmente su dimensión corporativa; además, se ha revisado información impresa proporcionada por las integrantes de las Unidades (representantes), estudios previos que se han realizado de la organización MKCI, artículos, e información general obtenida de la web.

IV.2.5 Trabajo de campo

El trabajo de campo, como ya se ha mencionado, comprende dos periodos: del 10 de octubre de 2016 al 06 de marzo de 2017, y del 22 de mayo al 12 de junio

de 2017. En general, éste se dividió en tres etapas: en la primera etapa lo que se hizo fue establecer contacto con una persona que trabajara para Mary Kay, es decir, una Consultora de Belleza Independiente la cual permitió una primera mirada a la organización a través de visitas en las que se pudo realizar la observación participante y, así, determinar la viabilidad de la investigación. Por otro lado, se hizo revisión de documentos impresos y obtenidos de la web referentes a aspectos teóricos que permitieran dar un fundamento al hecho social a investigar, así como aspectos generales de la organización MKCI.

La segunda etapa consistió en recolectar la mayor información, tanto documental como impresa, que fueran de utilidad para la investigación, así como plantear la estrategia metodológica a seguir que, de acuerdo a la naturaleza del hecho social, se optó por el método cualitativo, ya que a través de éste se obtendría una visión más clara y precisa de lo acontecido y, por tanto, brindaría elementos suficientes que explicaran, a través de un análisis exhaustivo, la realidad social del fenómeno a estudiar. Además, en esta etapa se llevó a cabo el diseño de los instrumentos de investigación: las entrevistas semi-estructuradas (Anexo 11) y los cuestionarios dirigidos (Anexo 12), por lo cual las visitas previas a la organización, en donde se efectuó la observación participante, fueron de gran importancia para poder llevar a cabo los instrumentos de investigación, ya que la interacción personal fue un aspecto importante para que se diera el acercamiento con la organización. Y, finalmente, en la tercera etapa, el trabajo de campo consistió en la aplicación de los instrumentos de investigación mediante el levantamiento de la información obtenida de las entrevistas y los cuestionarios

para que, posteriormente, se efectuara el trabajo del análisis e interpretación de la información, así como las reflexiones finales de la investigación.

IV.2.6 Validez y confiabilidad

En todo trabajo de investigación resulta necesario reunir la validez y la confiabilidad, ya que, como refiere Sierra (1992), hacen referencia a la capacidad que debe tener la investigación para mostrar o representar la realidad a la que se hace referencia. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, y la confiabilidad refiere al grado en que un instrumento, en su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales. Señalan que existen dos tipos de validez: la *interna*, conocida también como credibilidad, que tiene que ver con la capacidad de comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes, es decir, la concordancia que tiene la investigación respecto al apego de su realidad; y la *externa*, conocida también como transferencia, refiere a que el usuario de la investigación determine el grado de similitud entre el contexto de estudio y otros contextos, es decir, la concordancia con la realidad que hace referencia a otros fenómenos que no aborda la propia investigación pero que son similares.

Para Sierra (1992), la validez es la capacidad que debe tener una investigación para mostrar o representar la realidad a la cual hace referencia, la cual se considerará válida si representa las características del fenómeno que

intenta describir. La investigación se encuentra inmersa en la apreciación de los actores, acorde a su subjetividad y a la valoración que tengan de los hechos, por lo que en todo momento es conveniente que el investigador tenga la conciencia y el cuidado de hacer tanto un uso crítico de la obtención de los resultados en la aplicación de los instrumentos metodológicos, como de las teorías que le auxilie para explicar lo que acontece en el fenómeno (retomado por García, 2013). Siguiendo a este autor, la presente investigación asegura su validez al sustentarse en un diseño metodológico que muestra el ángulo de investigación, haciendo la consideración del contexto en el que se desarrolla el hecho social, así mismo, al establecer el planteamiento de la pregunta central, las dimensiones de análisis, las preguntas secundarias, así como los conceptos de investigación. Es importante señalar que los documentos que fueron revisados, así como los instrumentos de investigación (las entrevistas semiestructuradas y los cuestionarios) y el acercamiento que se hizo a la organización mediante la observación participante, constituyen las fuentes que proporcionan información para ver de cerca lo que acontece en torno al hecho social.

No obstante, siguiendo a Sierra (1992), la confiabilidad consiste en preguntarse hasta qué punto los datos o los resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir, si se apegan a la realidad que se observa. Para determinar la confiabilidad de la presente investigación fue necesario grabar el proceso que se llevó a cabo durante las entrevistas semiestructuradas para, posteriormente, transcribirlas y tenerlas como un documento probatorio, considerando que la aplicación de los cuestionarios dirigidos también ha sido grabada.

Capítulo V. Análisis e interpretación de la Información

Una vez realizado el trabajo de campo mediante la aplicación de instrumentos, principalmente las entrevistas semiestructuradas y los cuestionarios dirigidos, es necesario proceder a realizar el análisis y la interpretación de la información de los datos que fueron obtenidos para cada una de las dimensiones señaladas, esto con la finalidad de dar respuesta a las preguntas secundarias que se han planteado a razón de la dimensionalización que enmarca el hecho social, y para poder comprender y dar respuesta a cómo es que se da el proceso de creación y recreación de la identidad laboral de las representantes de venta a través de la cultura simbólica de la organización MKCI.

Para llevarlo a cabo, se consideró necesario realizar un resumen de los informantes, el cual se presenta en el Cuadro 12, y considerando que el nombre de las personas no es mostrado por motivos de confidencialidad, se les ha asignado un *seudónimo* el cual se representa a través del tipo de instrumento que se aplicó, siendo “encuestada” aquella persona que se le aplicó un cuestionario dirigido y “entrevistada” a la que se le aplicó, dada la redundancia, una entrevista, así como las iniciales que representan el nivel de carrera que las informantes tienen en MKCI, considerando las siguientes codificaciones para tener un mejor manejo de la información:

CBIMK= Consultora de Belleza Independiente Mary Kay

CS= Consultora Senior

IE= Iniciadora Estrella

LG= Líder de Grupo

FDV= Futura Directora de Ventas

DIQ= Directora en Calificación

DVI= Directora de Ventas Independiente

DSVI= Directora Senior de Ventas Independiente

Cuadro 12. Resumen de Informantes

No.	Edad (Años)	Escolaridad	Estado Civil	No. de hijos	Ocupación Adicional	Ocupación antes de entrar a MK	Antigüedad	Seudónimo
1	33	Preparatoria	Unión Libre	2	No 100% MK	Recepcionista de un GYM	6 meses	Encuestada 1 - CBIMK
2	41	Preparatoria	Casada	2	Estilista profesional	Estilista profesional	2 meses	Encuestada 2 - CBIMK
3	48	Preparatoria	Divorciada	2	Venta de productos por catálogo	Supervisora de un Call-Center	6 meses	Encuestada 3 - CBIMK
4	42	Preparatoria	Casada	2	No 100% MK	Ama de casa, atender el hogar	1 año 3 meses	Encuestada 4 - FDV
5	56	Preparatoria	Soltera	2	Labores del hogar	Cuidar a niños (sin percibir ingresos)	1 año 2 meses	Encuestada 5 - CS
6	38	Universidad	Divorciada	2	Asesor de imagen profesional	Ama de casa	2 años	Encuestada 6 - LG
7	65	Universidad (Maestría en Educación especial)	Soltera	1	Terapeuta a niños que presentan algún problema; Evaluadora de CERTIDEMS	Maestra de grupo y Capacitadora de profesores de la SEP	2 años	Encuestada 7 - CS
8	43	Preparatoria (con carrera comercial en área Contable)	Soltera	1	Secretaria de una Notaría	Secretaria de una Notaría	1 año	Encuestada 8 - CS
9	42	Preparatoria	Casada	2	Venta de zapatos por catálogo	Trabajaba en una Constructora	1 año	Encuestada 9 - CS
10	40	Preparatoria (con carrera técnica de secretaria)	Soltera	2	No 100% MK	Asistente de Dirección	1 año	Entrevistada 1 - DVI

11	31	Universidad (Lic. En Economía)	Casada	1	Negocio familiar (finanzas)	Trabajar en una Institución Financiera	1 año 6 meses	Encuestada 10 - LG
12	30	Preparatoria (2 semestres)	Unión libre	3	Técnica de Uñas	Atender una Farmacia y poner uñas	1 año 7 meses	Encuestada 11 - DIQ
13	27	Universidad (Lic. En Administración y Contaduría)	Soltera	1	No 100% MK	Estudiar la Licenciatura	8 meses	Encuestada 12 - IE
14	45	Secundaria	Casada	4	No 100% MK	Al hogar, ser ama de casa	1 año	Encuestada 13 - IE
15	29	Universidad (Lic. En Contaduría)	Soltera	1	No 100% MK	Auxiliar contable en la CFE	4 años	Entrevistada 2 - DVI
16	35	Universidad (4 años en Odontología)	Casada	0	No 100% MK	Estudiar Odontología	13 años	Entrevistada 3 - DSVI

Fuente: elaboración propia.

El orden que se siguió para la elaboración del cuadro 12, responde no al nivel de carrera que tienen las informantes en MKCI, sino al orden en el cual fueron aplicados, resultando de ello: 3 entrevistas semiestructuradas y 13 cuestionarios dirigidos.

De acuerdo con los datos recabados (cuadro 12), la muestra estudiada oscila entre los 27 y 65 años de edad, en donde, como dato interesante, el nivel de carrera profesional Mary Kay no tiene relación ni con la edad de la persona ni con su antigüedad que tiene en la compañía, sino que se basa en las expectativas o metas que tenga cada una en *MKCI*. Un 37.5% de las informantes son casadas, otro 37.5% son solteras, un 12.5% están divorciadas y el otro 12.5% viven en unión libre; de éstas el 93.75% tiene hijos. Su nivel máximo de estudios es de Licenciatura, que son el 37.5% de la muestra, y el promedio, con un 56.25%, tienen su escolaridad a nivel preparatoria. El nivel de carrera es variado, ya que

van desde CBIM (1° nivel), CS (2° nivel), IE (3° nivel), LG (4° nivel), FDV (5° nivel), DIQ (6° nivel), DVI (7° nivel) y DSVI (8° nivel); el 100% de la muestra son mujeres respondiendo así a las características de la empresa.

El 43.75% ha señalado que se dedica 100% al Negocio de Mary Kay, mientras que el restante, es decir, el 56.25% tiene actualmente una ocupación adicional a lo que es MKCI. Así mismo, es importante hacer referencia que el 75% de las informantes ya han tenido la experiencia de laborar, antes de entrar a MKCI, dentro de organizaciones, llámense escuelas, Instituciones, empresas, etcétera, mientras que el 25% restante se dedicaba exclusivamente al cuidado del hogar.

Con base a esta información, se pueden ir identificando ciertas características que tienen las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay, considerando que, además, a través de sus respuestas, se puede deducir el rol que, de alguna manera, reflejan en su núcleo familiar.

Una vez abordado el resumen de las informantes, se procede a realizar el análisis de las dimensiones que comprenden el hecho social, siendo estas: la dimensión de la organización MKCI que, a su vez, se divide en dos: la parte corporativa y la del sistema de multinivel; la dimensión de la cultura simbólica; y la dimensión de la Identidad. Para el análisis y la interpretación de la información, se han establecido ciertos indicadores para cada dimensión.

V.1 Dimensión: Organización MKCI

Esta dimensión se divide en dos subdimensiones: la parte corporativa y la correspondiente al sistema de multinivel, que es donde se ubican las representantes de venta independiente Mary Kay. Para esta dimensión se han considerado los siguientes indicadores: estructura organizacional, proceso de trabajo, estrategias de trabajo y sistema de trabajo Mary Kay.

V.1.1 Organización MKCI: Corporativo

El análisis que se realizó para la parte corporativa de la organización MKCI, se hizo, básicamente, a través del análisis de documentos, es decir, sobre fuentes secundarias, ya que la compañía sigue una estrategia de gran sigilo para revelar información que refiera a la estructura organizacional, a sus estrategias y procesos que se dan a su interior.

Sin embargo, de la información obtenida y, de alguna manera, ya analizada en el Capítulo 1 del concreto real, se puede señalar que la *estructura organizacional* de la parte corporativa de la compañía MKCI (figura 1) está representada por: los altos mandos, los órganos de gestión, la dirección administrativa y el departamento de ventas, en donde, en éste último, se puede señalar la relación indirecta que tiene con su fuerza de venta (representantes Mary Kay bajo el sistema de multinivel), ya que en la estructura no se visualiza de manera clara dicha relación.

Además, resultó interesante analizar como a pesar de que es una empresa básicamente de mujeres, al menos en el contexto de México, el fenómeno del Techo de Cristal y el Nepotismo se reproduce en la compañía, ya que en las posiciones de jerarquía predomina la participación del hombre, por ejemplo, el Presidente Ejecutivo de la Junta Directiva es hombre, y además es hijo de la fundadora, el subsiguiente, el Presidente y Director Ejecutivo también es hombre, lo que refuerza la Teoría del Techo de Cristal en donde, paradójicamente, los puestos son inequitativos para las mujeres.

Ahora bien, tanto el *proceso* como el *sistema de trabajo* que ofrece MKCI están íntimamente relacionados al programa de la Carrera Profesional (cuadro 1), ya que en cada escalamiento o nivel de ésta hay cambios significativos que, además, obedecen a requisitos (responsabilidades), bonificaciones (ingresos) y beneficios (reconocimientos) específicos.

Y, en referencia a sus *estrategias*, MKCI las elabora de manera única con la finalidad de que sus representantes de venta puedan alcanzar sus metas y objetivos y, de esta manera, realicen una Carrera profesional que las haga sentir parte de la compañía, sin que necesariamente estén dentro de ella. Entre sus estrategias están las reuniones de ventas, tener Inicios, hacer contactos en frío, tener citas personalizadas para ofrecer el producto, entre otras, donde lo relevante de éstas radica en que la compañía sugiere que el punto fuerte de este Negocio es lo familiar, es decir, recurrir a ellos para hacer ventas e incluso lograr que también ellos se incorporen. Además, algo que resulta importante señalar es que

MKCI, siguiendo los postulados de Daft (2015), contempla su misión, visión, valores y principios como estrategias que están presentes en todo momento.

La importancia de analizar esta parte corporativa de la organización MKCI está en referenciar que el *sistema de multinivel*, el cual se analizará a continuación, está subsumido en una estructura organizacional corporativa tradicional, y en donde esto funciona porque la cuestión ideológica, manejada a través de su cultura simbólica, ha sido diseñada de manera perfecta.

V.1.2 Organización MKCI: Sistema de multinivel

A partir de esta dimensión, el análisis y la interpretación de la información será resultado de los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación, en donde se considera la participación de las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay de la *Unidad Sueños* y, a su vez, de la *Unidad Victoria* y la *Unidad Arcoíris*.

Hacer referencia a su *estructura organizacional*, implica considerar la Carrera profesional de MKCI (cuadro 1), ya que las integrantes que la conforman ocupan algún nivel dentro de ésta. Particularmente, la estructura del *sistema de multinivel* en México (figura 2) que se ha utilizado como estudio de caso, está conformada actualmente por 281 representantes de ventas distribuidas en cada Unidad, siendo 100 de la *Unidad Sueños*, quién es representada por una Directora Senior de Ventas Independiente, en donde el 60% de éstas están activas; 96 de la *Unidad Victoria*, donde el 40% de sus representantes están activas; y 85 de la

Unidad Arcoíris, donde el 65% están activas, representadas, cada una de las Unidades, por una Directora de Ventas Independiente.

Estar *activas*, dentro de MKCI, significa que son Consultoras (representantes de ventas) constantes, es decir, que cumplen mes a mes con su pedido mínimo de compra, lo que indica que, en general, este *sistema de multinivel* cuenta con aproximadamente 152 representantes de ventas activas, mientras que el resto, son Consultoras que hacen su pedido mínimo de compra de manera más prolongada.

A partir de la muestra que se utilizó para el presente análisis, se hace referencia en el cuadro 13 a los motivos por los cuales las representantes de venta decidieron participar en MKCI, bajo el sistema de multinivel.

Cuadro 13. Motivos por los que las representantes de venta participan en MKCI

MOTIVO	N	Porcentaje (%)
Trabajo diferente	7	43.75
Ganancias y beneficios económicos	4	25
Apoyo e independencia a la mujer	3	18.75
Gusto a las ventas	1	6.25
Necesidad económica	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, en su mayoría, un 43.75%, refirió que fue por la *oportunidad de tener un trabajo diferente*, es decir, donde pudieran ser dueñas de su tiempo y, de alguna manera, pudieran compartir más tiempo con la familia; seguido, con un 25%, de las *ganancias y beneficios económicos* que se obtienen

de las ventas del producto; además, con un 18.75%, por el *apoyo e independencia que le da a la mujer*, ya que le permite tener un crecimiento en todos los sentidos: personal, laboral, económico, espiritual; y, el restante (12.50%) señaló que es por el *gusto a las ventas* y porque fue, en determinado momento, una *necesidad económica*.

Algunos testimonios de ello son los siguientes:

“Realmente entro a Mary Kay porque ya quería hacer otra cosa, quería romper mis paradigmas de estar siempre encerrada en una oficina o siempre estar encerrada en un lugar donde había reglas, había objetivos, todo muy estructurado, todo muy cuadrado, entonces quise salirme de esta zona de confort, porque finalmente caes en una zona de confort donde no quieres moverte, porque desgraciadamente para uno que ya trabajó casi toda su vida en esa línea es bien complicado acostumbrarte a ser “tan libre” como lo eres en Mary Kay, porque aquí decides cómo, cuándo, a qué hora y a quién le trabajas, y en cambio en una oficina o en algún trabajo no pasa eso”

Encuestada 3 – CBIMK

“Decidí dedicarme definitivamente a Mary Kay, principalmente, por el tiempo con las niñas, además algunas circunstancias de los trabajos que ya no me gustaban, como el horario fijo, cumplir con ello es tremendo, y además por las largas distancias y el tiempo que tenía que recorrer para llegar al trabajo, y de ahí nuevamente a casa...Por otro lado, tuve un problema familiar muy grande y descubrí, en verdad, que aquí en Mary Kay se gana en 1 hora lo que casi casi me pagaban allá en una quincena, por ejemplo, en una clase del cuidado de la piel gano \$4,000 aproximadamente, cuando eso me pagaban por trabajar 15 días con un horario fijo”

Entrevistada 1 – DVI

“La razón principal fue la maternidad, pues antes de ser mamá tenía un trabajo de tiempo completo, y ahora es básicamente para poder tener más tiempo de calidad con mi hijo, por la facilidad o flexibilidad del tiempo porque tú puedes determinarlo”

Encuestada 10 – LG

Aunado a esto, se consideró pertinente analizar que otros factores, referenciados por la compañía MKCI, resultaron interesantes para las representantes de venta, destacándose en orden descendente, es decir, de mayor a menor nivel de importancia, los reflejados en el siguiente cuadro 14.

Cuadro 14. Factores de la compañía MKCI a considerar por las representantes de venta

Nivel de importancia	Factor
1°	Ser mi propia jefa
2°	Crecimiento personal
3°	Independencia económica individual
4°	Lograr nuevas metas
5°	Ganar dinero adicional
6°	Fortalecer la autoestima
7°	Obtener una posición de liderazgo
8°	Ganar premios por desempeño

Fuente: elaboración propia.

El de mayor importancia fue el ser mi propia jefa, relacionándolo a tener un tiempo flexible para trabajar el Negocio; seguido por el crecimiento personal que ofrece la compañía a través de la carrera profesional; la independencia económica individual, como apoyo importante a la mujer; lograr nuevas metas en distintos ámbitos; ganar dinero adicional; fortalecer el autoestima ganando confianza cada día, a través de la constante motivación personal; obtener una posición de liderazgo, conforme se vaya avanzando en la carrera y se vayan consolidando grupos de trabajo; y, finalmente, ganar premios, tangibles e intangibles, de

acuerdo al desempeño, como una forma de reconocimiento al esfuerzo hecho en el trabajo.

Dichos factores están inmiscuidos en el *sistema de trabajo* establecido por Mary Kay. Sin embargo, al preguntarles a las informantes de manera abierta qué es lo que más les gusta de dicho sistema para que estén en la compañía, señalaron lo que se presenta en el cuadro 15.

Cuadro 15. Factores de interés del sistema de trabajo de Mary Kay

Factor del Sistema de trabajo Mary Kay	N	Porcentaje (%)
Libertad de tiempo para llevar a cabo el trabajo	10	62.50
Estrategias de venta e iniciación	3	18.75
Nivel de ganancia	1	6.25
Capacitaciones	1	6.25
Oportunidades de crecimiento	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Un 62.75% han referido que el permitir tener libertad de tiempo y libertad en el trabajo para llevar a cabo el Negocio, es elemento principal de su sistema por el cual están en MKCI, ya que les agrada el ser su propio jefe, no tener un horario fijo, saber cuándo, a qué hora y en qué momento llevarlo a cabo, es decir, el que cada una tenga su propio ritmo de trabajo de acuerdo a sus metas establecidas; ejemplo de algunos testimonios son los siguientes:

“Tener libertad de tiempo porque me permite combinarlo con otras actividades”

Encuestada 2 – CBIMK

“Del sistema de Mary Kay, en primera instancia, el que no te condicionan a tener un horario, no te presionan para que hagas determinado porcentaje de ventas, o tantas llamadas, es libre, me gusta que no te presionen en ese aspecto, además, me gusta que estén al pendiente de ti (de tu trabajo) porque al menos yo si recibo correos, mi revista, recibo varias cosas que me hacen sentir que estoy dentro de la compañía y que pertenezco, eso me gusta”

Encuestada 3 – CBIMK

“El ser mi propio jefe, no tener horario fijo, y que el sueldo es el que yo quiera ganar conforme mi trabajo”

Encuestada 4 – FDV

No obstante, el 18.75% mencionaron que les agradan las estrategias que MKCI denomina de *dos remos*, es decir, hacer venta e iniciación para tener un Negocio sólido y lograr alcanzar el éxito; y el restante, el otro 18.75%, señalaron que les gusta el nivel de ganancia del 50% que obtienen al vender los productos; las capacitaciones que les dan de manera presencial y virtual para que puedan transmitir sus conocimientos a sus clientas; y el dar las mismas oportunidades de crecimiento para toda mujer que se interesa en el Negocio; como testimonios están los siguientes:

“Mira el que exista un sistema nos facilita a nosotras el trabajo, en qué sentido, Mary Kay te dice: Si tú hicieras 3 sesiones a la semana y tuvieras 2 inicios al mes, esa es la clave del éxito, y está escrito por la compañía”

Entrevistada 3 -DSVI

“Me gusta el hecho de que todas tienen las mismas oportunidades, aquí no te van a decir “tú no porque no tienes la primaria, tú sí porque eres güerita, tú no porque

estás chaparrita”, todas podemos ganar dinero, todas podemos tener un carro, todas podemos todo”

Entrevistada 2 -DVI

Considerando lo anterior, se tabula en el cuadro 16 las horas diarias promedio que destinan las Consultoras para trabajar el Negocio Mary Kay.

Cuadro 16. Horas diarias promedio que trabajan las Consultoras

NIVEL	HORAS DIARIAS				
	De 1 a 2	De 3 a 4	De 5 a 6	8 horas	TOTAL
CBIMK	x	x x			3
CS		x x x x			4
IE			x x		2
LG		x	x		2
FDV			x		1
DIQ		x			1
DVI				xx	2
DSVI				x	1
TOTAL	1	8	4	3	16
PORCENTAJE (%)	6.25 %	50%	25%	18.75%	100%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, en promedio, una Consultora que tiene un nivel inferior a Directora, destina de 3 a 4 horas diarias para trabajar su Negocio de Mary Kay, mientras que una Directora destina mínimo 8 horas diarias. Esto, de alguna manera, va en relación con las actividades y responsabilidades que cada una realiza, ya que coinciden en mencionar que una Consultora, por lo general, se dedica a la venta del producto y a contactar gente, es decir, a iniciar mujeres que les interese formar parte de su equipo de trabajo en Mary Kay, mientras que una Directora de Ventas, aunado a estas, dan seguimiento, apoyo y capacitación

constante a cada una de sus integrantes. Siendo así que una Directora de Ventas Independiente señala:

“Por el nivel, son mínimo 8 horas diarias de lunes a domingo...lo que pasa es que nosotras a este nivel, literalmente estamos al 100%, por lo menos en contacto vía celular, vía llamadas con nuestras Consultoras, obviamente con los prospectos a Inicios, hay que darle muchísimo seguimiento, tú sabes que somos muy emocionales las mujeres, entonces hay que estarlas apapachando y motivándolas a que no pierdan su Negocio, que no pierdan la visión de lo que es Mary Kay”

Entrevistada 1 – DVI

Para entender las actividades y responsabilidades que tienen las Consultoras, dentro del sistema de multinivel que ofrece MKCI, se elaboró el siguiente cuadro 17 que comprende del Nivel 1 al Nivel 8 de la Carrera Profesional, puesto que son los niveles en los que se encuentra la muestra de análisis.

Cuadro 17. Actividades y Responsabilidades de una Consultora de acuerdo con el nivel de la Carrera Profesional

NIVEL DE CARRERA	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADES
Consultora de Belleza Independiente	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina.
Consultora Senior	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener

		disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Aprender a hacer sesiones del cuidado de la piel y faciales; Invitarlas a las Juntas de Negocio.
Iniciadora Estrella	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios; Hacer faciales y sesiones del cuidado de la piel.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Invitarlas a las Juntas de Negocio; Incrementar el número de integrantes; Constante comunicación con las integrantes que están en el grupo o equipo de trabajo; Proporcionar estrategias de venta; Capacitarse para el liderazgo.
Líder de Grupo	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios; Hacer faciales y sesiones del cuidado de la piel; Incentivar y motivar a las integrantes del grupo.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Invitarlas a las Juntas de Negocio; Incrementar el número de integrantes; Constante comunicación con las integrantes que están en el grupo o equipo de trabajo; Proporcionar estrategias de venta; Trabajar la cuestión del Liderazgo, es decir, predicar con el ejemplo.
Futura Directora de Ventas	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios; Hacer faciales y sesiones del cuidado de la piel; Incentivar y motivar a las integrantes del grupo; Fortalecer y trabajar la Iniciación al 100%.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Invitarlas a las Juntas de Negocio; Incrementar el número de integrantes; Constante comunicación con las integrantes que están en el grupo o equipo de trabajo; Proporcionar estrategias de venta;

		Trabajar la cuestión del Liderazgo, es decir, predicar con el ejemplo; Mayor liderazgo y compromiso; Cuidar la producción de cada integrante; Consolidar el grupo o equipo de trabajo.
Directora en Calificación (DIQ)	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios; Hacer faciales y sesiones del cuidado de la piel; Incentivar y motivar a las integrantes del grupo; Fortalecer y trabajar la Iniciación al 100%.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Invitarlas a las Juntas de Negocio; Incrementar el número de integrantes; Constante comunicación con las integrantes que están en el grupo o equipo de trabajo; Proporcionar estrategias de venta; Trabajar la cuestión del Liderazgo, es decir, predicar con el ejemplo; Mayor liderazgo y compromiso; Cuidar la producción de cada integrante; Consolidar el grupo o equipo de trabajo; Incrementar la producción de Venta e integrantes de grupo.
Directora de Ventas Independiente	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios; Hacer faciales y sesiones del cuidado de la piel; Incentivar y motivar a las integrantes del grupo; Fortalecer y trabajar la Iniciación al 100%; Ser líder; Preparar la junta de Negocios; Hacer cursos de capacitación; Hacer Inauguraciones de Negocios de nuevas integrantes; Establecer metas por Unidad; Mayor seguimiento; Premiar el esfuerzo personal.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Invitarlas a las Juntas de Negocio; Incrementar el número de integrantes; Constante comunicación con las integrantes que están en el grupo o equipo de trabajo; Proporcionar estrategias de venta; Trabajar la cuestión del Liderazgo, es decir, predicar con el ejemplo; Mayor liderazgo y compromiso; Cuidar la producción de cada integrante; Consolidar el grupo o equipo de trabajo; Incrementar la producción de Venta e integrantes de grupo; Se consolida el grupo de venta y se Forma ya una UNIDAD de trabajo;

		Mantener la producción mínima mensual por Unidad.
Directora Senior de Ventas Independiente	Ofrecer el producto; Hacer labor de Venta; Compartir el Negocio; Dar apoyo a los Inicios; Hacer nuevos Inicios; Hacer faciales y sesiones del cuidado de la piel; Incentivar y motivar a las integrantes del grupo; Fortalecer y trabajar la Iniciación al 100%; Ser líder; Preparar la junta de Negocios; Hacer cursos de capacitación; Hacer Inauguraciones de Negocios de nuevas integrantes; Establecer metas por Unidad; Mayor seguimiento; Premiar el esfuerzo personal; Organizar y asistir a eventos; Llevar un control y una planeación de metas por Unidad.	Labor de cobranza; Ahorrar para invertir en el Negocio, es decir, saber administrarse; Capacitarse para conocer los productos y estrategias de ventas; Ser Constante, es decir, hacer pedido mínimo de \$4,670 de producción al mes (Sección I); Tener disciplina; Dar seguimiento a los Inicios; Invitarlas a las Juntas de Negocio; Incrementar el número de integrantes; Constante comunicación con las integrantes que están en el grupo o equipo de trabajo; Proporcionar estrategias de venta; Trabajar la cuestión del Liderazgo, es decir, predicar con el ejemplo; Mayor liderazgo y compromiso; Cuidar la producción de cada integrante; Consolidar el grupo o equipo de trabajo; Incrementar la producción de Venta e integrantes de grupo; Se consolida el grupo de venta y se Forma ya una UNIDAD de trabajo; Mantener la producción mínima mensual por Unidad; Apoyar e impulsar el crecimiento personal de cada integrante en todos los aspectos: emocionales, espirituales, laborales, económicos.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en este cuadro, las actividades y responsabilidades de las Consultoras incrementan conforme se avanza en la Carrera Profesional que ofrece MKCI, ya que ésta inicia con la labor de venta en donde lo principal es Capacitarse para poder lograr nuevas metas y, a partir del segundo nivel, que es Consultora Senior, se empieza a trabajar con los dos remos, como lo establece la compañía, que son *ventas e iniciación*, lo que implica que se empiecen a formar grupos o equipos de trabajo dentro del sistema de

multinivel. Como líder de grupo, se empieza a fortalecer ya la cuestión del liderazgo, debido a que los equipos de trabajo van incrementando el número de integrantes, lo que hace que se refuerce no sólo la labor de venta, sino la de Iniciación, pues a través de ésta es que como se puede avanzar a un nivel superior de la Carrera.

Los siguientes testimonios permiten fortalecer lo antes mencionado:

“Nunca vas a dejar de hacer tu trabajo de Consultora...es un Negocio que se trabaja con dos remos: las Ventas y la Iniciación”

“En el inter de ser Consultora Senior a ser Futura Directora, no eres una Unidad, sino que perteneces a una, ya como DIQ ya empiezas a formar tu Unidad”

Entrevistada 3 – DSVI

“Trabajo mucho con el liderazgo y la motivación...Tenemos que ser líderes, es decir, mostrarles a las chicas literalmente cómo es el manejo real del Negocio Mary Kay que es haciendo los Faciales, por lo que hay que trabajar mucho, también con la motivación al 1000% de que sí pueden...Además, a pesar de ser Directora, siempre tienes que hacer faciales, o sea, sesiones del cuidado de la piel, que eso obviamente implica las ventas, y pues también lo esencial para ser Directora, es tener nuevas chicas, nuevas integrantes en la unidad, que son los llamados inicios”

Entrevistada 1 – DVI

Es importante hacer mención que el nivel de carrera que tenga o alcance una Consultora, bajo este sistema de multinivel, estará basado siempre en las metas personales que cada una tenga, y no en la antigüedad que éstas generen en la empresa. Como se puede apreciar en el cuadro 18, más del 90% han señalado como meta principal el subir de nivel en la Carrera Profesional Mary Kay, aspirando a un Directorado y, en ciertos casos, a un Directorado Nacional, ya que

éste representa el nivel más alto de la carrera. Dicha meta la han establecido a razón de tres aspectos: el primero, por la cuestión de *apoyar a otras mujeres* a partir de poderles compartir la experiencia que se vive en Mary Kay; el segundo, por el *crecimiento personal* que una mujer puede tener aunado al liderazgo y el reconocimiento que esto conlleva; y, el tercero, por los *mayores beneficios* que se obtienen, tanto económicos como materiales, así como una *mayor estabilidad económica*.

Cuadro 18. Metas y/o aspiraciones que las Consultoras tienen en Mary Kay

Meta y/o aspiración	N	Porcentaje (%)
Subir de nivel en la carrera Mary Kay	9	56.25
Trabajar por el Directorado	6	37.50
Ser feliz en este trabajo	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Al respecto, se puede referenciar lo siguiente:

“Mi meta es alcanzar un Directorado con chicas comprometidas, trabajadoras, que les gusté salir adelante, que quieran tener una visión diferente y que se den cuenta que sí se puede, que no hay obstáculo para seguir avanzando en la carrera, y tener una solvencia económica, además de tener los reconocimientos que da la empresa”

Encuestada 4 – FDV

“Me gustaría ser Directora porque me demuestra mi crecimiento personal de decir “pude hacerlo”, y por la cuestión económica, porque se me hace una buena paga, un buen extra, y porque quiero intentar con el Liderazgo”

Encuestada 11 – DIQ

“Quiero ser Directora porque tienes muchos beneficios, por ejemplo, te dan un Seguro de Vida el cual si, Dios no quiera, llegas a faltar se queda a tus hijos, hay jubilación a los 60 años de edad, beneficio que ya las empresas no lo dan”

Encuestada 6 – LG

“Mi meta como Directora en Mary Kay es seguir escalando y llegar al máximo nivel de la carrera, es decir, el Directorado Nacional, porque con ello vienen dos cosas importantes: tu crecimiento y el crecimiento de alguien más”

Entrevistada 3 – DSVI

A partir de la experiencia que cada Consultora tiene en MKCI, se ha señalado que la compañía, representado con un 62.50%, tiene éxito debido a las estrategias que utiliza respecto al sistema de multinivel, siendo éstas: el crecimiento personal que le permite tener a la mujer, no sólo en la parte económica, sino también en lo espiritual, lo laboral y lo familiar; el reconocimiento al trabajo; y la cantidad de participantes que hay alrededor del mundo, pues a través de compartir experiencias vividas en Mary Kay, un sin número de mujeres se han interesado en ser parte de la compañía. Al respecto, es importante señalar que las dos primeras, están altamente vinculadas a su cultura simbólica, mientras que la tercera va más enfocada a la participación de su género. Además, considerar que el resto del éxito, es decir, un 37.50% va en relación directa a las estrategias propias de la compañía.

Cuadro 19. Factores de éxito de la compañía desde la perspectiva de las Consultoras

Factor de éxito	N	Porcentaje (%)
Crecimiento personal de la mujer	4	25
Reconocimiento al trabajo	2	12.50
Cantidad de participantes alrededor del mundo	4	25
Marca reconocida Internacionalmente	3	18.75
Años en el mercado	3	18.75
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Algunas de ellas señalan:

“No habría el crecimiento, tanto de ventas como de iniciación, si uno no comparte... simplemente no habría posibilidad de crecimiento, es decir, de formar un grupo o una Unidad de trabajo”

Entrevistada 3 – DSVI

“Mary Kay tiene éxito porque ya tiene muchos años en el mercado y, sobre todo, por la cantidad de participantes que hay alrededor del mundo”

Encuestada 1 – CBIMK

“Tiene un éxito enorme pues Mary Kay es a nivel mundial, ha tenido éxito en todos los lugares, es una compañía que está concursando por las mejores marcas en lo que son maquillajes, perfumes, e incluso ha estado galardonado uno de sus perfumes en España, ha ganado premios, ha ganado mucho reconocimiento a nivel mundial, entonces Mary Kay es una empresa muy exitosa, por lo cual estoy muy orgullosa de pertenecer a una empresa de éxito”

Encuestada 4 – FDV

Como muestra de lo anterior, en el cuadro 20 se aprecia como un 87.50% de las informantes han mencionado que están en MKCI debido a que algún familiar o conocida (tías, primas, hijas, hermanas, etcétera) les compartió su experiencia y las invitó a formar parte del Negocio, mientras que el 12.50% fue porque probaron el producto a través de un facial y porque consumían el producto. Al respecto, no se hizo mención del Internet y las tarjetas de presentación.

Cuadro 20. Medio por el cual las Consultoras entraron al sistema de multinivel Mary Kay

MEDIO	N	Porcentaje (%)
Internet	0	0
Anuncios (tarjetas de presentación)	0	0
Familiares o conocidas que trabajan en Mary Kay	14	87.50
Prueba de productos (facial)	1	6.25
Consumo de productos	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, es importante señalar que, para que exista el crecimiento personal de cada Consultora, es necesario considerar que tanto el proceso de trabajo como las estrategias que se llevan a cabo para alcanzar sus metas y objetivos, van en relación a las actividades y responsabilidades que cada una desempeña de acuerdo a su nivel de Carrera Profesional, destacando que el proceso conlleva, particularmente, un *trabajo en equipo* constante, lo que requiere estar en comunicación y llevar un seguimiento del mismo; por otro lado, considerar que las estrategias que se llevan a cabo durante el proceso se hacen en relación a la personalidad (actitud y aptitud) que tenga cada Consultora, pues a partir de ésta

se realiza una planeación y se da la orientación para trabajar, facilitando con esto el trabajo y ayudando a que cada Consultora logre un mayor crecimiento y el alcance de metas, tanto a nivel personal como a nivel grupal.

Como referencia, se señala lo siguiente:

“En cada proceso me involucro mucho para saber hasta dónde es que ellas quieren crecer y también les pregunto ¿cuánto dinero necesitas, para ver cuánto necesitamos vender? y de esa manera lo puedas ganar”

Entrevistada 2 – DVI

“El seguimiento es fundamental durante el proceso...cuando tú invitas a alguien al Negocio no es nada más “¡Hola! te invito al Negocio” y te doy, a lo mejor, los beneficios y te suelto, es parte de tus responsabilidades, debe de haber mucha organización y comunicación en todos los sentidos, porque además esto es un trabajo en equipo”

Entrevistada 3 – DSVI

En general, se puede decir que tanto la estructura como los procesos y las estrategias, están basados al sistema de trabajo de MKCI que responde a una cultura simbólica que, de alguna manera, moldea y homologa el comportamiento de cada una de sus integrantes.

V.2 Dimensión: Cultura Simbólica

Para comprender con mayor precisión la lógica del funcionamiento del sistema de multinivel que se da al interior en MKCI, se hace necesario considerar a la cultura simbólica como un elemento central, ya que es a través de ésta como las Consultoras van teniendo un sentido de pertenencia, de integración y de

lealtad hacia la compañía. Para ello, se han considerado ciertos indicadores como sus principios, valores, costumbres, tradiciones, ritos, el uso del lenguaje y el papel que juega la motivación dentro de ésta.

Antes de hacer referencia a estos indicadores, se consideró necesario conocer qué entendían las informantes respecto a la *cultura*, resultando que, en su mayoría, la asociaban a términos como: un aprendizaje general, conocimientos que sirven para llevarlos a la práctica, la educación que se recibe de determinado tema, toda información impresa, la historia de determinado lugar, las costumbres y tradiciones de lugares o personas diferentes, así como quien señaló, de forma más concisa, que refería a:

“Todas aquellas características (costumbres, tradiciones, formas de relación) que identifican o caracterizan a determinado grupo social, es decir, los rasgos que distinguen a los grupos que los hacen Ser”

Encuestada 7 – CS

Lo anterior se puede apreciar en el siguiente cuadro 21.

Cuadro 21. ¿Qué es cultura?

TÉRMINO	N	Porcentaje (%)
Aprendizaje general	2	12.50
Conocimiento	5	31.25
Educación	1	6.25
Información impresa	2	12.50
Historia	1	6.25
Costumbres y tradiciones	3	18.75
Características de un grupo social	2	12.50
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Siendo así que han referido que los elementos que caracterizan la cultura de MKCI son, primordialmente, sus *principios y valores*, y el hecho de ser una empresa para mujeres. Algunas mencionan lo siguiente:

“Se caracteriza por los valores y principios que transmite y que, de alguna manera, compaginan con la vida diaria; y el hecho que se caracteriza por ser una empresa de mujeres”

Encuestada 1 – CBIMK

“El elemento principal es el ayudar a las mujeres, la empresa fue creada precisamente para compartirlas todo esto que genera Mary Kay a mujeres que, de alguna forma, tienen ese espíritu de conocer, de aprender y de tener toda esta cultura Mary Kay dentro de su hogar o de su vida personal”

Encuestada 3 – CBIMK

“La cultura de Mary Kay permite a la mujer ser independiente, ser reconocida y tener un crecimiento personal, considero que su cultura es una Forma de Vida”

Encuestada 11 – DIQ

Como se puede visualizar, la misión de la compañía MKCI *“enriquecer la vida de las personas, especialmente la de la mujer”* (Mary Kay, 2016: 2), al menos en el contexto de México, es un elemento muy pronunciado respecto a su cultura, ya que no permite la participación del hombre en el Negocio. Al respecto, las Consultoras señalan que esto se debe, precisamente, a que es una empresa pensada en la mujer para que pueda tener cierta independencia tanto en lo personal como en lo económico, y no pase por lo que tuvo que vivir su fundadora, la discriminación al no ser considerada capaz de ocupar un puesto; aparte, por el

hecho de que todo es “Rosita”, es un mensaje indirecto, o sea, para mujeres. Además de que consideran que en el país existe mucho Machismo, ya que si, por ejemplo, un hombre vende cremas o productos de belleza es catalogado como “gay”. Sin embargo, esperan que pronto cambie esta visión y que la compañía permita aceptar a chicos en el Negocio Mary Kay, ya que lo único que se les ofrece es la opción de que puedan participar, pero no dados de alta con su nombre, sino que tiene que ingresar con el nombre de algún familiar femenino, o en su caso, que acepten ser “embajadores” de alguna Consultora Activa, es decir, que le ayuden a promover o vender el producto y, por ello, reciban alguna comisión. En países como Brasil, España y Colombia, la situación es distinta, ya que existe la participación formal de hombres en el Negocio y esto ha representado un gran éxito, al grado de que ya hay un Director Nacional dentro de la Carrera Profesional que ofrece MKCI.

No obstante, es importante considerar que la cultura simbólica de MKCI contempla tanto *elementos de conducta*, como costumbres, ritos y tradiciones, como *elementos de control*, tales como reglas, políticas, símbolos, principios y valores, que moldean y homologan el comportamiento de sus integrantes, favoreciendo la cohesión social y, así mismo, la creación y recreación de la identidad laboral como una de las dimensiones importantes de la identidad social.

Para llevar a cabo este análisis, a partir de la información recabada, se construyó el cuadro 22 que contiene la perspectiva de las Consultoras de Belleza

Independiente respecto a lo que entienden por costumbre, rito y tradición, así como un ejemplo que caracteriza a la compañía MKCI.

Cuadro 22. Elementos de conducta que caracterizan al sistema de multinivel de MKCI

ELEMENTO DE CONDUCTA	SIGNIFICADO	SISTEMA DE MULTINIVEL MKCI
Costumbre	Modo de vida ya establecido que se hace en un periodo de tiempo determinado a modo que no se pierda	Reuniones de Negocio que llevan a cabo las Consultoras una vez a la semana, regularmente los días lunes, donde la parte motivacional juega un papel fundamental.
Rito	Veneración que se hace con un fin determinado	Hacer la oración Mary Kay, la cual respeta la religión que cada persona profesa; bailar la canción del “Entusiasmo” antes de iniciar algún evento Mary Kay. Ambos aspectos, con el fin de dar Gracias y poder estar con una actitud positiva en el Negocio.
Tradicición	Aquello se hace y se transmite de generación en generación	El cambio de Uniforme que se hace cada año, y la celebración del año Seminario (julio-junio).

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, a través de estos elementos de conducta es como las representantes de venta (Consultoras) se van identificando con la compañía, ya que algunas mencionan:

“En cada una de las juntas que se llevan a cabo, independientemente de las creencias religiosas de cada quien, hacemos una pequeña oración...también cantamos y bailamos una canción que identifica a Mary Kay que es la del “Entusiasmo” con un gran respeto y tratando de que todo esto sea armonioso”

Entrevistada 1 – DVI

“Déjame decirte que una nueva, obviamente, se queda como ¿y ese ritual de que trata?... pero poco a poco la gente lo va entendiendo pues nuestro Entusiasmo dice

“hay que tener el entusiasmo en la cabeza, en el corazón, en los pies y en todo tu ser” entonces la gente lo entiende y lo hace”

Entrevistada 3 – DSVI

“Siempre que iniciamos nuestras juntas hay un baile que hacemos de Mary Kay, y como que siempre que lo haces, tu día empieza de diferente manera, porque te dice que Mary Kay lo traes en la cabeza, en el corazón, en todo tu ser, y eso ¡sí es cierto!, como que te levanta ese ánimo para poder iniciar de buena manera tu trabajo”

Encuestada 3 – CBIMK

Aquí, nuevamente, se puede destacar el papel que juega la cultura simbólica dentro de la organización pues, a través de sus costumbres, ritos y tradiciones, les transmite un sentido de pertenencia a cada una de las Consultoras, creando y recreando su identidad, pues es importante destacar que ésta está en un proceso inacabado de construcción (Páramo, 1999), ya que dicha identidad no va a ser la misma para una Consultora que entra por primera vez, a otra que ya tiene un nivel dentro de la Carrera, la primera la puede ver con aspiración, mientras que la otra ya la vive.

Ahora bien, respecto a los *elementos de control*, se ha hecho referencia, de manera general, que existen reglas, políticas y símbolos, como cualquier otra organización, que permiten el funcionamiento de la misma, aunque en este caso de manera independiente, como, por ejemplo, la política de no admitir a hombres en el Negocio, y todo el simbolismo que reflejan en todo momento, especialmente, en los colores de los uniformes que identifican los niveles de las Consultoras. Así mismo, se ha señalado la importancia de los Principios y valores de la compañía,

por lo cual, para tener un mejor entendimiento de éstos, se ha elaborado el siguiente cuadro 23 en donde se reflejan las apreciaciones significativas que cada Consultora le da a éstos de acuerdo con el nivel de importancia, así como en el Cuadro 24 y 25 se hace referencia a éstos en términos porcentuales.

Cuadro 23. Apreciaciones significativas de las Consultoras sobre la importancia que tienen los Principios y Valores de la compañía MKCI

PRINCIPIOS	VALORES
<p>Balance de prioridades: Dios, familia y trabajo. Lo considero en relación de que no hay que anteponer una cosa sobre otra, sino que las tres van relacionadas y van de la mano; aunque Dios es el que me enseña y porque es parte de mi Fe.</p>	<p>La Fe, porque es lo principal de muchas cosas, aquello que te motiva a hacer las cosas, además de que es un elemento de confianza: el tener esa seguridad y creer siempre en ti.</p>
<p>-----</p>	<p>La honestidad, es algo valioso que te permite salir adelante, el hablar con la verdad, por ejemplo, no vas a vender un producto más caro o no le vas a ofrecer cualquier producto con tal de que te compre.</p>
<p>El Balance de prioridades, ya que primero debo estar bien yo, tengo que estar convencida de querer estar en Mary Kay para poder aplicar estas reglas; ahora es Dios, quien da la pauta de ponerte en el lugar adecuado; la familia, en cuanto a compartir tiempo con ella, tener una mejor calidad de vida más transparente y desahogada; y la parte profesional, que permite seguir creciendo, desarrollarte, conocer, adquirir más conocimiento de lo que es Mary Kay.</p>	<p>El respeto porque si no le tienes respeto a la gente ni a tu trabajo, entonces como para qué estás ejecutando una actividad. Es aceptar a las personas tal y como son, sin juzgarlas.</p>
<p>La Regla de Oro, por la cuestión de superarte, el respetarte, el seguir adelante como persona.</p>	<p>El respeto a mí misma, a mi familia, y el respeto a cada una de las Directoras, a cada una de las Consultoras, respetar sus puntos de vista, su trabajo, sus prioridades en la vida, porque ese respeto lo vas a inculcar en ti misma.</p>
<p>El Espíritu de Entrega, por la cuestión de dar sin esperar algo a cambio.</p>	<p>El respeto hacia los demás, porque todas tenemos ideas diferentes y tenemos que</p>

	respetar la de cada una., el poder expresar tus ideas, pero no obligar a que hagan lo que uno quiere.
El Balance de Prioridades: Dios, familia y trabajo , porque siempre hay que darle gracias a Dios y esto permitirá estar bien con la familia y en el trabajo.	La Fe y la perseverancia pues hay que creer en algo para no darse por vencido.
El Balance de Prioridades , porque con el contenido interno que tengamos con eso funcionamos en todo, y ese contenido interno tiene que ver con nuestro desarrollo espiritual, y esa cuestión interna es el que te marca el cómo te relacionas tanto con la familia como en el trabajo.	El respeto , en cuanto a favorecer la independencia y que no haya codependencia, por ejemplo, no es lo mismo que una Directora diga que necesita tantos puntos al mes, a que me obligue o me manipule para que haga yo un pedido al mes.
La Regla de Oro , es decir, tratar a lo demás como te gustaría ser tratado, porque, así como uno trata a las personas uno espera que de la misma manera sea tratado.	La perseverancia , porque a través de esta puedes alcanzar y lograr grandes cosas, es decir, no darse por vencido y alcanzar la meta u objetivo que se tenga.
La Regla de Oro , porque debo ser humilde y tratar bien a las personas para que las personas confíen en mí y me traten igual y me tengan confianza y, así, poder llegar al liderazgo.	El respeto , porque a pesar de que hacemos oración no se meten en nuestras religiones personales y nos respetan las opiniones y gustos que nosotros tenemos.
La Regla de Oro , "Tratar a los demás como te gustaría que te trataran", porque si llegas con una muy buena actitud y tratas bien a la gente que está a tu alrededor puedes tener mucho éxito, abrir muchas oportunidades.	La perseverancia porque hay muchas situaciones en Mary Kay que te ponen a dudar si realmente es tu verdadero futuro, y creo que, si uno persevera, va a alcanzar lo que se proponga.
El Balance de Prioridades: Fe, familia y trabajo es lo principal, porque sin duda lo es la importancia de estar bien con uno mismo para poder dar buenos resultados.	El esfuerzo , porque dentro de esta empresa uno puede llegar hasta donde uno quiera dependiendo el nivel de actitud que le pongas o impliques a tu negocio, es decir, los resultados se basan en el esfuerzo que tu tengas.
El de Balance de Prioridades respecto a la creencia, a Dios, porque si estás bien, todo te llega por añadidura, y siento que, teniendo paz y a tu familia y el trabajo, considero que lo demás ya es un extra.	El respeto , porque a través de este se puede tener una buena convivencia, por ejemplo, si yo respeto a las demás es difícil que haya desacuerdos.
El Balance de Prioridades , que son Dios, Familia y trabajo, porque refiere a que sepas o tengas un equilibrio en tus	El respeto , porque es importante respetar el tiempo de las personas y las decisiones que cada quien tenga, el modo de trabajar

actividades, es decir, que les des el lugar y la importancia que tiene a tú familia y las actividades o responsabilidades que tengas en el trabajo.	que cada una tenga y, porque considero que para poder entablar buena relación con las personas o con tus clientas, es necesario que les hables con respeto.
El Espíritu de Entrega , es decir, el dar sin esperar nada a cambio, actuar conforme a tu instinto, o como decir, tu personalidad sin el afán de buscar algo de alguien, porque a partir de ello puede venir mucha abundancia	La perseverancia , porque a través de ésta se pueden alcanzar grandes cosas, siempre y cuando te lo propongas.
La Regla de Oro , tratar a la gente como te gustaría que te trataran, para tener una convivencia en armonía con la gente, demostrando respeto, educación, modales.	La Fe , porque creo que no hay nada más feo en la vida que pedirle a Dios con miedo las cosas, cuando Dios es un Dios de amor, entonces la Fe tiene que estar súper bien plantada en lo que tú quieras
El Balance de prioridades : Dios, familia y trabajo, ya que tienes que tomarte de la mano de alguien para que las cosas salgan como a lo mejor tú quieres que así sean, no puedes salir por la vida sin creer en nada, además el orden estipulado es perfecto.	La Fe , porque te fortalece en todos los aspectos y afortunadamente todo parte desde la empresa, primero Dios, sin poner una religión adelante, pero sí agradecer, sí pedir, sí tener Fe, e incluso en ti misma y en lo que estás haciendo en tu Negocio.

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las apreciaciones señaladas en este cuadro son notas textuales de las Consultoras de Belleza Independiente.

Cuadro 24. Valor porcentual de los Principios de la compañía MKCI

PRINCIPIO	N	Porcentaje (%)
Regla de Oro	5	31.25
Balance de Prioridades	8	50
Espíritu de Entrega	2	12.50
Letrero Invisible	0	0
No Respondió	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 25. Valor porcentual de los Valores de la compañía MKCI

VALOR	N	Porcentaje (%)
Fe	4	25
Perseverancia	3	18.75
Respeto	7	43.75
Esfuerzo	1	6.25
Honestidad	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, un 93.75% de las Consultoras conocen los Principios que tiene la compañía, a excepción de un 6.25% que los desconocen debido a que lleva poco tiempo en ella. Sin embargo, cada uno denota cierto nivel de importancia para las Consultoras, resultando de mayor jerarquía el de Balance de Prioridades: Dios, familia y trabajo, con un 50%; seguido de la Regla de Oro (Tratar a los demás como te gustaría que te trataran) con un 31.25%; y, el Espíritu de Entrega (Dar sin esperar nada a cambio) con un 12.50%. Al respecto, no se hizo mención al Principio del Letrero Invisible que refiere a “Hazme sentir importante” (Mary Kay, 2016: 3).

En referencia a la jerarquía que las Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay dan a los Valores, el *Respeto* ocupó un lugar destacado con un 43.75%, ya que consideran es una compañía que respeta mucho las creencias e ideologías, así como el trabajo y desarrollo personal que cada una tenga. Otros valores mencionados fueron: la *Fe*, con un 25%, que va en relación a uno de sus principios; la *perseverancia*, con un 18.75%; y, el *esfuerzo* y la *honestidad*, cada uno con un 6.25%.

Cobra relevancia señalar que tanto los Principios como los Valores no se aplican únicamente al interior de la organización, sino que están en un proceso constante de aceptación e introyección donde el individuo, en este caso, las Consultoras los trasladan a su vida diaria, considerándolos como una “*forma de vida*” que las ayuda a cambiar, en sentido positivo, en sus relaciones personales, familiares y económicas, ejemplos de esto es cuando señalan:

“Los aplico en todo momento, sobre todo la cuestión de “Trata a los demás como te gustaría a ti que te trataran”, siempre lo llevo a la práctica y gracias a eso eh logrado muchas cosas, como el tener una mejor comunicación con mi esposo y con mis hijos”

Encuestada 2 – CBIMK

“Lo que se aprende en Mary Kay es aplicable al 100% en la vida diaria, Mary Kay cambió mi forma de ser y cambió muchísimo mi carácter y te ayudan en todos los sentidos, no solamente en la parte de la carrera... ya tengo más Fe, ya pongo a Dios primero...de hecho ya en mi agenda es agradecer primero a Dios, obviamente pues mis hijas son mi mayor motor y, obviamente, no es que mi trabajo esté al tercer momento, sino que simplemente es como nos ha enseñado Mary Kay”

Entrevistada 1 – DVI

“El orden para mi estipulado es perfecto, lo he aprendido y siempre se los he externado, sobre todo a mis hijas Directoras...yo era una persona de poca Fe, y no me da pena decirlo porque es de las trasformaciones que Mary Kay ha logrado en mi persona...Sabes? algo que no me gusta de otras empresas es el “aquí soy así porque así tengo que ser y afuera ya no”, yo creo que en Mary Kay es algo que está bien establecido, porque dijiste Principios y Valores, no son un regla, no es algo impuesto, es algo que te hace finalmente pulirte como persona, entonces tú eso lo vas a externar todo el tiempo”

Entrevistada 3 – DSVI

Con estos testimonios se puede dar cuenta cómo la cultura en la organización, especialmente, la cultura simbólica, se va introyectado en el individuo hasta el punto de considerarla *parte de*, es decir, como algo propio, y a partir del cual guía su comportamiento.

Por otro lado, como se ha hecho referencia en el capítulo I, otro elemento característico de la cultura simbólica que resultó interesante indagar es referente al lenguaje que utilizan, particularmente, al interior de cada Unidad que fue objeto de estudio, ya que a través de éste las Consultoras se sienten más apegadas e identificadas a la compañía. En los instrumentos de investigación se anexo una pregunta para conocer si en MKCI había un lenguaje especial o era común, a lo que las informantes señalaron que se trata de un lenguaje cordial, con mucho respeto, de un lenguaje que permite tener una “comunicación afectiva” desde el momento en que se llaman en diminutivo “*bonita, nenita, amiguita*” (Encuestada 10 – LG) pero, además, destacaron el uso del lenguaje familiar que se da entre ellas como un lazo de amistad, de apoyo, de cariño, de reconocimiento y, sobre todo, de verse como una familia. Para tener un mejor acercamiento a éste, en el cuadro 26 se hace referencia a las apreciaciones que tiene cada Consultora respecto al lenguaje que utilizan al interior de su Unidad.

Cuadro 26. Apreciaciones que cada Consultora tiene respecto al lenguaje que utilizan al interior de su Unidad de trabajo

Apreciación del Lenguaje			
1	Es depende de la persona a la que me dirija, pero siempre trato de que sea con Respeto .	9	Es común, normal, es mi familia...es un lenguaje normal como familia como “es mi mamá, mi abuelita, mi hija, mi hermana” porque así lo siento.
2	Uso un lenguaje común y con mucho Respeto .	10	Es un lenguaje con muchísimo respeto , con muchas frases motivacionales, de liderazgo.
3	Común , aplico el lenguaje de MK que hoy en día ya lo veo normal.	11	He notado que es un lenguaje “cariñoso” , de apoyo, y pues prácticamente, al estar aquí, comienzas a usar el mismo tipo de lenguaje que es la “Comunicación afectiva”.
4	Les hablo con un lenguaje cordial , nos vemos y nos tratamos como familia .	12	Se habla con mucho respeto .
5	Utilizo un lenguaje respetuoso con mis compañeras, hablamos de trabajo y compartimos nuestras experiencias del mismo.	13	Hay un lenguaje y una comunicación de mucho respeto y cordialidad , mucho apoyo, compañerismo, nos vemos como una familia .
6	Es un lenguaje de respeto y cordialidad tanto con mis compañeras de trabajo tanto con las clientas que tengo.	14	Es un lenguaje de respeto , porque cada persona es diferente, y siempre se debe respetar, sus puntos de vista, y lo que sí es que nos tratamos, nos vemos como una familia , hay mucho cariño y apoyo.
7	Veo que es un lenguaje como muy familiar .	15	Debe ser un lenguaje con mucho respeto .
8	Es un lenguaje con mucho respeto y cordialidad pues nos vemos como un equipo, como un apoyo.	16	Algo que es parte importante de Mary Kay es que no debes perder tu <i>esencia</i> , ser como tú eres, tener cierto respeto, un lenguaje apropiado .

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las apreciaciones señaladas en este cuadro son notas textuales de las Consultoras de Belleza Independiente.

Al respecto, mencionan lo siguiente:

“El lenguaje que usamos, digamos “familiar”, es algo que se va agarrando yo creo que, por costumbre, no es que les haga ver que “soy su mamá, su nieta, su prima”, sino que esto es conforme nos vamos manejando en el mundo Mary Kay... lo vamos

viendo como un jugueteo en lo que es la convivencia Mary Kay, pero de manera interna"

Encuestada 4 – FDV

"Veo que es un lenguaje como muy familiar, me cuesta trabajo usar eso de "ella es mi mamá o yo soy la mamá de X persona" eso me suena como artificial, pero veo que la importancia de ubicarte como "mamá de tu inicio" es porque realmente lo adoptas, pero para que se desarrolle, entonces más que utilizar los términos es más el significado y las acciones que representan el que uno diga "es mi hija""

Encuestada 7 – CS

"Se usa un lenguaje familiar para reconocer a las integrantes de cada Unidad o equipo de trabajo, por ejemplo, si un Inicio mío, o sea, una hija mía tiene un Inicio, pues obviamente yo sería la abuelita, y así se sigue la descendencia"

Entrevistada 1 – DVI

"Hay un lenguaje familiar que me ha costado trabajo, pero conforme tú lo vas viviendo se hace normal e incluso muchas veces se entiende más así las jerarquías, es decir, cuántas personas tiene cada quien, que si te lo explican con otros términos de este es "su Inicio" y así sucesivamente, ya que en lugar de decir es el Inicio del Inicio, se hace más fácil decir es mi nieta"

Encuestada 11 – DIQ

Sin embargo, es importante mencionar que las Consultoras desconocen si este lenguaje "familiar", como lo denominan, se utiliza en otros lugares, sea países o estados, pues solamente hacen referencia a que no en todas las Unidades se maneja, sino que es una cuestión más interna, ya que no todas las personas se adaptan a usarlo, pero que, de alguna manera, "es un lenguaje que todas las Mary Kay conocen, al menos en México, entienden cuando se dice "es mi hija Mary Kay" (Entrevistada 1 – DVI).

No obstante, como se ha señalado en el capítulo II, esta cultura simbólica de la compañía MKCI está inmiscuida con la parte ideológica que utiliza con sus representantes de venta, debido a que las hace creer, por ejemplo, que su ascenso en la Carrera profesional gira en torno a sus metas personales, cuando actúa realmente como un elemento importante que controla su conducta, en donde la parte motivacional juega un papel central.

En este sentido, se consideró fundamental conocer que opinión tenían las Consultoras respecto a la Carrera que ofrece MKCI, a lo cual han referido que es una excelente oportunidad que le brinda a toda mujer, sin excepción, ya que le permite aprender y capacitarse para poder salir adelante y crecer en la Carrera, ser independiente y alcanzar nuevas metas, ya que es una compañía que no las limita, es decir, no esperan a que se vaya su Directora de Ventas (referido a cualquier nivel) para que puedan subir de nivel, como comúnmente pasa en las empresas, señalando que hay un trabajo de equipo en donde todas van de la mano, haciendo referencia a que si se quiere avanzar en la Carrera se tiene que trabajar como en cualquier empresa. Algunas de las informantes mencionan:

“Me parece bien porque creo que todas, sin distinción de nivel económico, ni de estudios, tenemos la oportunidad de llegar a tener viajes, carros, un Directorado”

Encuestada 1 – CBIMK

“¡Está sensacional! Simplemente si de verdad te pones la camiseta al 100% y lo ves como un trabajo real, esto es una súper gran oportunidad, porque no te pide edad, no te pide que seas Latina, o sea, no te pide ningún requisito extraño que no lo puedas cumplir, aquí nadie te pone el pie para poder subir, como en los trabajos

convencionales, además aquí cada quién sabe cómo se organiza y trabaja, no hay horarios fijos, y además los beneficios económicos están sensacionales...los niveles están perfectos, porque vas ganando más dinero, independientemente de tus ventas, ya empiezas a recibir un cheque de la compañía"

Entrevistada 1 – DVI

"Está muy bien pensada, creo que es una oportunidad para muchas mujeres que desafortunadamente no pueden concretar sus estudios, que se quedaron con ganas de terminar su carrera profesional o de ejercer, porque igual muchas teniendo carrera ya no pudieron ejercer por sus hijos o por cualquier otra situación, entonces creo es una carrera profesional muy bien pensada para las mujeres que se están realizando, también en la parte de la maternidad, porque esto no es ningún inconveniente, es una carrera que te da ingresos ilimitados y también la parte de los viajes y las oportunidades que tiene Mary Kay, yo creo que es una carrera extraordinaria"

Entrevistada 2 – DVI

"Todo lo que Mary Kay brinda marca la diferencia a muchas cosas, porque hay empresas que ya no te lo ofrecen, por ejemplo, actualmente ya no puedes generar antigüedad y aquí no pasa nada si decides dejarlo por un tiempo, tu antigüedad sigue; igualmente puedes llegar a la jubilación dentro de la empresa, y es algo que, a pesar de que en otras empresas no hay, en Mary Kay se sigue teniendo. Lo que marca la diferencia entre Mary Kay y otras empresas, es esa oportunidad de poder demostrar a otras personas que las mujeres somos capaces de desarrollar una carrera, porque aquí tienes trabajo y, al mismo tiempo, haces tu carrera y te puedes jubilar, puedes tener un auto, muchos beneficios..."

Entrevistada 3 – DSVI

Como se puede apreciar, en cada testimonio se hace referencia a la oportunidad que ofrece MKCI, pero referida, básicamente, a los beneficios que se pueden obtener conforme se avanza en la Carrera, los cuales sirven como

estímulos que motivan a las Consultoras a formar *parte de* y a seguir avanzando dentro de ésta.

Todas las informantes han coincidido al señalar que la compañía MKCI, tanto a nivel corporativo como sistema de multinivel, motiva el esfuerzo y desempeño de cada una a través de ciertos estímulos. Sin embargo, al pedirles que evaluaran el nivel de motivación resultó que, como se puede ver en el cuadro 27, el 75% le otorgó una valoración de 10, mientras que un 25% hizo la valoración de 8 y 9, representando cada uno un 12.5%, estos últimos se deben a que señalan que aún no han tenido el tiempo de poder disfrutar todos los beneficios que ofrece; otra cuestión, es el hecho de que hace falta cierta precisión en datos y, porque consideran que hay más capacitación a nivel de Directora que de Consultora.

Cuadro 27. Evaluación de las Consultoras de acuerdo a la motivación que les da la compañía MKCI

EVALUACIÓN	N	Porcentaje (%)
10	12	75
9	2	12.50
8	2	12.50
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

De manera general, en el cuadro 28 se hace una síntesis de los criterios por los cuales las Consultoras califican a la estrategia de motivación que les da la compañía Mary Kay, a nivel corporativo y sistema de multinivel.

Cuadro 28. Criterios por los cuales las Consultoras califican a la estrategia de Motivación

EVALUACIÓN	MOTIVO
10	<ul style="list-style-type: none"> - Porque nos lanzan muchas ofertas de productos, nos premia por el esfuerzo que estamos haciendo mes con mes, y eso se me hace genial porque a veces el mismo trabajo tiene su recompensa, y la recompensa te la genera la empresa, e incluso las Directoras de la Unidad a la cual pertenecemos también nos recompensan por lo que se ha y está trabajando. - Por el respaldo científico que tienen los productos, y es lo que me da confianza para poder promoverlos. -Por todos los estímulos que da y, además, porque nunca nos queda a deber nada.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de precisión en la información. - El tiempo que llevo en la compañía ha sido poco, sin embargo, siento una gran satisfacción por todo lo que nos brinda.
8	<ul style="list-style-type: none"> - Porque hay motivación, tanto por la compañía como dentro de la Unidad, pero aún no la decisión de estar al 100% en Mary Kay. - Hay más cursos de capacitación en línea que brinda la compañía para Consultoras que tienen niveles de Directoras.

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las apreciaciones señaladas en este cuadro son notas sintetizadas de las Consultoras de Belleza Independiente.

Como ya se ha hecho mención, una de las estrategias más importantes de la compañía es su estrategia de motivación que consiste en tres tipos de estímulos (cuadro 29): económicos, materiales y de “sentimiento”.

Cuadro 29. Tipos de estímulos de la compañía Mary Kay

Estímulos Económicos	Estímulos Materiales (con valor económico y simbólico)	Estímulos de “Sentimiento”
<ul style="list-style-type: none"> -Ganancia por la venta del producto -Reembolso en producto -Bonificaciones de acuerdo con el nivel 	<ul style="list-style-type: none"> -Premios Trimestrales -Cambio de color de Uniforme -Anillos de Brillantes -Premios para Directoras -Promocionales - “Cariñitos” 	<ul style="list-style-type: none"> -Salidas de Convivencia -Seguimiento -Parte motivacional

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los *económicos* (ver Cuadro 30), señalan el hecho de poder obtener una ganancia del 50% de los productos que venden; cuando se llevan a cabo eventos, como el Seminario que se hace cada año, o capacitaciones, ya sea en línea o de manera presencial, que implican un costo adicional, la compañía MKCI les reembolsa dicho gasto en producto para que, con ello, puedan recuperar su inversión y, a su vez, puedan reinvertir en su Negocio; así como las bonificaciones que se obtienen al avanzar en la Carrera, ya que éstas cada Consultora las define de acuerdo a su trabajo realizado, pues son con base al número de integrantes que conforman su grupo o Unidad de trabajo y al número de puntos que se hayan realizado en conjunto, por ejemplo, las bonificaciones de las Consultoras pueden ir desde un 4% hasta un 12% de lo realizado por su grupo de compra, mientras que las bonificaciones a un nivel de Directora, dentro del sistema de multinivel, son del 25%, además, aparte de estas bonificaciones mensuales, las Directoras tienen un Bono extra que va de los \$1,500 hasta los \$20,000 por los puntos alcanzados de sus ventas.

Cuadro 30. Estímulos Económicos

ESTÍMULOS ECONÓMICOS	Ganancia por la venta del producto	-Del 50% - al colocar la cantidad mínima requerida (\$4700 aprox. precio folleto) -Promociones – descuentos adicionales de determinados productos
	Reembolso en producto	-Eventos (Seminario) o capacitaciones que ofrece la compañía con un costo adicional
	Bonificaciones de acuerdo con el nivel de Carrera	-Número de integrantes por grupo o Unidad -Número de puntos (personales y en conjunto) -Consultoras: de un 4% hasta un 12% -Directoras: 25% de bonificación mensual, más los bonos extra que van de los \$1,500 a los \$20,000 de acuerdo a los puntos realizados por las ventas.

Fuente: elaboración propia.

Muestra de ello, cuando las informantes señalan:

“Hay buenos estímulos porque, por ejemplo, cuando ya traes a chiquitas trabajando, Mary Kay nos paga por el trabajo que estamos realizando de meter otras chicas, más lo que tú ya estás trabajando, entonces ya recibes una aportación muy buena, más lo de tu negocio”

Encuestada 4 – FDV

“Mary Kay es una de las pocas empresas que te da una ganancia del 50%, empezando por ahí yo creo que es el mayor estimulante, incluso hay producto en el que ganamos hasta el 70% u 80%, o sea, por ahí son excelentes ganancias. Como líder, las bonificaciones cada quien las define, porque nosotras no ganamos algo fijo, tú diseñas prácticamente tu bonificación, y ellos lo respetan, porque se basan en puntos, un punto equivale aproximadamente a \$4...por ejemplo, a nosotras como Directoras nos pagan mensualmente, y eso es un 25% de lo que tu Unidad genera o produce, pero, aparte de ese estimulante, hay un bono extra que puede ir desde los \$1,500 hasta los \$20,000 adicionales, pero basado en puntos, eso es adicional”

Entrevistada 3 – DSVI

Entre los *estímulos materiales* están (ver cuadro 31): los premios trimestrales, que se basan en los puntos acumulados por cada Consultora durante 3 meses consecutivos y que se pueden canjear, pues están en relación al programa de la escalera del éxito, éstos son accesorios personales, que se pueden usar en el hogar, pero no son productos de la compañía; el hacer uso del Uniforme, ya que, en su mayoría, anhelan vestirse de rojo (que representa liderazgo) o de rosa (que representa un nivel de Directora); los Anillos de Brillantes que se pueden ganar a través de una Corte de Ventas o una Corte de Iniciación. Para la Corte de Ventas, se requiere hacer 50,000 puntos personales durante todo el Año Seminario, es decir, hacer aproximadamente 4,200 puntos cada mes,

equivalentes a \$16,800; mientras que, para la Corte de Inicios, se requiere tener 24 Inicios Calificados, es decir, que cada uno haga, por lo menos, 1,800 puntos durante el Año Seminario, es decir, una inversión de \$7,200; los premios de Directoras, como los Viajes Internacionales (donde se requiere hacer 750,000 puntos anuales por Unidad), y los autos (donde se requiere hacer 230,000 puntos -\$4 por punto- en la Unidad durante 6 meses consecutivos); los artículos Promocionales que lanza la compañía para reconocer la constancia de las Consultoras, es decir, para aquellas que hacen pedido mes a mes; y, los “Cariñitos”, como así los llaman las informantes, que dan las Directoras de Unidad a sus Consultoras por el trabajo y esfuerzo realizado mes a mes, como pueden ser: bolsas, estuches, exhibidores, maletas de Mary Kay que les sea de utilidad para su propio Negocio.

Cuadro 31. Estímulos Materiales

ESTÍMULOS MATERIALES	Premios Trimestrales	-Accesorios que se canjean de acuerdo con los puntos acumulados durante 3 meses consecutivos -Van en relación con el programa de la escalera del éxito
	Cambio de color de Uniforme	-Consultora (nivel 1 al nivel 3) – Color Negro con Blanco -Red Jacket (nivel 4 al nivel 6) – Color Rojo -Directora (nivel 7 al nivel 10) – Color Rosa (se usa actualmente, ya que éste se cambia cada año) -Directora Nacional (del nivel 10 en adelante) – Color Negro con brillantes (se usa actualmente, ya que éste se cambia cada año)
	Anillos de Brillantes	-Corte de Ventas (50,000 puntos personales anuales) -Corte de Iniciación (24 Inicios calificados)
	Premios para Directoras	-Viajes Internacionales -Trofeo sobre ruedas (automóvil)
	Promocionales	-Artículo de Mary Kay que pueden adquirir las Consultoras por la constancia a su trabajo
	“Cariñitos”	-Artículos proporcionados por las Directoras de Unidad a sus Consultoras por el trabajo realizado durante el mes

Fuente: elaboración propia.

Al respecto, se pueden señalar los siguientes testimonios:

“Hay estímulos materiales como la premiación de acuerdo al nivel de estrella, es decir, a las ventas y puntos realizados durante el trimestre, que van desde cosmetiqueras hasta computadoras, las Cortes de Ventas e Inicios; los premios para Directoras como los viajes Internacionales y los autos”

Entrevistada 1 – DVI

“Mary Kay siempre nos están motivando con reconocimientos desde el momento en que te inicias, te dan un regalo en el paquete de inscripción de mucho producto, y creo que eso te emociona bastante, después te van mandando promociones que tu alcanzas y que de verdad valen muchísimo la pena, los regalos de trimestre que son cosas muy bonitas que a veces no te las puedes comprar por el precio y Mary Kay te los regala, por ejemplo, una secadora, un relojito, o sea, no es producto, es un incentivo más para ti, para tu casa, para complementar tu equipo de trabajo también como maletas, celulares, de todo...además, los anillos de las Cortes, el auto, los viajes Internacionales, o sea, Mary Kay no se cansa de premiar y reconocer tu esfuerzo siempre”

Entrevistada 2 – DVI

Y, finalmente, como los denominan las informantes, los *estímulos de “sentimiento”* (ver cuadro 32) que dan las Directoras de Unidad a sus Consultoras, como las salidas de convivencia por ser “tempraneras”, es decir, que hacen su pedido a más tardar el día 17 de cada mes, y éstas pueden ser salidas al cine, al parque, a restaurantes para desayunar o comer, irse de paseo; la cuestión de llevar un seguimiento constante del trabajo personal; y la parte motivacional que les brinda a través de las juntas de Negocio o las capacitaciones.

Cuadro 32. Estímulos de “Sentimiento” por parte de las Directoras de Unidad

ESTIMULOS DE SENTIMIENTO	
Salidas de Convivencia	-Por realizar su pedido antes del día 17 de cada mes -Cine, parques, restaurantes
Seguimiento	-Al trabajo personal para el alcance de metas
Parte motivacional	-Juntas de Negocio -Capacitaciones

Fuente: elaboración propia.

Algunos testimonios de esto son:

“Un estímulo importante en Mary Kay es la motivación en cuanto a la parte emocional, ya que no todas estamos de un mismo humor y cuando ya estamos en la junta, siento que ya todas estamos como en la misma sintonía en cuanto a trabajo, y en cuanto a estar bien para poder trabajar, y esto se me hace muy padre”

Encuestada 11 – DIQ

“Cuando vas a las capacitaciones, al Seminario o a un taller de liderazgo, creo que ahí también vas a alimentarte de cultura, de conocimiento, siempre nos llevan a alguna persona que pueda aconsejarnos o que nos pueda motivar, autores de libros, maquillistas internacionales, figuras como Lupita Jones quien nos habla mucho de autoestima, también estos estímulos valen muchísimo la pena”

Entrevistada 2 – DVI

“Algo que me parece motivante de Mary Kay es el hecho de que te dedican tiempo, o sea, no es una empresa en donde tú estés “como un barquito a la deriva” que dices “ahí voy, pero nadie me dice”, la empresa está al tanto del trabajo de sus Consultoras, sus líderes, si estás cerca de una promoción te avisan, si estás mal, de igual manera te lo comunican, te lo anticipan, y esto es algo que me gusta y aplico mucho”

Entrevistada 3 – DSVI

Cabe mencionar que estos *estímulos de “sentimiento”* son adicionales a los que da la compañía MKCI, ya que las Directoras de Unidad, que son objeto de estudio, lo hacen con el fin de mantener motivadas a sus Consultoras y así puedan alcanzar metas, pues, además, refieren que la compañía les hace mucho hincapié de que les hagan saber a sus Consultoras que los verdaderos regalos los da MKCI.

Cuadro 33. Estímulos más efectivos en cuanto a motivación se refiere

ESTÍMULOS	N	Porcentaje (%)
Económicos	6	37.50
Materiales (con valor económico y simbólico)	6	37.50
De “Sentimiento”	0	0
Económicos y materiales	2	12.50
No contestó	2	12.50
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

En general, como se puede apreciar en el cuadro 33, un 37.50% ha señalado que los estímulos económicos son más efectivos en cuanto a motivación se refiere, otro 37.50% ha referido que son los estímulos materiales que tienen un valor económico y simbólico, el 12.50% menciona que son tanto los económicos como los materiales, y un 12.50% no contestó a la pregunta, ya que señalan:

“Depende del tipo de persona, porque hay gente que no le importa ese tipo de estímulos, a veces le importa más un “Felicidades” que algo palpable, a otras les gusta que se les regale producto, a otras los paseos por la convivencia, y otras la parte económica, el ganar más”

Entrevistada 1 – DVI

“A muchas les gustan los regalos, de verdad a veces el que tú les regales una bolsita o algo, ellas se sienten muy reconocidas, sin embargo, también la parte de lo emocional, hay unas que simplemente con una llamada se sienten más que satisfechas, entonces yo creo que a todas les funciona algo distinto”

Entrevistada 2 – DVI

Como se puede ver, no se hizo referencia a los estímulos de “sentimiento” en cuanto a cuáles consideraban las Consultoras, de manera general, eran más efectivos en términos de motivación; sin embargo, al preguntarles cuáles son, en lo particular, los estímulos que las han impactado para estar en la compañía, como se aprecia en el cuadro 34, un 43.75% refirió que los materiales (con valor económico y simbólico), un 31.25% los económicos, y un 25% los de “sentimiento”, lo que refuerza el papel de lo simbólico en el sentido de pertenencia.

Cuadro 34. Estímulos que han impactado a las Consultoras, de manera particular, para estar en la compañía

ESTÍMULOS		N	Porcentaje (%)
Económicos	-Ganancia por la venta del producto -Reembolso en producto -Bonificaciones de acuerdo al nivel	5	31.25
Materiales (con valor económico y simbólico)	-Premios trimestrales -Cambio de color de Uniforme -Anillos de Brillantes -Premios para Directoras -Promocionales - “Cariñitos”	7	43.75
De “Sentimiento”	-Salidas de convivencia -Seguimiento -Parte motivacional	4	25
TOTAL		16	100%

Fuente: elaboración propia.

Al respecto, mencionan:

“Me agrada la motivación que dan en las juntas, porque de estas pasas al otro para que te motives y vendas, y con ello alcances un premio más”

Encuestada 5 – CS

“Mary Kay es una empresa que te llena en muchos sentidos, espiritualmente, emocionalmente, vaya haces una Familia, y esa es una de las partes que a mí me gusta y que me mantiene en el Negocio”

Entrevistada 3 – DSVI

A través de estos testimonios, se puede dar cuenta cómo los estímulos que se usan en MKCI, como un factor de motivación, juegan un papel central dentro de su cultura simbólica, ya que las Consultoras sienten gran atracción por ellos al grado que las motiva a cumplir los requisitos que sean necesarios con el fin de alcanzarlos. Una de ellas menciona:

“Es como parte del proceso que se vive en Mary Kay, porque también es muy bonito cuando la gente ya trabaja más por convicción que por regalías, pero es un proceso que todas vivimos, todas iniciamos por ahí, nos gusta que nos regalen cosas, incluso nos emociona, ves el regalito y dices ¡hay, yo lo trabajo y lo voy a lograr! Y lo trabajas, pero después dices “ya lo tuve una vez, me lo dará dos veces o me dará algo diferente”, ya trabajas también viendo los beneficios que estás teniendo por lograr esas metas”

Entrevistada 3 – DSVI

Es debido a la afinidad a éstos que las Consultoras dicen identificarse o sentirse más parte de la compañía. Por lo cual, resultó interesante conocer que representaba para ellas MKCI, a lo cual en su mayoría respondió que significaba

“una empresa sólida, de calidad...una empresa que cambia vidas y permite el crecimiento de la mujer, en todos los ámbitos”, entre las expresiones más significativas están:

“Es mi pasión, mi vida entera, mi motor, lo que me cambió la vida, amo a Mary Kay definitivamente”

Entrevistada 1 – DVI

“Amo Mary Kay, se ha vuelto parte de mi vida, me gusta hacer y ser parte de Mary Kay muchísimo, he aprendido mucho, he crecido como persona y mucho como mujer, así que ahora es parte de mi vida”

Encuestada 11 – DIQ

“Mary Kay representa ¡Todo! ...me cuesta trabajo porque me ha dado mucho, mucho...después de tener todo durante 20 años de mi vida y perderlo...y que Mary Kay me lo de...trabajo, emociones, estabilidad, fe y dinero, ha sido un resurgir...sin duda caí en el mejor lugar, estoy en la mejor compañía y estoy contagiando y beneficiando a muchas personas, a mi familia”

Entrevistada 3 – DSVI

Señalando que el significado que dan, lo atribuyen al legado cultural que dejó su fundadora MKA basado, principalmente, en principios y valores que permite a toda mujer alcanzar el éxito sin límites.

Con lo antes mencionado, se puede apreciar como la cultura en la organización, especialmente, su cultura simbólica, juega un papel fundamental en el proceso de creación y recreación de la identidad del individuo, ya que al aceptar e introyectar los elementos culturales, las representantes de venta los van

reproduciendo en su interacción diaria conformando y adhiriendo nuevas identidades.

V.3 Dimensión: Identidad Laboral

Como se puede apreciar, la cultura simbólica de MKCI juega un papel fundamental en el proceso de creación y recreación de la identidad del individuo, pues a través de sus principios, valores, y de cada uno de sus elementos culturales, es como las Consultoras orientan su actuar, es decir, están un proceso de negociación en donde van a negociar esa nueva dimensión (identidad laboral) que es agregada y construida a través de su cultura simbólica. No obstante, para llevar a cabo el análisis, se consideró necesario contemplar ciertos indicadores, tales como: el rol, la toma de decisiones, la identificación y las dinámicas que tienen las Consultoras en su ámbito familiar.

Hablar de Identidad implica considerar el rol o la actividad que se está realizando en un momento determinado, por lo cual en los instrumentos de investigación se anexó una pregunta para conocer qué rol o roles centrales desempeñan actualmente las Consultoras en su núcleo familiar, a lo cual refirieron ser: mamás, abuelas, hijas, amas de casa, empresarias, profesionistas, esposas, proveedoras y/o jefas de familia.

En el cuadro 35 se hace referencia a las categorías de roles centrales que señalaron las Consultoras, en donde se revela el grado de una educación tradicional del rol que tienen las mujeres, por ejemplo, solamente una se considera

jefa de familia, otra únicamente como proveedora, y lo que resulta interesante es como la mayoría revela la multifuncionalidad que la cultura le impone a la mujer al considerar roles que son indisolubles como, por ejemplo, el ser mamá, proveedora y jefa de familia.

Cuadro 35. Categoría de roles centrales en la Identidad de las Consultoras en su núcleo familiar

CATEGORÍAS DEL ROL O ROLES	N	Porcentaje (%)
Ama de casa (mamá)	3	18.75
Mamá y ama de casa	1	6.25
Mamá, esposa y ama de casa	1	6.25
Mamá y empresaria	1	6.25
Mamá y profesionista	3	18.75
Mamá, proveedora y jefa de familia	2	12.50
Esposa, jefa del hogar y empresaria	1	6.25
Jefa de familia	1	6.25
Proveedora	1	6.25
Proveedora e hija	1	6.25
Abuela y mamá	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

No obstante, esto denota las dimensiones que las informantes tienen en su identidad personal, es decir, las que ocupan un lugar central o hegemónico, pues son las más importantes desde su perspectiva que responde a la pregunta de ¿quién soy?

Además, se consideró analizar quién es el jefe o la jefa de familia, con el fin de poder apreciar la relación que existe con los roles centrales a los que las Consultoras hicieron referencia. De acuerdo al cuadro 36, un 43.75% refirió que ambos, tanto la informante como su pareja, eran los jefes de familia, ya que todo se hace de manera equitativa; un 37.50% refirió que ella (la Consultora) era la jefa

de familia, debido a que es divorciada, vive sola o porque es la única adulta dentro de su hogar; y un 18.75% señaló que el hombre, en este caso pareja o esposo, era el jefe del hogar, ya que es el proveedor de gastos y el fuerte del hogar. En relación con esto, se puede apreciar que hay una discrepancia con respecto a los roles referidos en el cuadro 35, ya que sólo el 25% de las Consultoras hicieron referencia a ser jefas de familia, mientras que al preguntarles de manera concisa quién era el jefe o la jefa de familia, aproximadamente un 81.25% refirieron que lo eran, ya sea de manera individual o en conjunto con su pareja.

Cuadro 36. Jefe o jefa de familia desde el punto de vista de las Consultoras

JEFE O JEFA DE FAMILIA	N	Porcentaje (%)
Hombre (pareja/esposo)	3	18.75
Mujer (Consultora)	6	37.50
Ambos	7	43.75
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Algunos testimonios son los siguientes:

“En casa no existe eso, es totalmente equitativo”

Entrevistada 3 – DSVI

“Yo soy la jefa de familia, porque soy la adulta de casa y solo vivo con mi hija, y me hago responsable de todas las cosas que se necesiten”

Entrevistada 2 – DVI

“Mi esposo, porque yo lo veo como el proveedor y yo la que educo. Me gusta pensar que es el fuerte de mi casa”

Encuestada 11 – DIQ

Aunado a ello, se consideró pertinente rescatar la percepción que tiene las Consultoras respecto a quién toma las decisiones en el ámbito familiar, resultando que un 50% señaló que las decisiones se toman en pareja; un 31.25% se hace de manera individual, es decir, la informante es la que toma la decisión; y, el 18.75% de las informantes toman las decisiones en conjunto con sus hijos (ver cuadro 37). En general, mencionan que éstas se llevan a cabo a través de un consenso entre todas las personas involucradas, ya que han referido que platican la situación, la analizan y evalúan las posibles alternativas para poder tomar la mejor decisión sin afectar a ninguna de las partes.

Cuadro 37. Percepción de las Consultoras respecto a quién toma las decisiones en el ámbito familiar

¿Quién toma la decisión?	N	Porcentaje (%)
Hombre (pareja/esposo)	0	0
Mujer (Consultora)	5	31.25
Ambos	8	50
Consultora e Hijos	3	18.75
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Si se hace una correlación entre dichos resultados y los referidos en el cuadro 36, se puede ver que de los 3 hombres a los cuales las Consultoras consideran son los jefes de familia, en cuanto a la toma de decisiones, los hombres, de manera individual, no tienen participación en ésta; y, de las 6 mujeres que se consideran jefas de familia, se reduce a 5 en relación con la toma de decisiones.

No obstante, se les preguntó si consideraban que las labores del hogar o de su familia eran una ocupación, con el fin de poderlo relacionar al rol o los roles centrales de su identidad personal. Un 81.25% sí las consideran una ocupación pues, a pesar de que no reciben una retribución monetaria, las consideran un compromiso hacia la familia, ya que requiere de actividades y labores que les brinda un bienestar; mientras que el 18.75% las consideran más como una aportación o un deber, pues se deben de llevar a cabo, no hay opción. Siendo así que un 56.25% ha señalado que le dedica en promedio de 4 a 6 horas diarias; mientras que el 43.75% le dedica de 7 a 9 horas por día. Como se puede apreciar en el cuadro 38, en su mayoría, un 81.25%, refirió que comparte dichas labores con su familia, siendo de éstos, un 31.25% con sus hijos; un 25% con su pareja o esposo; y el otro 25% tanto con sus hijos como con su pareja, ya que coinciden en que es un trabajo de equipo en donde cada uno tiene ciertas obligaciones y responsabilidades; mientras que el 18.75% señala que no comparten las labores del hogar puesto que viven solas o, en su caso, tienen hijos pequeños.

Cuadro 38. Labores del hogar compartidas con la familia desde la perspectiva de las Consultoras

FAMILIAR CON EL QUE COMPARTEN LAS LABORES	N	Porcentaje (%)
Hijos	5	31.25
Hombre (pareja/esposo)	4	25
Pareja e hijos	4	25
No comparten labores	3	18.75
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Al hacer la correlación entre las tres personas que no comparten las labores del hogar con su familia y el rol que éstas tienen en su identidad personal, se puede apreciar lo que se muestra en el siguiente cuadro 39.

Cuadro 39. Correlación entre las variables: labores del hogar y roles centrales de la identidad personal de las Consultoras

INFORMANTE	Motivo por el cual no comparten las labores del hogar	Roles centrales de la Identidad personal de las Consultoras
Encuestada 5 - CS	Vive sola	Abuela y madre
Entrevistada 1 – DVI	Hija pequeña y tiene quien le ayude con las labores del hogar	Madre, proveedora y jefa del hogar
Encuestada 12 – IE	Hijo pequeño	Mamá y profesionista

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, los motivos por los cuales los familiares de las Consultoras no comparten las labores del hogar se deben a que una de ellas vive sola, y las otras dos tienen hijos pequeños, además de que una tiene una persona que le ayuda especialmente con las labores del hogar. Entre los roles centrales que desempeñan particularmente estas Consultoras están: el ser mamá, ser profesionista, jefa del hogar, proveedora y abuela.

Por otro lado, se hace referencia que las Consultoras, independientemente de que compartan o no las labores del hogar, comparten con su familia (padres, pareja e hijos) otras actividades como las deportivas, económicas, sociales y culturales que les permite tener una mejor convivencia familiar, señalando que, a la semana, en promedio dedican de 5 a 7 horas, dependiendo del tipo de actividad que realicen, en donde destacan, de manera particular, que estas actividades las

pueden llevar a cabo gracias a que Mary Kay es un trabajo que da esa flexibilidad para que puedan disfrutar de la familia, situación que no permiten otros trabajos.

Algunas mencionan:

“Salimos mucho los sábados o los domingos porque también hay que darle tiempo de calidad a la familia para convivir y estar juntos y, por ello, tratamos de que cada semana sea una actividad diferente, por ejemplo, los niños los jueves tienen su actividad de deportes, entonces cuando es viernes, por ejemplo, lo tomamos como un día en casa, pero familiar, vemos una película juntos, comemos palomitas y en total calma, sin tener algún estrés; cuando es sábado y domingo, son diferentes actividades cada semana, por ejemplo, a veces tengo designado ir al museo, y cuando es, por ejemplo, domingo, salimos a comer, a cenar, a algún lugar de esparcimiento, a caminar con los niños. Cada fin de semana buscamos un lugar diferente para que los niños conozcan”

Encuestada 4 – FDV

“Comparto con mi papá su negocio, ya que le llevo las finanzas de su empresa. Respecto a lo laboral, hago Mary Kay junto con mi mami. En cuanto a actividades deportivas, de esparcimiento o de diversión, son exclusivas de compartir con mi esposo y con mi hijo, y es principalmente los fines de semana”

Encuestada 10 – LG

“Con mi esposo, tres días a la semana salimos a hacer deporte, yo a correr y él a la bicicleta, además, Mary Kay me lo permite y afortunadamente también su trabajo...el que podamos comer juntos, yo sí tengo esa flexibilidad, y nos gusta de repente buscar festivales, obras, salir a pasear”

Entrevistada 3 – DSVI

Al respecto, cobra relevancia señalar que, como se aprecia en el cuadro 40, el 75% de las informantes, además, comparten el trabajo de Mary Kay con su familia (padres, pareja e hijos), siendo un 43.75% de éstos que lo comparten con sus hijos; un 25% con sus padres, pareja e hijos; y un 6.25% sólo lo comparte con

su pareja; ya que hacen referencia a que son quienes les ayudan o dan apoyo para llevarlo a cabo, por ejemplo, muestran el folleto, promueven los productos con conocidos, y se involucran en las actividades que el Negocio demanda. Un 25%, por otro lado, refiere que únicamente son ellas las que lo trabajan, pues a sus familiares no les llama la atención, pero respetan y apoyan las actividades que realizan.

Cuadro 40. Familiares con los cuales las Consultoras comparten el trabajo Mary Kay

FAMILIAR CON EL QUE COMPARTEN EL TRABAJO MARY KAY	N	Porcentaje (%)
Hijos	7	43.75
Hombre (pareja/esposo)	1	6.25
Padres, pareja/esposo, e hijos	4	25
No comparten el trabajo Mary Kay	4	25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Un ejemplo de esto se puede apreciar en lo siguiente:

“Mi mamá, mi esposo y mi hijo, están completamente involucrados a lo que es Mary Kay, desde el momento en que me inicié han podido ser parte de este trabajo, ya que muchas de las veces ellos son los que me acompañan a realizarlo, por ejemplo, mi hijo tiene 2 años y ha estado envuelto en este mundo de Mary Kay, entonces para él es una forma más de vida; y para mi esposo ya es un beneficio, porque tenemos una entrada extra de dinero”

Encuestada 10 – LG

Aquí, cobra relevancia hacer una correlación entre las tres informantes que han señalado no compartir las labores del hogar con su familia (cuadro 39), con lo que han referido respecto a si comparten o no el trabajo de Mary Kay, motivo por el cual se ha elaborado el cuadro 41.

Cuadro 41. Correlación entre las variables: compartir las labores del hogar y compartir el trabajo de Mary Kay con la familia

INFORMANTE	Comparten las Consultoras las labores del hogar	Comparten las Consultoras el trabajo de Mary Kay	¿Con quién?	¿Qué opina al respecto?
Encuestada 5 - CS	No	Sí	Hija	<i>Está contenta porque me ha cambiado la vida, ahora ya tengo solvencia económica</i>
Entrevistada 1 - DVI	No	Sí	Hija	<i>Le parece algo sensacional porque nos podemos dar ciertos lujos</i>
Encuestada 12 - IE	No	No	-	-

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, dos de las Consultoras que no comparten las labores del hogar con su familia, sí comparten lo que es el trabajo de Mary Kay con sus hijas refiriendo, además, que a ellas les parece un buen Negocio por la cuestión económica; mientras que la otra Consultora refiere que no comparte ni las labores del hogar ni el trabajo de Mary Kay con su familia.

De manera general, desde la perspectiva de las Consultoras, la opinión que tienen sus familias respecto al trabajo que realizan en MKCI es positiva, pues mencionan que es un trabajo que permite tener una libertad de tiempo que ayuda a mantener una convivencia armoniosa como familia, además de que las ayuda a crecer y fortalecerse como mujeres, tanto en lo económico como en lo personal. Algunos testimonios de esto son:

“Mis hijos y mi esposo opinan que el trabajo que yo estoy realizando me gusta, ya que es de excelencia y profesional; mi esposo, particularmente, opina que es algo que como mujer me está proyectando más hacia un nivel más alto, a seguir creciendo en este ámbito y como persona, por lo que me apoya a que me siga capacitando para poder llegar a ser una Consultora Mary Kay de excelencia”

Encuestada 4 – FDV

“Mi hija está muy feliz porque mi vida ha cambiado mucho, ya que antes solo estaba en mi casa y ahora las cosas son diferentes, además de que ahora ya tengo solvencia económica”

Encuestada 5 – CS

“A mi esposo le gusta lo que hago y, además, siempre me aporta algo bueno y algo nuevo, sus opiniones son siempre muy provechosas y productivas, por ejemplo, el poner en comparativo lo que es mi Negocio con su trabajo y decirme “oye mira tú tienes más facilidad en esto, tienes más flexibilidad de tiempo, eres tu propia jefa, ganas lo que quieres”, es lo que lo hace estar 100% de acuerdo en que haga el Negocio y no sólo en hacer el Negocio, sino de crecer y apoyarme en esto que hago”

Entrevistada 3 – DSVI

No obstante, considerando lo antes mencionado, las Consultoras adhieren que el trabajo que hacen en Mary Kay les ha ayudado mucho en sus relaciones familiares, pues, aparte de que pasan más tiempo con ellos, les permite apoyar y solventar gastos del hogar, así como tener un crecimiento personal. Dos Consultoras comentan:

“Me ha ayudado, porque de entrada con todos los principios que tiene Mary Kay, tú vas cambiando, es como que te vas puliendo como ser humano, también en esta

empresa vas aprendiendo mucho... me independicé, ahora vivo sola con mi pequeña, y sí me ha ayudado mucho con mi relación de familia, con todo”

Entrevistada 2 – DVI

“Me ha ayudado, porque te puedo decir, considerando a lo mejor las situaciones familiares, a mí me ha aligerado como vivirlas, y lo veo pues tan simple porque en mi familia no todos son Mary Kay, y entonces quienes sí lo somos como que vemos, hacemos y tomamos decisiones de una manera diferente, a lo mejor con más tranquilidad, con más madurez, con más paz, y eso se lo puedo atribuir gracias a la Fe que, de alguna manera, compaginé con Mary Kay”

Entrevistada 3 – DSVI

Con base a estos testimonios, se puede observar el sentido de pertenencia que tienen las Consultoras hacia la compañía, ya que se sienten felices y orgullosas de pertenecer a ésta, al grado que la familia se involucra en las actividades que desempeña. Destacando con ello, como la cultura simbólica en la organización busca crear y recrear la identidad de sus Consultoras a través de sus elementos culturales como sus principios, valores y creencias.

Ahora bien, un aspecto importante a considerar de la identidad es en relación a la identificación, es decir, al proceso que confiere sentido a un grupo social. Por lo cual, se anexó una pregunta que permitiera conocer qué entienden las Consultoras por el término “identificarse”, pues a partir de esto se podrá apreciar de qué manera es que ellas se identifican con la compañía. Al respecto, mencionaron que dicho término refiere a cuestiones como: *conocerse*, es decir,

saber quién eres y cómo eres; a compartir los mismos gustos; y, a tener una característica especial que las distinga de las demás personas.

Teniendo esto en consideración, se ha elaborado el cuadro 42, en donde se aprecia que las informantes han referido que se identifican con la compañía MKCI a través de cinco aspectos: un 12.50% hizo referencia a *la Imagen*, en relación a cuidarse, verse bien y maquillarse; un 37.50% señaló que se identificaban con *la señora Mary Kay Ash* por el apoyo que brinda a las mujeres; otro 12.50% por ser una *Consultora de Belleza Independiente* que las hace pertenecer a la compañía; un 18.75% por el *crecimiento personal* que pueden alcanzar a través de la Carrera Profesional; y otro 18.75% se identifica por el *legado cultural* que dejó su fundadora en cuanto a principios, valores y la forma de trabajar.

Cuadro 42. Aspectos a través de los cuales las Consultoras se identifican con la compañía MKCI

ASPECTO DE IDENTIFICACIÓN	N	Porcentaje (%)
La Imagen	2	12.50
Su fundadora MKA	6	37.50
Ser Consultora de Belleza Independiente	2	12.50
Crecimiento personal	3	18.75
Legado cultural	3	18.75
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Algunos testimonios son:

“Me identifico por el legado de la señora Mary Kay Ash, en cuanto a sus prioridades, el tener tiempo para ti y la familia. Además, porque ahora ya tengo más Fe, ya pongo a Dios primero, de hecho, ya en mi agenda es agradecer primero a Dios, mis hijas son mi mayor motor y, obviamente, no es que mi trabajo esté al tercer

momento, sino simplemente son como nos ha enseñado Mary Kay, y creo que soy totalmente Mary Kay”

Entrevistada 1 – DVI

“Me identifico con Mary Kay Ash por el apoyo que brinda a la mujer para que se pueda superar”

Encuestada 13 – IE

“Me identifico como una profesionalista, una mujer independiente, como la señora Mary Kay Ash, porque me gusta mucho ayudarle, en general, a mi prójimo, pero hablando de Mary Kay, soy muy comprometida con mis Consultoras, y siento que de esa manera me puedo identificar con la compañía”

Entrevistada 3 – DSVI

No obstante, al evaluar qué tanto las Consultoras se sienten parte de la compañía, un 50% lo valoró con un 10 pues comentan traer 100% puesta la camiseta de MKCI; un 25% otorgó un 9 y un 18.75% lo valoró con 8, dichas calificaciones las refirieron a que aún no llevan mucho tiempo en la compañía y, por ende, les hace falta experimentar todo lo que la compañía les puede dar; y un 6.25% lo valoró con un 7, ya que aún duda si está en el lugar adecuado (ver cuadro 43). Por lo que, de manera general, se puede considerar que, en su mayoría, las Consultoras tienen gran sentido de pertenencia a la compañía.

Cuadro 43. Evaluación del sentido de pertenencia de las Consultoras hacia la compañía

EVALUACIÓN	N	Porcentaje (%)
10	8	50
9	4	25
8	3	18.75
7	1	6.25
TOTAL	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Para tener una mayor claridad del porqué las Consultoras evalúan con dicha calificación el sentido de pertenencia hacia la compañía, en el cuadro 44 se hace referencia a ciertas apreciaciones significativas dadas por las informantes.

Cuadro 44. Apreciaciones significativas de las Consultoras respecto al sentido de pertenencia a la compañía MKCI

EVALUACIÓN	APRECIACIONES SIGNIFICATIVAS
10	<ul style="list-style-type: none"> - Porque me han gustado mucho las ventas y además porque te identificas con personas que comparten ciertos gustos hacia los productos. - Porque aquí si me siento dentro de la compañía. - Porque estoy comprometida con la empresa, y conmigo misma. -Porque nuestra directora nos ha apoyado en todo, nos hace sentir importante para la empresa. -Porque últimamente traigo puesta la camiseta, pues a todos lados ya traigo mi herramienta de trabajo de Mary Kay. -Porque me siento acogida por la empresa, me siento parte de la empresa, coincido con sus valores, sus principios, su visión de empresa.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Porque aún me faltan muchas experiencias por vivir. - Porque no le he dedicado el 100% de tiempo que se merece Mary Kay. - Porque hay cosas que no me gustan al 100%. -Porque siento que aún me hace falta pasar por varias vivencias y experiencias, pero aun así me siento dentro de.
8	<ul style="list-style-type: none"> - Por la cuestión del tiempo que llevo y por el nivel en el que estoy. - Me siento parte de la compañía, sin embargo, aún falta mucho camino por recorrer y experimentar para poder llegar a ser una Mary Kay exitosa.
7	<ul style="list-style-type: none"> - Porque a veces dudo de si estoy haciendo bien de estar aquí.

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las apreciaciones señaladas en este cuadro son notas textuales de algunas Consultoras de Belleza Independiente.

Por otro lado, como se ha hecho referencia, entre los elementos característicos que tiene la cultura simbólica de MKCI y que, de alguna manera, identifican a las Consultoras, están la vestimenta y los accesorios. Al respecto, como lo muestra el cuadro 45, al 81.25% de las informantes les agrada portar el Uniforme de la compañía, ya que lo consideran elegante, les da confianza y personalidad, refleja el esfuerzo y trabajo realizado, les da status, proyectan la Imagen de MKCI, pero, sobre todo, destacan que es un distintivo de la compañía a través del cual la gente las identifica; mientras que el 18.75% ha señalado que no

les gusta el Uniforme de Consultora, es decir, el negro con blanco, pues no les agradan los colores y, porque ese, en particular, no es propio de la compañía.

Cuadro 45. Motivos por los cuales las Consultoras usan o no el Uniforme de Mary Kay

¿TE GUSTA VESTIR LA ROPA DE MARY KAY?	N	Porcentaje (%)	MOTIVOS
Sí	13	81.25	-Es elegante, da confianza y personalidad -Muestra el esfuerzo y trabajo realizado -Es un distintivo con el cual te identifican
No	3	18.75	- No simpatizan con el color -El Uniforme que utilizan a nivel Consultora no es propio de la compañía
TOTAL	16	100%	

Fuente: elaboración propia.

Algunas Consultoras señalaron:

“Es un distintivo que tienes de la empresa y eso es a lo que inspiramos, a cambiar a un uniforme Rosa, que es el Uniforma actual de las Directoras Mary Kay...además es un uniforme bonito, que te hace ver elegante, te hace sentir bonita, que lo portas con orgullo porque sabes que trae ahí la persona que has logrado ser en Mary Kay, porque refleja el trabajo y esfuerzo que has hecho en la compañía”

Encuestada 4 – FDV

“Me gusta, aunque me ha costado mucho trabajo ponerme un saco, una falda, pero a través de estos me siento a gusto, me siento bien, me he vuelto a descubrir, es como si yo fuera otra persona”

Encuestada 11 – DIQ

“Me gusta la vestimenta de Mary Kay, porque es algo que cuesta trabajo y esfuerzo ganarlo, porque lo porto con mucha emoción y placer, además de que la gente te identifica, saben quién eres porque representas profesionalismo”

Entrevistada 3 – DSVI

En referencia a los accesorios, todas coincidieron en señalar que les gusta utilizarlos pues, al igual que la vestimenta, son elegantes, representan el trabajo y esfuerzo realizado, pero también las distingue e identifica como “*chicas Mary Kay*”. Los más destacados fueron las bolsas, especialmente la de Iniciación, y los Pin, como la escalera del éxito y los que reflejan el Nivel de Carrera. Otros que mencionaron fueron las mascadas, las carteras y la joyería. Una Consultora comenta:

“Me gusta utilizar un prendedor que me obsequió mi Directora con el signo griego del Infinito porque para nosotras significa ABUNDANCIA, y me gusta mucho justamente por lo que significa, además de las bolsas de promoción, las carteras, los aretes, porque se me hacen bonitos”

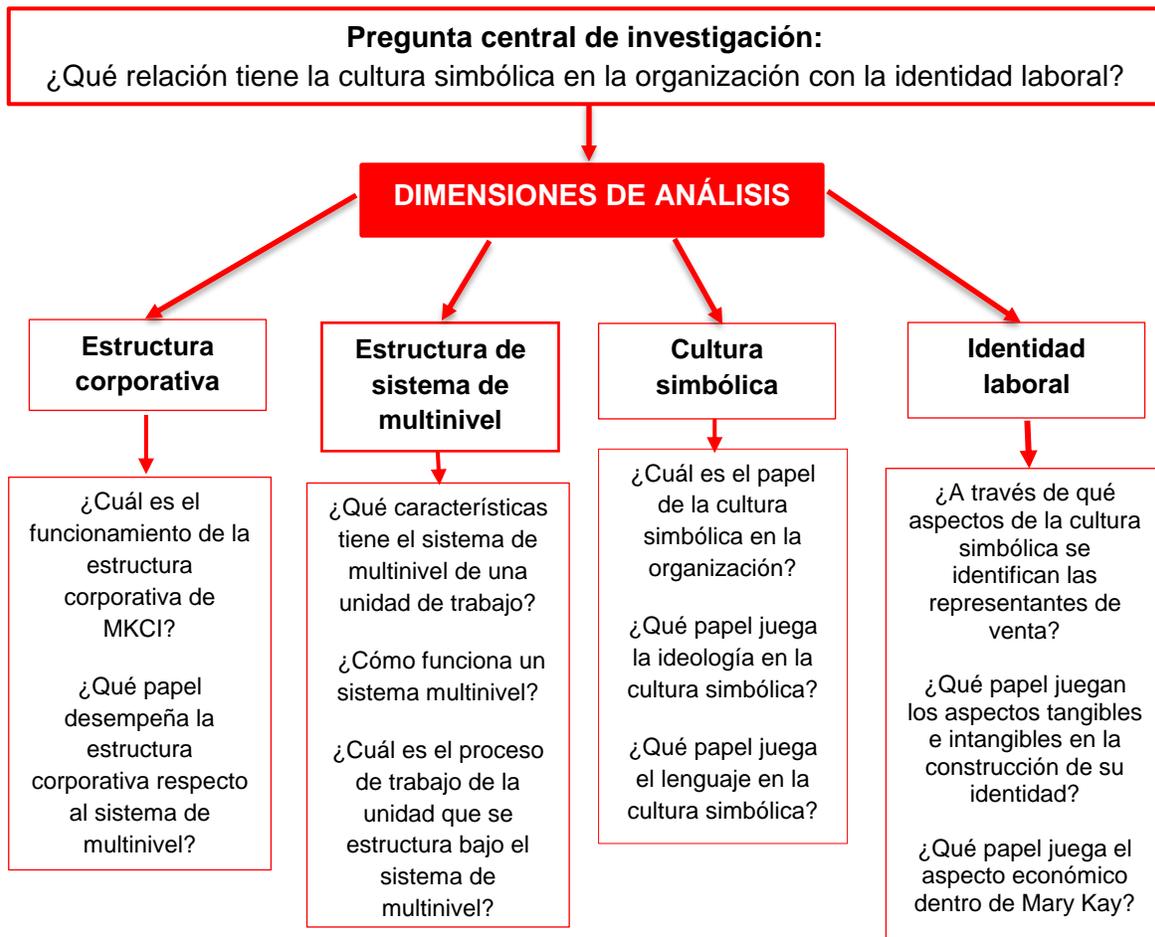
Encuestada 7 - CS

Como se puede apreciar, la identidad laboral de las Consultoras representa una de las dimensiones importantes de la identidad social, ya que es agregada y construida a través de un proceso de negociación que se da con la cultura simbólica que se vive en la compañía MKCI.

Reflexiones finales

Haciendo una síntesis de la información recabada, se procede a realizar las siguientes reflexiones a partir de las preguntas de investigación que fueron planteadas en el cuadro 46, las cuales han sido la guía central para llevar a cabo dicha Investigación.

Cuadro 46. Síntesis de las preguntas de Investigación



Fuente: elaboración propia.

Dimensión: Organización MKCI

Organización MKCI: Corporativo

Para la dimensión de la Organización MKCI, en la **subdimensión Corporativa** se establecieron dos preguntas secundarias, las cuales son:

¿Cuál es el funcionamiento de la estructura corporativa de MKCI?

Como se pudo apreciar, la estructura corporativa de MKCI (figura 1) está representada por los altos mandos, los órganos de gestión, la dirección administrativa y el departamento de ventas, en donde claramente se visualiza una tendencia al nepotismo y la teoría del techo de cristal está presente, ya que, a pesar de que es una empresa básicamente para mujeres, al menos en el contexto de México, en las posiciones de jerarquía predomina la participación del hombre, por ejemplo, el Presidente Ejecutivo de la Junta Directiva es hombre y, además, es hijo de la fundadora, el subsiguiente, el Presidente y Director Ejecutivo, también es hombre, lo que destaca como, paradójicamente, los puestos son inequitativos para las mujeres.

Por otro lado, es importante mencionar como el funcionamiento del corporativo se puede entender a través las estrategias que éste utiliza respecto a sus representantes de venta, en donde establece un plan de cuatro elementos: las estrategias de mercadeo, que refiere a los beneficios y vías de ingreso con los que cuenta Mary Kay, destacando el “sé tu propia jefa, obtén reconocimiento, gana un automóvil, crecimiento y avance personal, y vías de ingreso” (Mary Kay, 2016: 77); los procedimientos de comisiones que dependerán del esfuerzo personal; la

innovación de productos; y la política fiscal que establece que las Consultoras y Directoras que están dentro del sistema de multinivel, paguen por adelantado cada artículo de venta, es decir, que se autofinancien sus herramientas de trabajo.

¿Qué papel desempeña la estructura corporativa respecto al sistema de multinivel de Mary Kay?

A través de las estrategias manejadas a nivel corporativo, la fundadora de la compañía, Mary Kay Ash, diseñó una estrategia para las representantes de venta, que operan bajo el sistema de multinivel, basada en lo que es la Carrera Profesional (cuadro 1) la cual, de manera general, responde a una lógica de estructuración de cuatro Niveles: Consultora de Belleza Independiente, Líder de Grupo o Red Jacket, Directora de Ventas Independiente, y Directora Nacional de Ventas Independiente, ya que el escalamiento entre uno y otro nivel representan cambios significativos que obedecen a requisitos (responsabilidades), bonificaciones (ingresos) y beneficios (reconocimientos).

Dicha estrategia se concreta con el programa de la escalera del éxito, un elemento central de la cultura simbólica, en donde la competencia consigo misma se ve premiada de un broche dorado en forma de escalera, en donde cada peldaño y cada piedra representan su nivel alcanzado en un periodo de tiempo determinado (Mary Kay, 2003: 177).

Es importante hacer referencia que se trata de Consultoras de Belleza Independientes (no asalariadas) que tienen la posibilidad de recorrer los diferentes

niveles que ofrece la Carrera Mary Kay, ya que éstas no pueden ascender a un puesto a nivel corporativo.

Dimensión: Organización MKCI

Organización MKCI: Sistema de multinivel

No obstante, para la dimensión de la Organización MKCI, en la ***subdimensión del sistema de multinivel***, se establecieron las siguientes tres preguntas secundarias que son:

¿Qué características tiene el sistema de multinivel de una Unidad de trabajo?

Como se pudo apreciar a lo largo de la investigación, el sistema de multinivel de Mary Kay que fue objeto de estudio se caracteriza dentro de las nuevas tendencias de diseño que están permeando hoy en día, en donde entre sus características están las siguientes: la tendencia de ser pequeñas o grandes organizaciones con multiniveles, su objetivo es típicamente el servicio o información, su producción es automatizada y su tecnología es computarizada, hay poco énfasis en la división formal del trabajo, y su estructura es funcionalmente descentralizada, participativa y es con frecuencia imprecisa reorganizada (Heydebrand, 1989: 8).

De manera general, se puede referir que las características de la Unidad de trabajo (cuadro 2), del sistema de multinivel, que fue objeto de estudio son las

siguientes: *no requiere de mucha inversión*, ya que lo único que se necesita para el Negocio es el Kit de Inicio; *no presenta mayor riesgo*, porque quedan como garantía los productos que se adquirieron para la venta; *permite iniciar un negocio sencillo y de forma inmediata*, pues al reclutar un número considerable de integrantes, permite a la representante de venta avanzar en la Carrera profesional que ofrece la compañía; *puede ser administrado desde casa*, es decir, “ser tu propia jefa” y tener la libertad y flexibilidad de llevarlo a cabo en el momento indicado; *capacitación gratuita*, en donde, de acuerdo al nivel de carrera que tenga cada integrante, la compañía MKCI les ofrece capacitación en línea, además la que es proporcionada por la Directora de cada Unidad; *acceso a incentivos* que, de acuerdo a los resultados del trabajo de campo, pueden ser económicos, materiales y “de sentimiento”; y tiene respaldo *legal*, el cual establece el 100% de satisfacción al cliente, políticas de ventas, entre otras.

¿Cómo funciona un sistema de multinivel?

El sistema de multinivel, como se ha hecho referencia, funciona en relación a su estructura organizacional, la cual implica considerar la Carrera profesional Mary Kay (cuadro 1), ya que las integrantes que la conforman ocupan algún nivel dentro de ésta. Particularmente, la estructura del *sistema de multinivel* en México (figura 2) que se ha utilizado como estudio de caso, está conformada actualmente por 281 representantes de ventas distribuidas en cada Unidad, siendo 100 de la *Unidad Sueños*, quién es representada por una Directora Senior de Ventas Independiente, en donde el 60% de éstas están activas; 96 de la *Unidad Victoria*, donde el 40% de sus representantes están activas; y 85 de *la Unidad Arcoíris*,

donde el 65% están activas, representadas, cada una de las Unidades, por una Directora de Ventas Independiente. En general, este *sistema de multinivel* cuenta con aproximadamente 152 representantes de ventas activas.

¿Cuál es el proceso de trabajo de la Unidad que se estructura bajo el sistema de multinivel?

El proceso de trabajo que se lleva a cabo en la Unidad Sueños, que fue objeto de estudio, se basa prácticamente en las actividades y responsabilidades (cuadro 17) que cada representante de venta desempeña, de acuerdo a su nivel de Carrera Profesional, ya que éste estará basado siempre en las metas personales que cada una tenga. Al respecto, es importante señalar que tanto las actividades como las responsabilidades incrementan conforme se avanza en la Carrera, ya que ésta inicia con la labor de venta en donde lo principal es Capacitarse para poder lograr nuevas metas y, a partir del segundo nivel, que es Consultora Senior, se empieza a trabajar con los dos remos, como lo establece la compañía, que son *ventas e iniciación*, lo que implica que se empiecen a formar grupos o equipos de trabajo dentro del sistema de multinivel. Como líder de grupo, se empieza a fortalecer ya la cuestión del liderazgo, debido a que los equipos de trabajo van incrementando el número de integrantes, lo que hace que se refuerce no sólo la labor de venta, sino la de Iniciación, pues a través de ésta es que como se puede avanzar a un nivel superior de la Carrera Mary Kay.

Para que exista el crecimiento personal de cada Consultora, es necesario considerar que dicho proceso conlleva, particularmente, un *trabajo en equipo*, lo que requiere estar en comunicación constante y llevar un seguimiento del mismo.

Con base a lo anterior, se puede referir que la subdimensión del sistema de multinivel está subsumido a una estructura organizacional corporativa tradicional, en donde el multinivel funciona por toda la cuestión ideológica que maneja la compañía a través de su cultura simbólica.

Dimensión: Cultura Simbólica

Para llevar a cabo las reflexiones de la dimensión de la **Cultura Simbólica**, se establecieron las siguientes tres preguntas secundarias:

¿Cuál es el papel de la cultura simbólica en la organización?

La cultura corporativa que, para Alvesson (1993), Wilkins y Ouchi (1983), permite obtener la efectividad, eficiencia y calidad, para la compañía MKCI es la cultura simbólica que se basa, primordialmente, en sus Principios y Valores, ya que éstos actúan como mecanismos de control que moldean y homologan el comportamiento de sus representantes de venta, transmitiéndoles un sentido de pertenencia y, a su vez, construyendo la lealtad y el compromiso hacia la compañía.

La cultura simbólica en la organización, en este sentido, juega un papel central por el hecho de que el individuo llega a ésta con cierto grado de

socialización, pero a través de su cultura en sociedad, con sus valores, experiencias, principios, vivencias, creencias, etcétera, las cuales tendrá que negociar al estar en interacción con la cultura de la organización, y en la medida en que ésta sea aceptada e introyectada por el individuo, sus roles, principios, valores, creencias, entre otras, van a jugar un papel central en el proceso de creación y recreación de su identidad, pues como señala Cuero (2014: 27) “la función de la cultura es la construcción del sentido, hacia afuera y hacia sí mismo, lo que permite la configuración de identidades”.

¿Qué papel juega la ideología en la cultura simbólica?

La ideología que maneja la compañía MKCI a través de la cultura simbólica que se da en el sistema de multinivel, juega un papel central, ya que, a nivel ideológico, los Principios y Valores han configurado las estrategias a través de las cuales el individuo se socializa, en el sentido de que hace que realmente crean son parte de la compañía. Esto se torna un elemento fundamental, ya que a través de ésta están constantemente distorsionando el “conocimiento verdadero del mundo que representan” (Althusser, 1972) al considerarlas sus empleadas, cuando no tienen una relación directa pues están bajo un sistema de multinivel en el cual sus ingresos van en relación a las ventas que realicen o, por las comisiones de las ventas que realicen las participantes que están dentro de su Unidad; además de la concepción del término empleo, en donde las representantes, si bien, emplean su esfuerzo, su dedicación, pero el concepto, como tal, es distorsionado puesto que éste hace referencia a ciertos derechos como el tener un salario, tener un aguinaldo, derecho a vacaciones, licencia de

enfermedad, entre otros, que las representantes de venta Mary Kay no lo tienen. Por otro lado, el hecho de que las hace creer, por ejemplo, que su ascenso dentro del *programa de la escalera del éxito* gira en torno a la competencia que se tiene en las metas individuales, cuando realmente actúa como un elemento constante que controla la conducta del individuo.

¿Qué papel juega el lenguaje en la cultura simbólica?

Como se pudo apreciar en el capítulo I y en el análisis de datos, el lenguaje es otro elemento característico de la cultura simbólica de Mary Kay, en el contexto de México, especialmente, en la estructura del *sistema de multinivel* en el que están inmersas las representantes de venta. Al interior de la *Unidad Sueños*, que fue objeto de estudio, se apreció el uso de un lenguaje cordial, de respeto, que les permite tener una comunicación afectiva, y también se visualizó el uso de un lenguaje familiar que se da entre ellas como un lazo de amistad, de apoyo, de cariño y de reconocimiento, en donde refieren que, a través de éste, se sienten más identificadas a la compañía, pues, además, se entienden las jerarquías que hay a su interior. No obstante, se pudo apreciar como dicho lenguaje está inmerso en la ideología que maneja la compañía a través de su cultura simbólica, ya que en éste se transmite el papel de la mujer y se traduce en ser *la madre, la abuela, la hija, la nieta*, apreciando como las relaciones familiares se introducen poco a poco al Negocio.

Durante la investigación se pudo determinar que el lenguaje familiar que se da al interior de la Unidad responde más a cuestiones internas de convivencia, ya

que no hay un conocimiento preciso para determinar si este es utilizado en otros contextos, por lo cual sería interesante, para futuras investigaciones, indagar si este lenguaje es utilizado en otras culturas, por ejemplo, la estadounidense.

Dimensión: Identidad Laboral

Finalmente, para la dimensión de la ***Identidad Laboral*** se establecieron las siguientes tres preguntas secundarias:

¿A través de qué aspectos de la cultura simbólica se identifican las representantes de venta?

Con base al trabajo de campo, se pudo apreciar que las informantes se identifican con la compañía MKCI a través de cinco aspectos, siendo éstos: la *imagen*, en relación a cuidarse, verse bien y maquillarse, pues, de alguna manera, es lo que proyectan a las demás personas; otro aspecto, fue el identificarse con la fundadora *Mary Kay Ash* por el apoyo que brinda a toda mujer sin excepción; se identifican por ser *Consultoras de Belleza Independiente*, ya que las caracteriza y las hace ser parte de la compañía; por el *crecimiento personal* que cada una puede alcanzar a través de la Carrera Profesional, no sólo en el aspecto económico, sino en el profesional, familiar y laboral; y se identifican, a través, del *legado cultural* que dejó su fundadora en cuanto a principios, valores y las formas de trabajar.

Con base a lo anterior, y de acuerdo al análisis de la información realizado en el cuadro 43, se puede señalar que el sentido de pertenencia que tienen las Consultoras de Belleza Independiente hacia la compañía es elevado, ya que más del 80% han referido estar orgullosas de pertenecer a la compañía pues, de alguna manera, les ha permitido convertirse en líderes y empresarias de pequeñas empresas.

¿Qué papel juegan los aspectos tangibles e intangibles en la construcción de su identidad?

Mary Kay Ash (2003) mencionaba que cada empresa conforma su propio juego de símbolos para motivar a la gente, por lo cual, siguiendo esta línea de pensamiento, creó una serie de reconocimientos, basados en la Carrera profesional, para motivar y ayudar a que las mujeres impulsen su propio negocio, siendo éstos representados de manera tangible e intangible.

Durante la investigación se pudieron apreciar tres tipos de reconocimientos o estímulos (cuadro 29): los *económicos*, que refieren a la ganancia que se obtiene por la venta del producto, el reembolso que da la compañía en producto, y las bonificaciones de acuerdo al nivel de Carrera que cada persona tenga; los *materiales*, que comprenden los premios trimestrales, el uso de Uniforme de determinado color, los anillos de brillantes, los premios para Directoras (viajes internacionales y autos), los promocionales y los “cariñitos”; y los de “*sentimiento*”, como las salidas de convivencia, el seguimiento que se da al trabajo y la parte motivacional.

Dichos estímulos que se usan en la compañía como un factor de motivación, tanto a nivel corporativo como sistema de multinivel, juegan un papel central dentro de la cultura simbólica, ya que las Consultoras sienten gran atracción por ellos al grado que las motiva a cumplir los requisitos que sean necesarios con el fin de alcanzarlos.

¿Qué papel juega el aspecto económico dentro de Mary Kay?

Con base al análisis de datos, se pudo apreciar que no sólo los estímulos económicos juegan un papel central dentro de Mary Kay en cuanto a motivación se refiere, ya que, a la par de estos, los estímulos materiales tienen gran importancia, pues destacan que más que el valor económico que puedan representar, es el significado o valor sentimental que cada una le da.

Pregunta central de Investigación

¿Qué relación tiene la cultura simbólica en la organización con la identidad laboral?

Una vez elaboradas las reflexiones con base a cada pregunta secundaria que se planteó en el cuadro 46, se puede dar respuesta a la *pregunta central* que guio la presente investigación, y referir que en la compañía MKCI hay una fuerte relación entre la cultura simbólica en la organización y la identidad laboral, ya que a través de un proceso constante de negociación, las Consultoras de Belleza

Independiente van aceptando e introyectando los elementos simbólicos de la organización, siendo resultante de la interiorización de valores, principios, creencias y vivencias, lo que le permite adherir nuevas dimensiones a su identidad personal, como lo es la identidad laboral que responde a una de las dimensiones importantes de todo proceso de la identidad social.

En general, se puede concluir que el papel de la cultura simbólica en Mary Kay es construir la lealtad, el sentido de pertenencia a la organización, a través de sus valores y principios que inculca a sus representantes, del aspecto simbólico que maneja en cada una de sus estrategias para que se identifiquen y de esta manera vayan configurando y reconfigurando su identidad laboral, pues, como se mencionó, ésta se encuentra en un “proceso inacabado de construcción” (Páramo, 1999).

REFERENCIAS

Bibliografía

- Aguado, José (2004), *Cuerpo humano e Imagen corporal. Notas para una antropología de la corporeidad*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Antropológicas, Facultad de Medicina.
- Aguado, José y Portal, María (1992), *Identidad, ideología y ritual*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Althusser, Louis (1972), *La Filosofía*, Sexta edición, México, Siglo XXI.
- Alvesson, Mats & Berg, Per (1992), *Corporate culture and organizational symbolism. An overview*. De Gruyter studies in organization 34, Berlin y Nueva York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008), *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*, New York, Routledge.
- Barba, Antonio y Solís, Pedro (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, México, Vertiente.
- Barnard, Chester (1948), "Concepts of Organization", en I. Chester Barnard, *Organization and Management, Selected Papers* (Cambridge: The Harvard University Press).
- Barnard, Chester (1971), *The functions of the executive*, Harvard University.
- Barradas, Teodora (2014), *El papel de la Identidad en el proceso de construcción de una organización Fondo Regional Indígena: Meyaj Ut'ial M'aloob K'inoob (trabajando por un futuro mejor)*, de Othón P Blanco, Quintana Roo (Tesis para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales), Chetumal, Quintana Roo, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Bonilla, Elsy y Rodríguez, Penélope (1997), *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*, 3ª Ed., Santafé de Bogotá, Ediciones Uniandes.
- Burke, Warner (2014), "Levels of organizational change", en *Organizational Change, theory and practice*, Sage, Los Angeles, pp.99-136.
- Chávez, Julia (2004), "Género, Participación y Organización Social", en *Perspectiva de Género. Género y Trabajo Social*, Julia Chávez (coordinadora), México, Plaza y Valdés editores.
- Clegg, Stewart y Hardy, Cynthia (1996), "Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28.

- Cuero, Astrid (2014), *Control del proceso de trabajo, segmentación de sexo-género e identidades laborales: el caso de la configuración toyotista precaria en una planta maquiladora de autopartes Celaya (Guanajuato)* (Tesis para obtener el grado de Maestra en Estudios Sociales), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Daft, Richard (2011), "Fundamentos de la estructura organizacional", en *Teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning Editores, pp. 88–136.
- Daft, Richard (2015), "Propósito organizacional", en *Teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning Editores, pp. 54-79.
- Díaz, Rodrigo (1998), *Archipiélago de rituales. Teorías Antropológicas del ritual*, México, UAM Iztapalapa, Anthropos.
- Etzioni, Amitai (1965), *Organizaciones Modernas*, México, Prentice Hall.
- García, Karla (2012), *Reapropiación de un modelo educativo virtual en una Institución de Educación Superior* (Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Geertz, Clifford (1989), "El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre", en *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.
- Geertz, Clifford (1992), *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.
- Gentilin, Mariano (2016), *Cultura Organizacional en las organizaciones virtuales. El caso de educatemía*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad EAFIT.
- Gibson, James, Ivancevich, John y Donnelly, James (2001), *Las organizaciones*, México, Mc Graw Hill.
- Giménez, Gilberto (2005), "La concepción simbólica de la cultura", en *Teoría y análisis de la cultura*, México, Conaculta.
- Giménez, Gilberto (2004), "Materiales para una teoría de las identidades sociales", en *Decadencia y auge de las identidades* de José Manuel Valenzuela Arce (coord.), Baja California Norte, Colegio de la Frontera Norte y Plaza y Valdés eds.
- González, Alba (2016), *La construcción de la Identidad Organizacional en la empresa familiar. Un estudio de caso* (Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

- Gross, Daniel (2011), *Historia de Forbes. 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocio*, Barcelona, PROFIT editorial.
- Guba, Egon & Lincoln, Yvonna (2002), "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa", en Compilación de Denman, C., y Haro, J. A., *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, Sonora, Colegio de Sonora, pp. 113-145.
- Hall, Richard (1996), *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall, pp. 29-49 (Capítulo 1 y 2).
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar (2006), *Metodología de la Investigación*, México, 4ª Edición, McGraw-Hill.
- Hidalgo, Gabriela (2015), *Construcción de la Identidad Organizacional en una Universidad Intercultural. Caso: Universidad Intercultural del Estado de Tabasco* (Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Ibarra, Eduardo (2006), "¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas", en De la Garza Toledo, Enrique, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, México, UAM y Anthropos, pp. 88-107.
- Jimeno, Pilar (2006), *La creación de cultura. Signos, símbolos, antropología y antropólogos*, España, UAM Ediciones (Universidad Autónoma de Madrid).
- Kay, Mary (2003), *Ocurren los milagros*, México, Primera edición en español.
- Kirpal, Simone (2006), *Identidades laborales en perspectivas comparativas: el papel de las variables contextuales nacionales y sectoriales*, Revista Europea de Formación Profesional No. 39 – 2006/3.
- Lamas, Martha (1986), "La antropología feminista y la categoría de género", en *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, Martha Lamas (compiladora) PUEWG-UNAM, pp. 97-125.
- Martínez, Griselda (1997), "Mujeres ejecutivas. En la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia", en *Familias y Mujeres en México: del modelo a la diversidad*, Soledad González Montes y Julia Tuñón (compiladoras), México, editorial Era, El Colegio de México, UNAM, pp. 239-280.
- Mastretta, Gustavo (2008), *Sociología de la Organización*, México, Limusa.
- Mazón, Alcaine (2014), *Mary Kay. Empresa de Venta Directa, Estrategias y Tipo de Negocio* (Curso de adaptación a grado de Administración y Dirección de Empresas), Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza.

- Mead, George (1982), *Espíritu, persona y sociedad, desde el punto de vista del conductismo Social*, España, Paidós.
- Mendivil, María (2001), *Influencia de la Identidad social en la Programación Radiofónica: Un Estudio de Caso* (Tesis para el grado de Maestro en Estudios Organizacionales), Los Mochis, Sinaloa, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Mintzberg, Henry (1999), "La esencia de la estructura, Cómo funciona la organización y los parámetros del diseño", en *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Ariel, pp.25-125.
- Montaño, Luis (2000), "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en De la Garza Toledo Enrique (coord.), *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, pp. 205-311.
- Morales, María (2016), *Transformación de la participación laboral femenina desde la venta directa multinivel. Un análisis de redes a partir de los grupos de venta en Tlaxcala* (Tesis para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Regional), México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C.
- Morin, Edgar, et al. (2003), *Educación en la era planetaria, Capítulo II. La complejidad del pensamiento complejo (El pensamiento complejo de la complejidad)*, Barcelona, Gedisa editorial, pp. 49-73.
- Páramo, Teresa (2009), *Seminario de Investigación Cualitativa. Apuntes de clase Doctorado en Estudios Organizacionales*, México, UAM-Iztapalapa.
- Páramo, Teresa (1999), *Social Identity, Telenovelas and The Reading Process. Ten Case Studies Among Hispanics in Texas* (Tesis Doctoral), The University of Texas at Austin.
- Páramo, Teresa, et al. (2016), *Cultura en las organizaciones, género, estereotipos y la metáfora del síndrome disejecutivo en la esquizofrenia*, presentado en el XIII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupo de Investigación en Análisis Organizacional "Aproximaciones teóricas del análisis organizacional. Estudiando las realidades locales", Playa del Carmen, Quintana Roo.
- Páramo, Pablo y Otálvaro, Gabriel (2007), "Investigación Alternativa: Por una distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos", en *Epistemología de las Ciencias Sociales. Breve manual*, Osorio (editor), Chile, UCSH.
- Parsons, Talcott (1984), *El sistema social*, Madrid, Alianza Editorial.

- Reed, Michael (1996), *Organizational theorizing: a historical contested terrain*, en Clegg, S., C. Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, Sage, London, pp. 31-56.
- Rendón, Marcela (2007a), "Cultura e Institución. El caso de una pequeña empresa familiar" en *Organización y Cultura. Tradición, Poder y Modernidad en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 207-233.
- Rendón, Marcela (2007b). *Dinámica Organizacional y referentes institucionales: el caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, México, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.
- Ritzer, George (2007), *Blackwell Encyclopedia of Sociology*, University of Maryland.
- Rodríguez, Darío (2005), "Diagnóstico de la cultura organizacional" en *Diagnóstico Organizacional*, México D.F., Alfaomega, pp. 136-157.
- Rodríguez, Gregorio, Gil, Javier y García, Eduardo (1999), *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Málaga, Segunda edición, Ediciones Aljibe.
- Ruiz, José (2003), *Metodología de la investigación cualitativa*, España, 3ª Edición, Universidad de Deusto.
- Ruiz, José e Ispizua, María (1989), *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de la Investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- Schein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janes Editores.
- Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós, pp. 63-173.
- Sierra, Restituto (1992). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios*, Madrid, España Editorial, Parafino.
- Simon, Herbert (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar Buenos Aires, pp. 1-20 y 44-117 (Capítulos I, III, IV, V y VI).
- Sullerot, Evelyne (1979), *El hecho femenino: ¿qué es ser mujer?*, Barcelona, Editorial Argos Vergara.
- Taylor, Frederick (1983), *Principios de la Administración Científica*, México, Herrero Hermanos, pp. 14-124.

- Touraine, Alain (1997), *¿Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Urbiola, Alejandra (2004), *Cultura y Comunicación en Organizaciones de Ahorro y Crédito Popular. Un caso de Institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica* (Tesis para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Úriz, María (1993), *Personalidad, socialización y comunicación. El pensamiento de George Herbert Mead*, Madrid, Universidad Libertarias/Prodhufi.
- Weber, Max (2004), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México, Premia editora.
- Woodward, Joan (1975), "Management and Tecnología", en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Londres, Penguins Books, pp.56-71.
- Zemelman, Hugo (2011), *Conocimiento y Sujetos Sociales. Contribución al estudio del presente*, Bolivia, La Paz-Bolivia.

Publicaciones periódicas

- Andrade, Larry y Bedacarratx, Valeria (2013), *La construcción del objeto de estudio en la obra de Hugo Zemelman: apuntes introductorios*, Universidad Pedagógica Nacional, Facultad de Humanidades, No. 38, segundo semestre, pp. 15-34.
- Barba, Antonio (2013) "Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades", en *revista Gestión y estrategia*, núm. 44, pp. 139-151.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1996), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Butler, Judith (1996), "Variaciones sobre sexo y género: Beauvoir, Wittig y Foucault", en *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, Martha Lamas (compiladora), PUEWG-UNAM, pp. 303-326.
- Calventus, Joan (2000), "Acerca de la relación entre el fundamento epistemológico y el enfoque metodológico de la investigación social: la controversia "cualitativo vs. cuantitativo"", en *Revista de Ciencias Sociales No. 2*.

- Castellaro, Mariano (2012), "Definiciones teóricas y áreas de investigación propuestas desde el constructivismo", en *publicaciones latinoamericanas de psicología y educación presentes en la base de datos REDALYC*, Perú, Volumen 2.
- Castro, Lorena (2008), "La Identidad como hipervínculo en la Organización", en *Ra Ximhai Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, mayo-agosto, Vol. 4, Número 2, Sinaloa, Universidad Autónoma Indígena de México.
- Connell, Raewyn y James, Messerschmidt (2005), "Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept", *Gender & Society*, Vol. 19, Núm. 6, pp. 829-859.
- Contreras, Cecilio y Hernández, Ezequiel (2011), "Antecedentes Teóricos y niveles de análisis de la Identidad Organizacional", en *Revista Electrónica Nova Scientia*, Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío, México.
- Duque, Edison y Carvajal, Lina (2015), "La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica", en *Revista Suma de Negocios*, 6 (13), pp.114-123.
- Erikson, Erik (1963), El problema de la identidad del "yo", en *Revista Uruguaya de psicoanálisis*, Asociación Psicoanalítica del Uruguay (APU).
- Fernández, Sara (1997), "La mujer en los movimientos sociales y en los movimientos feministas de América Latina", en *Papeles de Población*, número 13, enero-marzo, México, UAEM.
- García, Alfonso (2008), "Identidades y representaciones sociales: la construcción de las minorías", en *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, Universidad de Murcia, pp. 211-222.
- García, Alfonso (2007), "La construcción de las Identidades", en *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación*, Núm. 18, España, Universidad de Murcia, pp. 207-228.
- Gentilin, Mariano (2013), Cultura organizacional: un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. *Estudios interdisciplinarios de la Organización* (3), pp. 63-80.
- Giménez, Gilberto (2009), *Cultura, identidad y memoria. Materiales para una sociología de los procesos culturales en las franjas fronterizas*, Vol. 21, núm. 41, enero-junio, Tijuana, México, El Colegio de la Frontera Norte.
- Giménez, Gilberto (2000), *Identidades en globalización*, Espiral, Vol. VII, Núm. 19, pp. 27-48.
- Giménez, Gilberto (1999), *Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural*, Época II, México, Universidad de Colima, junio, Vol. V, No. 9.

- Goffman, Erving (1959), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu.
- Gómez, Miguel (2000), "Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología", en *Revista de Ciencias Humanas-UTO*, No. 20, Colombia, Pereira.
- Guba, Egon & Lincoln, Yvonna (1994), "Competing paradigms in qualitative Research", en Norman K. Denzin, y Yvonna S. Lincoln (Edits.), *Handbook of qualitative Research*, London: Sage, pp. 105-117.
- Hatch, Mary (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. First Edition USA. Oxford University Press, 387º.
- Hobsbawm, Eric (2000), *La izquierda y la política de la identidad*. New Left Review, 24, pp. 114-125.
- Paoli, Antonio (1993), "Los sistemas simbólicos y sus contextos de enunciación", en *Comunicación y Sociedad*, No. 18-19 (mayo-diciembre), Universidad de Guadalajara, pp. 33-46.
- Páramo, Teresa (2004), "Comunicación, globalización e identidad social", en *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, vol. 1, núm. 4, noviembre, México, D. F., Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, pp. 79-100.
- Pedraza, Lilibeth, et al. (2015), *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*, Clío América, 9 (17), pp. 17 – 25.
- Quecedo, Rosario y Castaño, Carlos (2002), "Introducción a la metodología de investigación cualitativa", en *Revista de Psicodidáctica*, España, núm. 14, pp. 5-39.
- Ramírez, Guillermo, Vargas, Germán y De la Rosa, Ayuzabet (2011), "Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido", en *revista electrónica Forum Doctoral*, Número 3, enero-abril, pp. 7-53.
- Ríos, Ramón (2004), "Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional", en *Revista Iztapalapa*, Número 55, pp. 69-97.
- Ruvalcaba, Javier, Uribe, Isaac, y Gutiérrez Raúl (2011), "Identidad e Identidad profesional: Acercamiento conceptual e investigación contemporánea", en *Revista CES Psicología*, 4(2), 82-102.
- Serbia, José (2007), *Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa*, Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ, Año IV, Número7.

Smircich, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, Número 3.

Weick, Karl (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, Núm. 1, Vol. 21, pp. 1-19.

Otras fuentes

Burin, Mabel (1993), *Subjetividad femenina y salud mental*, ponencia presentada en el Coloquio de Género y salud femenina, México, INNSZ y CIESAS, junio.

CreceNegocios (2014), *Qué son los negocios multinivel* [en línea], consultado el 01 de diciembre de 2016. Recuperado en <http://www.crecenegocios.com/que-son-los-negocios-multinivel/>

Delli, Ángela (1980), *En Torno al concepto de Ideología* [en línea], consultado el 09 de marzo de 2017. Recuperado en www.acatlan.unam.mx/repositorio/general/Multidisciplina/.../multi-1980-11-04.pdf

EcuRed (Sin fecha), *Cultura Corporativa* [en línea], consultado el 8 de febrero de 2017. Recuperado en https://www.ecured.cu/Cultura_Corporativa

Heydebrand, Wolf (1989), "New Organizational Forms" en *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, Sage Publications, pp. 323-357, la traducción es de Mónica Portnoy (pp.1-59), [en línea], consultado el 25 de octubre de 2016. Recuperado en http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Heydebrand_1989.pdf

Los recursos humanos (2014), *la estructura corporativa* [en línea], consultado el 07 de febrero de 2017. Recuperado en <http://www.losrecursoshumanos.com/la-estructura-corporativa/>

Mary Kay (2016), *Comienza Algo Hermoso Hoy sí hazlo posible Conoce todo acerca de tu negocio* (folleto de inicio).

Mary Kay (Sin fecha), *Información general de la página* [en línea], consultado el 29 de junio de 2016. Recuperado en <http://www.marykay.com/es-US/About-Mary-Kay/CompanyFounder/Paginas/Executive-Bios.aspx>

Mary Kay (Sin fecha), *Información general de la página* [en línea], consultado el 29 de noviembre de 2016. Recuperado en <https://www.marykay.com.mx/>

Mary Kay (2017), *Taller de Orientación para Nuevas Consultoras (ONC) – manual*.

Mary Kay (2012), *Tu Negocio*, Mary Kay Cosmetics de México, S.A. de C.V.

Monje, Carlos (2011), *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica* [en línea], Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Recuperado en

<https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>

Montoya, María (2007), *Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa* [en línea], Universidad Autónoma Metropolitana, México, DF. Recuperado en

<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=14066&docs=UAMI14066.pdf>

Morgan, Josefina y Urbiola, Alejandra (Sin fecha), *La cultura corporativa en un ambiente Institucionalizado* [en línea], consultado el 10 de noviembre de 2016. Recuperado en http://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v1-n2/LaCulturaCorporativa.pdf

Noticias Multinivel (2016), *Ranking 2016 de las 100 Mejores Empresas de Venta Directa y Multinivel del Mundo* [en línea], consultado el 05 de diciembre de 2016. Recuperado en <http://noticiasmultinivel.com/ranking-2016-de-las-100-mejores-empresas-de-venta-directa-y-multinivel-del-mundo/>

Organización Mundial de la Salud (OMS), *Definición de género* [en línea], consultado el 03 de abril de 2016. Recuperado en www.who.int/topics/gender/es/

Ortiz, Juan (Sin fecha), *Una propuesta metodológica para la construcción de los marcos conceptual y teórico de una Investigación* [en línea], consultado el 23 de febrero de 2016. Recuperado en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/conceptual2006-1.pdf>

Rojas, Morelba (Sin fecha), *Fundamentos de mayor relevancia en la conformación de la identidad docente* [en línea], consultada el 14 de junio de 2016. Recuperado en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8902/capituloIII.pdf;jsessionid=F6F481488A62C383AF838D649E6F2A00.tdx1?sequence=6>

Sánchez, José, et al. (2006), *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*, en AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana [en línea], (agosto-diciembre), consultado el 17 de junio de 2016. Recuperado en <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=62310304>

ANEXO 1

Acontecimientos Históricos de *Mary Kay Cosmetics*

AÑO	ACONTECIMIENTO
1963	<i>Beauty by Mary Kay</i> abre sus puertas el viernes 13 de septiembre en una tienda de 500 pies cuadrados en Dallas, Texas.
1964	Mary Kay presenta una línea completa de productos para el cuidado de la piel exclusiva para hombres. Lleva a cabo la primera convención de la Compañía, conocida como el <i>Seminario</i> . Hoy, el Seminario es una de las convenciones anuales más grandes en Dallas, Texas.
1969	Mary Kay Ash otorga el uso del primer <i>Cadillac rosado</i> a las cinco Directoras de Ventas Independientes más destacadas, creado con el programa de " <i>Trofeo sobre ruedas</i> ". Comienza la construcción de las instalaciones de manufactura Mary Kay en Dallas.
1971	Mary Kay comienza su expansión y abre sus puertas la primera subsidiaria internacional en Australia.
1973	Mary Kay celebra su 10mo. aniversario y el cuerpo de ventas Mary Kay Independiente sobrepasa las 20,000 integrantes.
1976	Mary Kay comienza a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York.
1979	Por primera vez en la historia de la Compañía, una de las nueve Consultoras de Belleza Mary Kay Independientes supera el \$1 millón en comisiones.
1983	Mary Kay celebra 20 años de su fundación y las ventas al mayoreo de la Compañía superan los \$300 millones (EUA).
1984	Mary Kay Inc. aparece en la primera edición de la publicación de la revista <i>Fortune</i> titulada <i>The 100 Best Companies to Work for in America</i> .
1985	Mary Kay Inc. hace una compra total de sus acciones y vuelve a ser un negocio familiar.
1988	Mary Kay abre en México.
1989	Mary Kay Inc. inicia un programa corporativo de reciclaje de papel, plástico, vidrio y aluminio.
1990	La expansión global de Mary Kay ahora incluye subsidiarias en 10 países.
1991	Las ventas al menudeo consolidadas a nivel mundial llegan a los \$500 millones (EUA).
1993	Mary Kay Inc. celebra su 30avo. aniversario y abre el Museo Mary Kay en la sede mundial de la Compañía en Dallas, Texas, EUA. El museo atrae más de 25,000 visitantes cada año. Mary Kay Inc. aparece en la lista de compañías <i>Fortune</i> 500 de 1992. Mary Kay abre en Rusia. Mary Kay Inc. aparece nuevamente en la publicación de la revista <i>Fortune</i> titulada <i>The 100 Best Companies to Work for in America</i> .
1996	Se establece The Mary Kay Ash Charitable Foundation. La fundación, conocida ahora como The Mary Kay Foundation SM , es una fundación pública sin fines lucrativos dedicada a recaudar fondos para investigaciones de los tipos de cáncer que afectan a la mujer y la prevención de la violencia doméstica en contra de la mujer a través de programas de concientización y subvenciones a albergues de mujeres en toda la nación. Mary Kay Inc. es una de las compañías presentadas en el libro, <i>Forbes Greatest Business Stories of All Time</i> , y Mary Kay Ash es la única mujer reseñada en esta publicación.

	Las ventas globales al mayoreo consolidadas sobrepasan los \$1000 millones (EUA) por primera vez en la historia de la Compañía.
1998	Mary Kay Inc. aparece en la publicación titulada <i>The 100 Best Companies to Work for in America</i> de la revista <i>Fortune</i> . Mary Kay Inc. celebra su 35 ^{to} aniversario. La Compañía cambia el color del codiciado <i>Cadillac rosado</i> a un <i>rosa perlado</i> .
1999	Mary Kay recibe reconocimiento como una de las Mujeres Tejanas del Siglo.
2000	Mary Kay Ash es reconocida por <i>Lifetime Television</i> como la mujer de negocios más destacada del siglo 20.
2001	Mary Kay Inc. recibe el premio "Innovación en la Industria" de la Asociación de Ventas Directas por la creación del programa del sitio electrónico personal <i>Mary Kay</i> [®] , el cual provee a cada Consultora de Belleza Independiente la oportunidad de tener un sitio electrónico propio. Richard Rogers, hijo de Mary Kay Ash y co-fundador de la Compañía, vuelve a la posición de Jefe Ejecutivo. Fallece Mary Kay Ash, el 22 de noviembre de 2001, Día de Acción de Gracias, su día festivo favorito.
2002	Mary Kay Inc. recibe el premio "Visión del Mañana" de la Asociación de Ventas Directas por sus esfuerzos de alcance comunitario para la prevención de la violencia en contra de la mujer. Mary Kay Inc. recibe el premio Corporación Humanitaria del Año 2002 de la Comisión en Contra de Agresiones a la Mujer de Los Ángeles por sus esfuerzos para ayudar a eliminar la violencia en contra de mujeres, jóvenes y niños. Mary Kay Ash ingresa al Salón de la Fama de los Negocios de Dallas y es admitida a la Academia de Logros de Ejecutivos de Ventas y Mercadeo.
2003	Mary Kay Inc. celebra su 40 aniversario y el cuerpo de ventas Mary Kay independiente llega a 1 millón de integrantes alrededor del mundo. Mary Kay es denominada la más grande empresaria en la historia de Estados Unidos en un estudio académico a cargo de Baylor University.
2004	Mary Kay Ash es seleccionada como una de las "25 Personas Más Influyentes en los Negocios durante los Pasados 25 Años" por el programa <i>Nightly Business Report</i> de la cadena PBS en colaboración con la prestigiosa Wharton School of Business. Mary Kay Ash recibe póstumamente el premio Humanitarian Rose Award en el Palacio de Kensington en Londres, Inglaterra, por el trabajo que ha inspirado a través de <i>The Mary Kay Foundation</i> SM .
2005	Mary Kay Inc. alcanza los \$2000 millones en ventas al mayoreo consolidadas a nivel mundial. Mary Kay China celebra su 10 ^o aniversario. Richard Rogers asume la posición de Director Ejecutivo y David Holl es nombrado Presidente y Jefe Ejecutivo.
2006	La cadena de televisión A&E transmite el documental biográfico "Mary Kay" en el canal Biography Channel.
2007	Los productos Mary Kay [®] se venden en más de 35 mercados alrededor del mundo.
2008	Mary Kay Inc. celebra su 45 ^o aniversario y lanza su iniciativa corporativa global de responsabilidad social <i>El rosa cambia vidas</i> SM con el único propósito de cambiar las vidas de mujeres y niños alrededor del mundo. Mary Kay lanza <i>Belleza que sí cuenta</i> [®] , el primer programa de mercadeo global de la Compañía relacionado a una causa de apoyo a mujeres y niños. El <i>Dallas Business Journal</i> incluye a Mary Kay en su lista de las compañías locales con más esfuerzos filantrópicos. Mary Kay sigue apareciendo en esta lista cada año.

2009	Mary Kay alcanza los \$2,500 millones en ventas al mayoreo a nivel mundial, y el cuerpo de ventas independiente llega a los 2 millones de integrantes alrededor del mundo.
2010	Mary Kay Argentina celebra su 30º aniversario. Mary Kay celebra 10 años en Kazakstán, Malasia, Filipinas y Eslovaquia, y 5 años en Moldavia. Mary Kay abre sus puertas en Armenia. Mary Kay recibe su primer sello “Do Good” (Haz el bien) de la revista Ladies' Home Journal. El sello “Do Good” fue creado por la revista para darle reconocimiento a empresas por crear un mundo mejor. Mary Kay recibió este honor específicamente por sus esfuerzos combinados para mantener a salvo de la violencia doméstica a mujeres y niñas.
2011	A través su campaña <i>Belleza que sí cuenta</i> ® de 2008, 2009 y 2010, Mary Kay hace donativos de cerca de \$4 millones (EUA) a causas que influyen en las vidas de mujeres y niños alrededor del mundo. <i>TimeWise</i> ® <i>Night Restore & Recover Complex</i> ™ y <i>el Juego Milagroso</i> ™ <i>TimeWise</i> ® ganan el prestigioso sello de Good Housekeeping. Empleados, integrantes del cuerpo de ventas independiente, y sus familiares y amigos participan en el primer Mes de Servicio Global de la Compañía.
2013	Mary Kay Inc. celebra su 50 Aniversario. Más de tres millones de personas alrededor del mundo son Consultoras de Belleza Independientes Mary Kay.

Fuente: Página Oficial *Mary Kay*

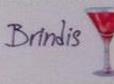
ANEXO 2

Inauguración de Negocio *Mary Kay* (para Inicios)

Significado de las Madrinás MARY KAY

Oración (enfocada a Madrinás)

Padre nuestro, te pedimos bendigas el negocio de nuestra consultora para que sea próspero con tu misericordia y que seas solo tú el que lo dirija, no permitas que ninguna gloria humana nos quite de tu mano reconocemos que sin ti no somos nada, por eso el día de hoy te lo entregamos y te damos gracias por permitirnos tener un trabajo digno, tú conoces nuestras necesidades te rogamos podamos tener éxito en este negocio que comenzamos el día de hoy, gracias padre el honor y la gloria para ti.

Madriñas	Significado	Actividad
 <p>Listón y Tijeras</p>	"Es el acto solamente de iniciar una nueva actividad, es dar el paso a un nuevo comienzo. Este representa la inauguración de tu negocio".	Corte de listón (música de fondo)
 <p>Luz</p>	"Esta luz representa la claridad con la que tu negocio será guiado. Al mismo tiempo tú serás la luz que alumbrará en el camino de las personas que te rodean".	Prenden la vela
 <p>Crecimiento</p>	"Esta planta representa tu negocio, de ti depende que crezca por los cuidados que pondrás en él, así como una planta necesita agua, tierra y aire para crecer y florecer, tu trabajo será la vitamina de tu negocio. Trabaja con amor y tu negocio pronto florecerá y dará frutos".	Entrega la planta
 <p>Brindis</p>	"El brindis significa la alegría que Mary Kay traerá a tu vida, misma que compartirás con la gente de tu alrededor y la transmitirás a otras mujeres".	Que sirvan el vino
 <p>Pastel</p>	"Representa el compartir del banquete que Dios pone este día en tus manos. Compartirás de él y se multiplicará en la fe de tu corazón".	Compartir el pastel
 <p>Fotografía</p>	"El día de hoy quedan estampados los bellos momentos que vivirás en tu negocio y te servirán para recordar tus inicios en tu carrera Mary Kay".	Tomar foto
 <p>Rosa</p>	"Su Color y Textura Aterciopelada representan las cualidades positivas de la persona que las da, y de la persona que las recibe. Sus Hojas Verdes denotan el crecimiento y el que hay dentro de la persona. Las Espinas representan los retos, desafíos y obstáculos que se necesitan vencer. Su Aroma representa, el dulce aroma del triunfo y del éxito".	Entrega la Rosa
 <p>Libro de Firmas</p>	"El libro de firmas es un recuerdo de todos los deseos de amor y felicidad para tu carrera Mary Kay".	Compartir con las invitadas el libro para que escriban sus deseos

ANEXO 3

Ejemplo de estrategia que utiliza la *Unidad*

MARY KAY

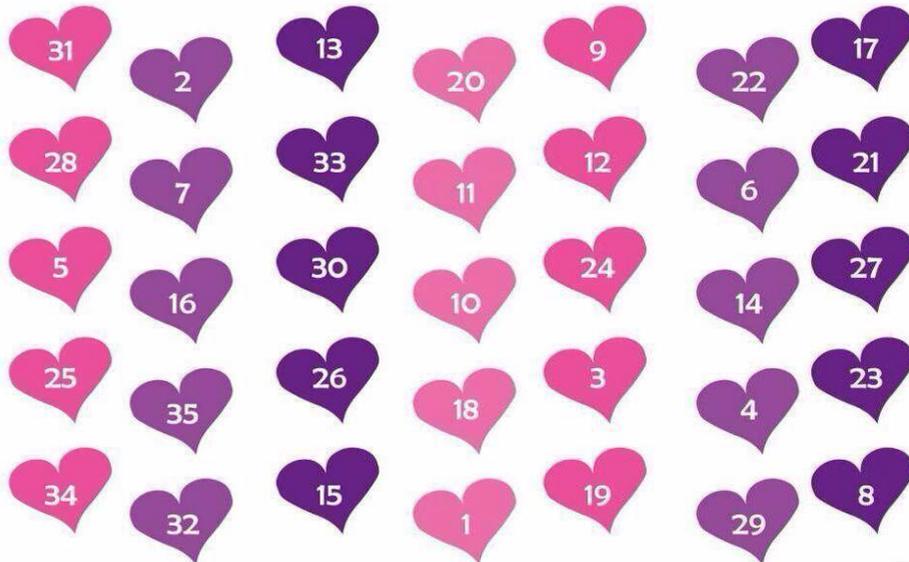
*Fabulosa Rifa de un
Mini Estuche
Cosmetico*



Con un valor de \$422.00, el costo del boleto (desde \$1.00 hasta \$35.00) es el número que te salga en el corazón elegido .

La rifa se realizara el próximo _____
a las _____ hrs en _____

TODAS las participantes pueden asistir
GRATIS a una Sesión de Color el día de la rifa.



ANEXO 4

Kits de Inicios *Mary Kay Cosmetics*

PROMOCIÓN

Hoy Sí

Kit de Inicio ¡a precio especial!

\$219 (incluye IVA)
Precio regular \$499 (incluye IVA)

Solo coloca una **1ra Orden** de \$3,190* o más durante tu mes de inicio.



ANEXO 5

Ejemplo del control de registro de participantes de *Mary Kay Cosmetics*

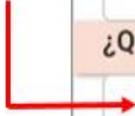
Ejemplo 1 “Nuevo Inicio con pedido”			
Mes	Estatus	Pedido	Significado de Estatus
ENE	(A1)	300 puntos	Nuevo Inicio Activo con pedido en su primer mes.
FEB	(A2)		Segundo mes como Activa, primer mes sin pedido.
MAR	(A3)		Tercer mes como Activa, segundo mes sin pedido. Debe tener un pedido este mes (antes del cierre) para que se le considere Activa.
ABR	(P1)		Primer mes de Inactividad.
MAY	(P2)		Segundo mes de Inactividad.
JUN	(P3)		Tercer mes de Inactividad.
JUL	(T)		Terminada. Debe tener un pedido este mes para que recupere su actividad y no pierda a sus Inicios personales, en caso de tenerlos.

Ejemplo 2 “Nuevo Inicio sin pedido”			
Mes	Estatus	Pedido	Significado de Estatus
ENE	(N1)		Primer mes como nuevo Inicio, primer mes sin pedido.
FEB	(N2)		Segundo mes como nuevo Inicio, segundo mes sin pedido.
MAR	(N3)		Tercer mes como nuevo Inicio, tercer mes sin pedido. Debe tener un pedido este mes (antes del cierre) para que se le considere Activa.
ABR	(P1)		Primer mes de Inactividad.
MAY	(P2)		Segundo mes de Inactividad.
JUN	(P3)		Tercer mes de Inactividad.
JUL	(T)		Terminada. Debe tener un pedido este mes para que se considere Activa y no pierda a sus inicios personales, en caso de tenerlos.

ANEXO 6

Formato para nombrar a la *Unidad* de *Mary Kay Cosmetics*

¿Has enviado Carta de Intención anteriormente?
Si ▼
¿Cuándo? (dd/mm/aaaa)
Contactar a esta persona en caso de Emergencia:
Relación con la persona de Contacto de Emergencia:
En caso de emergencia, llamar al teléfono:
Escolaridad:
Ocupación de la Futura Directora:
¿Qué nombre le pondrás a tu Unidad?
Producción Personal de la Futura Directora



ANEXO 7

Ejemplo de Cursos de Capacitación que otorga *Mary Kay Cosmetics*



MARY KAY

CONVIÉRTETE EN UNA **PROFESIONAL** EN EL **CUIDADO DE LA PIEL**

CON EL NUEVO PROGRAMA EDUCATIVO

Adquiérelolo por solo **\$199 (+IVA)**

Conoce **todos los Productos** de las Líneas del Cuidado de la Piel, realiza las mejores **Reuniones de Belleza** e **incrementa tus Ventas.**

Dentro de **En Contacto**, en la pestaña de **Educación**, ingresa a **e-ducamk** para conocer más acerca de **SkinPRO**.

SKINPRO
PROFESIONAL EN EL CUIDADO DE LA PIEL



MARY KAY

CONVIÉRTETE EN UNA **PROFESIONAL** EN EL **CUIDADO DE LA PIEL**

CON EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN

Aprende **beneficios de productos**, realiza las **mejores Reuniones de Belleza**, conoce los **productos ideales** para cada tipo de piel y comienza a **incrementar tus Ventas.**

Adquiérelolo por solo **\$199 (+IVA)**
Y al terminar recibe un Certificado como Consultora SkinPRO y Cepillo Limpiador Facial Skinvigorate® MaryKay® **GRATIS***

* Al completar el curso al 100% en 90 días o menos de haberlo adquirido y colocar una Orden de \$4,290 o más en productos de Sección I, precio menudeo.

SKINPRO
PROFESIONAL EN EL CUIDADO DE LA PIEL

ANEXO 8

Ejemplo de reconocimientos otorgados a través del Programa de la *Escalera del éxito*

Las Consultoras Estrella son reconocidas con este prendedor que reciben al lograr **3,600 puntos** de producción personal en un trimestre.

En cada trimestre que participas, recibes además una estrella que representa el nivel que alcanzaste en la promoción.

Además, recibe el **Pin Oval** que indica la cantidad de trimestres que has participado en la promoción.

Al lograr **56 trimestres** obtendrás el prendedor de la Escalera del Éxito decorado con diamantes.

	Zafiro 3,600 puntc			
	Rubi 4,800 puntos			
	Diamante 6,000 puntos			
	Esmeralda 7,200 puntos			



ANEXO 9

Ejemplo del servicio de paquetería para *Consultoras de Mary Kay México*

Rastreo, Rastrear Envíos, Paquetes, Envíos | Rastreo DHL Express

<http://www.dhl.com.mx/content/mx/es/express/rastreo.shtml?AWB=735..>

Nosotros empleamos cookies en nuestra página web. Las llamadas "cookies" se utilizan para mejorar la funcionalidad y la navegación para fines analíticos y publicitarios. Para obtener más información sobre cookies, saber cómo las empleamos y cómo cambiar su configuración, usted nos está dando su consentimiento para



[English](#) [Español](#)

[Centro de Contacto](#)

[Perfil del País](#)

[DHL Global](#)

Rastreo de Envíos por DHL Express

Esta es la manera más rápida de comprobar el estado de su envío. No necesita llamar al Servicio de Atención al Cliente ya que los resultados que recibe online reflejan cada evento del envío en tiempo real según avanza a través de la red de DHL.

Resumen de resultados

Gula Aérea: 7354886475

Salida de un centro de tránsito de DHL en MONTERREY - MEXICO

[Regístrese para recibir notificaciones](#)

Jueves, Noviembre 24, 2016 EN 17:07

Área de Servicio de Origen:

MONTERREY - MONTERREY - MEXICO

Área de Servicio de Destino:

SOR JUANA - ATIZAPAN DE ZARAGOZA - MEXICO

Entrega Estimada:

Viernes, Noviembre 25, 2016

Al Final del Día

1 Pieza

Jueves, Noviembre 24, 2016	Ubicación	Hora	Pieza
3 Salida de un centro de tránsito de DHL en MONTERREY - MEXICO	MONTERREY - MEXICO	17:07	1 Pieza
2 Procesado en MONTERREY - MEXICO	MONTERREY - MEXICO	17:06	1 Pieza
1 Envío retirado/recolectado.	MONTERREY - MEXICO	16:15	1 Pieza

Si prefiere hablar en forma personal con un representante sobre el paradero de su envío, contacte a [Servicio al Cliente](#).

Rastrea de manera automática tu envío por Twitter ingresando a www.dhl.com.mx/siguetuenvio.

[Términos y Condiciones](#)

[Preguntas Frecuentes sobre Rastreo](#)

Deutsche Post DHL Group

ANEXO 10

Oración Mary Kay

Señor,
necesito ser triunfadora,
no por mi sino por ti
la gente me está viendo
y soy el ejemplo que ellas seguirán.
Señor,
necesito ser triunfadora,
para mostrarles el camino a las demás,
puedo llegar a más vidas si soy
triunfadora,
por eso necesito triunfar hoy.
Señor,
necesito ser triunfadora,
y estoy dispuesta a dar lo mejor de mí,

pero al saber que las cosas buenas
vienen de ti,
necesito saber que estás conmigo.
Señor,
necesito ser triunfadora,
cada día me das más vida,
y con tu ejemplo y fortaleza,
yo sé que puedo triunfar en Mary Kay,
así como en mí vida personal.
Señor,
cuando me ayudes a triunfar y
yo pueda contar mi historia,
Siempre recordaré que los elogios,
el honor y la gloria son para ti.

Canción del Entusiasmo Mary Kay

Yo tengo el entusiasmo en
mi cabeza con Mary Kay

con Mary Kay,

con Mary Kay

yo tengo el entusiasmo en

mi cabeza con Mary Kay

con Mary Kay esta

Yo tengo el entusiasmo

Mary Kay en el corazón

el corazón, el

corazón

yo tengo el entusiasmo

Mary Kay en el corazón

en el corazón esta

Yo tengo el entusiasmo

Mary Kay bajo los pies

bajo los pies,

bajo los pies

yo tengo el entusiasmo

Mary Kay bajo los pies

bajo los pies esta

Yo tengo el entusiasmo Mary

Kay en todo mi ser

todo mi ser,

todo mi ser

yo tengo el entusiasmo Mary

Kay en todo mi ser

todo mi ser esta

Yo tengo el entusiasmo en

mi cabeza con Mary Kay

en el corazón, bajo los pies,

yo tengo el entusiasmo Mary

Kay en todo mi ser

en todo mi ser est

ANEXO 11

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA Consultora de Belleza Independiente Mary Kay

FECHA:
LUGAR:
DURACIÓN:

INTRODUCCIÓN. Como estudiante de la maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), estoy realizando una investigación sobre el papel que juega la cultura simbólica en el desarrollo de la dimensión laboral en la identidad de las Consultoras de Belleza Independientes Mary Kay. Por lo cual, le agradeceré su colaboración respondiendo la siguiente entrevista, ya que la información que me proporcione será de gran importancia para alcanzar el objetivo de la investigación.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

Para fines de la presente investigación ¿tienes algún inconveniente que tu nombre sea revelado? Sí____ No____. Si tu respuesta es afirmativa, en un documento anexo te firmaré como garantía de confidencialidad que tu nombre no aparecerá en dicha investigación, de lo contrario te pediré de favor me firmes dicho documento como evidencia de tu aprobación.

Para tener mejor comprensión de tu información, iniciaré con algunas preguntas de identificación.

¿Qué edad tienes? _____

¿Cuál es tu estado civil?

Soltera_____ Casada_____ Divorciada_____ Unión libre_____

¿Tienes hijos? Sí (cuántos) _____ No_____

¿Cuál es tu último grado de estudios?

Primaria_____ Secundaria _____ Preparatoria_____ Universidad_____

1. ¿Desde cuándo perteneces a Mary Kay?
2. ¿Por qué decidiste entrar a Mary Kay?
3. ¿A qué te dedicabas antes de participar con la empresa Mary Kay?
4. ¿Cómo te enteraste de la empresa Mary Kay?
5. **Aparte de trabajar en Mary Kay, ¿tienes otro trabajo?** (Si la respuesta es afirmativa especificar qué trabajo y actividades realiza)
6. ¿Consideras que tu trabajo en la familia (en tu hogar) es una ocupación?
¿Por qué?
7. ¿Cuántas horas diarias promedio le dedicas al trabajo de tu familia?
8. ¿Compartes el trabajo de casa (del hogar) con tu familia (padres, hijos, pareja) o con alguien más? (Con quién(es) y qué opina(n) al respecto)
9. ¿Qué actividades compartes con la familia y de qué manera? (deportivas, culturales, sociales, económicas, etcétera)
10. ¿Cuántas horas diarias, en promedio, destinas a esas actividades?
11. ¿Compartes el trabajo Mary Kay con tu familia (padres, hijos, pareja) o con alguien más? (Especifica con quién y de qué manera)
12. ¿Qué piensan ellos (la familia) de compartir el trabajo Mary Kay?
13. Actualmente, en tu familia ¿qué papel (rol) desempeñas?
14. Desde tu punto de vista ¿quién consideras que es el jefe o la jefa de tu familia? (explica el porqué)
15. ¿Quién crees tú que tus hijos o tu familia (padres, pareja) consideran que es el jefe de la familia? (explica el porqué)
16. En tu hogar ¿quién o quiénes toman las decisiones?
17. ¿De qué manera se toman las decisiones?
18. ¿Cuántas horas diarias, en promedio, destinas para el trabajo de Mary Kay?
19. En Mary Kay, ¿qué nivel de carrera tienes?
20. ¿Qué actividades realizas en el nivel que actualmente tienes?

21. **¿Cómo ha sido tu experiencia en cada uno de los niveles de la carrera Mary Kay por los cuales has pasado?**
22. **¿Cuáles son tus metas y/o aspiraciones como Directora de Unidad en Mary Kay?**
23. **En general, ¿qué opinión tienes de la carrera profesional que ofrece la empresa Mary Kay?**
24. **¿Consideras que la empresa Mary Kay motiva tu esfuerzo y desempeño hacia ésta? (Menciona por qué y de qué manera)**
25. **¿Qué tipo de estímulos utiliza la empresa Mary Kay?**
26. **Del 0 al 10 ¿cómo calificarías tú que Mary Kay te motiva?**
27. **¿Acostumbras a motivar a las integrantes de tu Unidad?**
28. **¿Cuáles crees que son más efectivos? (Explica tu respuesta)**
29. **¿A ti cuáles te han impactado (ayudado)? (Explica tu respuesta)**
30. **¿Cuáles utilizas en tu Unidad (grupo)? (Explica)**
31. **En general, ¿cómo se da el proceso de trabajo entre las integrantes que conforman tu Unidad (tanto general como particular) para alcanzar sus metas? (forma de coordinación, comunicación y control)**
32. **Actualmente, ¿cómo está conformada tu Unidad de trabajo? (No. de Unidades e integrantes que la conforman)**
33. **¿Cuáles son las estrategias que utilizas a la hora de interactuar con las integrantes de tu equipo para motivarlas a participar en Mary Kay? (alcance o logro de metas establecidas)**
34. **¿Cuál ha sido la situación más difícil que has tenido que enfrentar en Mary Kay?**
35. **¿Qué has hecho para solucionar las adversidades que se te presentan en Mary Kay?**
36. **¿Qué es para ti cultura?**
37. **Desde tu punto de vista, ¿cuáles crees que sean los elementos que constituyen la cultura de Mary Kay?**

38. ¿Crees que la cultura de Mary Kay tiene que ver con elementos de conducta (como costumbres, ritos, tradiciones) y con elementos de control (como reglas, políticas, símbolos, valores)? (Menciona el porqué)
39. De los valores de la compañía MK, ¿cuál consideras que es el más importante y por qué?
40. ¿Qué significa para ti este valor?
41. ¿Cuáles son los principios de la compañía y en qué consisten? (significado)
42. ¿Cuál consideras que es el más importante y por qué?
43. ¿Estos valores y principios los aplicas únicamente en Mary Kay o dónde más los aplicas? (Menciona el porqué)
44. ¿Qué son para ti las costumbres, los ritos y las tradiciones?
45. ¿Cuáles son las costumbres, los ritos y las tradiciones que caracterizan a la empresa Mary Kay?
46. ¿Cómo hablas con las integrantes de la Unidad en la que estás? ¿Hay un lenguaje especial o es común? (Explica tu respuesta)
47. ¿En dónde más se utiliza?
48. ¿Qué significa para ti la empresa Mary Kay?
49. ¿Qué es para ti *identificarse* (con algo o alguien)?
50. ¿De qué manera te identificas con la empresa Mary Kay?
51. Del 0 al 10, ¿qué tanto se siente parte de la compañía Mary Kay?
52. Considerando lo anterior ¿qué elementos consideras son los que identifican a las integrantes de Mary Kay?
53. ¿Cuáles son los elementos del sistema de trabajo de Mary Kay que más te gustan y por qué?
54. ¿Te gusta vestir la ropa de Mary Kay? (Explica el porqué)
55. ¿Te gusta usar los accesorios Mary Kay? (Explica cuáles y porqué)
56. ¿Cuál es el nombre que le das a tu Unidad?

- 57. ¿Qué significado tiene, para ti, tú Unidad?**
- 58. ¿Crees que Mary Kay tiene éxito? (Cuantifícalo)**
- 59. ¿Por qué crees que Mary Kay tiene o no éxito?**
- 60. ¿Qué piensas, en la actualidad o en el futuro, sobre la participación del hombre en el negocio Mary Kay? (en dónde se da, cuales son las limitantes que se presentan en el país, cómo le hacen para que la gama de productos que ofrece la compañía llegue a ellos)**
- 61. ¿Tu participación con Mary Kay te ha ayudado en tus relaciones de familia o te ha causado problemas? ¿Por qué?**

¡Gracias por tu amable y atenta colaboración!

ANEXO 12

CUESTIONARIO

Consultora de Belleza Independiente Mary Kay

Fecha: _____

INTRODUCCIÓN. Como estudiante de la maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), estoy realizando una investigación sobre el papel que juega la cultura simbólica en el desarrollo de la dimensión laboral en la identidad de las Consultoras de Belleza Independientes Mary Kay. Por lo cual, le agradeceré su colaboración contestando el siguiente cuestionario, ya que la información que me proporcione será de gran importancia para alcanzar el objetivo de la investigación.

NOMBRE: _____ **EDAD (en años):** _____

Para fines de la presente investigación ¿tienes algún inconveniente que tu nombre sea revelado? Sí____ No____. Si tu respuesta es afirmativa, en un documento anexo te firmaré como garantía de confidencialidad que tu nombre no aparecerá en dicha investigación, de lo contrario te pediré de favor me firmes dicho documento como evidencia de tu aprobación.

Para tener mejor comprensión de tu información, iniciaré con algunas preguntas de identificación.

1. Estado civil

Soltera_____ Casada _____ Divorciada_____ Unión libre_____

2. ¿Tienes hijos?

Sí (cuántos) _____ No_____

3. ¿Cuál es tu escolaridad? (Se marcará con una cruz cuando el nivel educativo sea completo, de lo contrario se señalarán los años cursados)

Primaria_____ Secundaria_____ Preparatoria _____ Universidad_____

4. Además de Mary Kay, ¿tienes otra ocupación?

Sí (especifica) _____ No _____

5. ¿Consideras que tu trabajo en la familia (en tu hogar) es una ocupación?
(Menciona el porqué de tu respuesta)

6. ¿Cuántas horas diarias, en promedio, le dedicas al trabajo de tu familia?

7. ¿Compartes el trabajo de casa (del hogar) con tu familia (padres, hijos, pareja) o con alguien más?

Sí (especifica) _____ No _____

8. ¿Qué opinan de ello?

9. ¿Qué actividades compartes con la familia y de qué manera? (deportivas, culturales, sociales, económicas, etcétera)

10. ¿Compartes el trabajo Mary Kay con tu familia (padres, hijos, pareja) o con alguien más?

Sí (especifica) _____ No _____

11. ¿Qué piensan ellos (la familia) de compartir el trabajo?

12. Actualmente, en tu familia ¿qué papel (rol) desempeñas?

13. Desde tu punto de vista ¿quién consideras que es el jefe o la jefa de tu familia? (explica el porqué)

14. ¿Quién crees tú que tus hijos o tu familia (padres, pareja) consideran que es el jefe de la familia? (explica el porqué)

15. En tu hogar ¿quién o quiénes toman las decisiones?

16. ¿Cómo se toman las decisiones? (De qué manera)

17. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Mary Kay (en años/meses)?

18. ¿Cuántas horas diarias, en promedio, destinas para el trabajo de Mary Kay?

- a) De 1 a 2 hrs. b) De 3 a 4 hrs. c) De 5 a 6 hrs. d) Más de 6 hrs.

19. ¿Cómo te enteraste de la empresa Mary Kay?

Por medio de Internet_____

Anuncios (tarjetas de presentación) _____

Familiares o conocidas que trabajan en Mary Kay _____

Prueba de productos_____

Otro (especifica)_____

20. ¿Por qué decidiste participar con la empresa Mary Kay?

21. ¿Cuál de los siguientes aspectos llamó tu atención para que decidieras participar con la empresa Mary Kay? (Elige las que consideres necesarias y otórgales un orden numérico)

- a) Ser mi propia jefa
- b) Crecimiento personal
- c) Ganar dinero adicional
- d) Fortalecer mi autoestima ganando confianza cada día
- e) Obtener una posición de liderazgo
- f) Lograr nuevas metas
- g) Ser reconocida por la empresa
- h) Independencia económica (individual)
- i) Ganar premios de acuerdo a tu desempeño (viajes, joyas, autos)
- j) Independencia económica con tu familia
- k) Otra (especifica) _____

22. ¿A qué te dedicabas antes de participar con la empresa Mary Kay?

23. Desde que entraste ¿has ascendido de nivel en la carrera Mary Kay?

- a) Sí (especifica qué niveles y la duración de los mismos)

- b) No (por _____ qué)

24. De acuerdo a tu nivel de carrera en Mary Kay, ¿qué actividades realizas para alcanzar tus metas?

25. En general, ¿qué opinión tienes de la carrera profesional que ofrece la empresa Mary Kay?

26. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la empresa Mary Kay motiva tu esfuerzo y desempeño hacia ésta? (Menciona el porqué)

27. Del 0 al 10 ¿cómo calificarías tú que la empresa Mary Kay te motiva?

28. ¿Acostumbras a motivar a las integrantes de tu equipo? (si es el caso*)

29. ¿Qué tipo de estímulos utilizan en Mary Kay en términos de motivación?

30. ¿Cuáles crees que son más efectivos? (Explica tu respuesta)

31. ¿A ti cuáles te han impactado (ayudado)? (Explica tu respuesta)

32. ¿Cuáles son tus metas y/o aspiraciones en Mary Kay? (como líder*)

33. ¿Aspiras al nivel de Directora? (Menciona el porqué)

a) Sí _____

b) No _____

34. Para ti, ¿qué es cultura?

35. ¿Cuáles crees que sean los elementos que constituyen la cultura de Mary Kay?

36. ¿Crees que la cultura de Mary Kay tiene que ver con elementos de conducta (como costumbres, ritos, tradiciones) y con elementos de control (como reglas, políticas, símbolos, valores) que se relacionen en tu vida general? (Menciona el porqué)

37. De los valores de la compañía MK ¿cuál consideras que es el más importante y por qué?

38. ¿Qué significa para ti este valor?

39. ¿Cuáles son los principios de la compañía y en qué consisten? (significado)

40. ¿Cuál consideras que es el más importante y por qué?

41. ¿Estos valores y principios los aplicas únicamente en Mary Kay o dónde más los aplicas? (Menciona el porqué)

42. ¿Cómo hablas con las integrantes de la Unidad en la que estás? ¿Hay un lenguaje especial o es común? (Explica tu respuesta)

43. ¿Qué representa para ti la empresa Mary Kay?

44. ¿Qué es para ti *identificarse* (con algo o alguien)?

45. ¿De qué manera te identificas con la empresa Mary Kay?

46. Del 0 al 10, ¿qué tanto se siente parte de Mary Kay? (Menciona el porqué)

47. ¿Cuáles son los elementos del sistema de trabajo de Mary Kay que más te gusta? ¿Por qué?

48. ¿Te gusta vestir la ropa de Mary Kay? ¿Por qué?

a) Sí _____

b) No _____

49. ¿Te gustan los accesorios Mary Kay? ¿Cuáles y por qué?

a) Sí _____

b) No _____

50. ¿Crees que la empresa Mary Kay tiene éxito? (Porqué y cuantifícalo)

51. ¿De qué manera, en general, describes tu experiencia en Mary Kay?

52. ¿Tu participación con Mary Kay te ha ayudado en tus relaciones de familia o te ha causado problemas? ¿Por qué?

¡Gracias por tu amable colaboración!