



UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA

New age y nuevas formas de organización empresarial: el caso de Amway Co. y las culturas del multinivel

Jordi Colobrans Delgado



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution 4.0. Spain License.**

NEW AGE Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL. El caso de Amway Co. y
las Culturas del Multinivel

Tesis doctoral realizada
por
Jordi COLOBRANS DELGADO
para acceder al grado
de
Doctor en Sociología

Director:

Davydd J. GREENWOOD,
Department of Anthropology,
Cornell University. Ithaca, NY

Tutor:

Pere NEGRE i RIGOL,
Departament de Sociologia,
Universitat de Barcelona

Programa de doctorado:

«Estructura i Canvi Social»
Bienio: 1991-1993

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials
Departament de Sociologia i Metodologia de la Ciència
Junio 1996

LA INFLUENCIA DEL HUMANISMO Y LOS MOVIMIENTOS TEOSÓFICOS EN
LA CULTURA DEL MULTINIVEL

La influencia del humanismo y los movimientos teosóficos¹ es, como en el caso de la influencia del protestantismo evangélico, igualmente relevante en la configuración de las culturas del MLM, especialmente en sus versiones más populares. Este tema es laborioso no sólo por la propia complejidad de estos movimientos marcadamente sincréticos y con un intenso intercambio de información con el entorno, sino porque, en lo USA, los prestamos entre el protestantismo evangélico y algunos movimientos humanistas y teosóficos han sido continuos a lo largo de los siglos XIX y XX, especialmente durante los períodos de revivalismos a pesar de su pública hostilidad²

¹ La teosofía es el término con el que Johannes Reuchlin describió a ciertos escolásticos poco rigurosos a la cabeza de los cuales sitúa a Cornelius Agrippa. Alrededor del s. XVII empieza a aparecer esta designación en libros de magia blanca y con Jacob Böhme, la teosofía aparece ligada a una filosofía de la naturaleza (Faivre, 1989). En el s. XVIII, el capítulo «De theosopiis» de la *Historia Critica Philosophiae* de Jacob Brucker se convierte en la referencia obligada de todos cuantos escriben acerca de la historia de la filosofía y aluden a los teósofos (id.). En el siglo de las Luces, el mismo Diderot escribirá un artículo en la *Encyclopédie*. La influencia de Böhme se verá en Swedemborg y en el *Philosophical Inquiries Into the Nature of Human Freedom* (1809) de F.W.J. von Schelling's. Sin embargo, aquí, por teosofía me refiero a los idearios de la Sociedad Teosófica, que algunos han preferido llamar «teosofismos» (Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana Espasa-Calpe, 1928: 1087-1100).

² Desde las iglesias evangelistas la *New Age* es acusada de populismo, esoterismo, ocultismo, incluso de satanismo y les recrimina que perviertan a la juventud con sus artimañas, causan de la desintegración de la sociedad (Chandler 1991, Martin 1991, Lochhaas 1990).

Por otra parte, esta complejidad se acrecienta en la medida en que en los períodos de revivalismo coinciden en el tiempo con momentos de agitación social, cambios políticos, económicos, demográficos, científicos y tecnológicos. En relación a estos cambios, ambos movimientos ofrecen al gran público marcos conceptuales, generalmente muy simples pero muy estructurados, que le permiten interpretar de manera cómoda estos cambios y convivir mejor con ellos, incluso integrarlos y formar parte de ellos.

De un lado, los movimientos evangélicos, con su énfasis en la Biblia y, de otro, los movimientos teosóficos con su argumento de la religión natural y universal y las ciencias de la fe y la religión, coinciden en que el mundo está cambiando y en que el hombre, ya sea con la bendición de un Dios que ama el cambio o mediante el poder de una voluntad forjada para ejecutar proyectos de cambio, pueden influir sobre el destino. Ambos movimientos con sus idearios y su conducta apoyan directa o indirectamente la democracia, el progreso, la ciencia¹, la evolución y el sistema de producción capitalista².

¹ A veces, especialmente desde los grupos de la New Age, la ciencia es cuestionada, aunque lo que se cuestiona es el paradigma clásico racional-mecanicista que, desde su punto de vista, compite con su concepción holista del universo (Bohm 1980, Capra 1982). Estos autores tratan de establecer conexiones entre las teorías científicas contemporáneas, los textos sagrados antiguos y la concepción mística del universo (Talbot 1980, Peat 1987) como en su momento hizo Elena Petrovna Blavatsky, fundadora de la Sociedad Teosófica.

² Gual Riba, un célebre teósofo español escribió *El Sendero de la Democracia*, en la que se sostiene que la teosofía es una corriente de pensamiento de y para la democracia y, *La Unidad Nacional Española y sus Principios Básicos*, obra dedicada a Primo de Rivera en la que apela al progreso, la democracia, la unidad nacional y el optimismo.

En esta sección trato de establecer la conexión entre los actuales movimientos de la *New Age* con los del *New Thought* que circularon desde finales del s. XVIII y lo largo del s. XIX por los USA, a la par que los movimientos evangélicos y revivalistas, y la influencia que han tenido en la configuración de la cultura del MLM. Esta influencia no significa que la cultura del MLM sea el fruto de estos movimientos, sino que, estratégicamente, ha sido capaz de integrar algunos de sus elementos que más han respondido a sus necesidades, especialmente los relacionados con el desarrollo de la voluntad. Por otra parte, esta influencia no es lineal, sino más bien informal y llega a la cultura del MLM a través del mercado de consumo habitual.

Para abordar este tema de manera rigurosa se requieren unos conocimientos históricos y específicos que, en este momento, no dispongo, por lo que mi exposición se limitará, como en el caso anterior, a mostrar algunos de los elementos que creo que deberían ser considerados al tratar esta cuestión con mayor detalle.

En la Fig. 4.3.: La influencia de las corrientes humanistas y teosóficas en la configuración de la cultura del MLM, he trazado el itinerario de estos movimientos en su rama más divulgativa. El ciclo empieza con los movimientos populares del *New Thought*¹, en los que se mezclan

¹ Para una descripción de estos movimientos puede consultarse a James (1902), concretamente el capítulo sobre misticismo

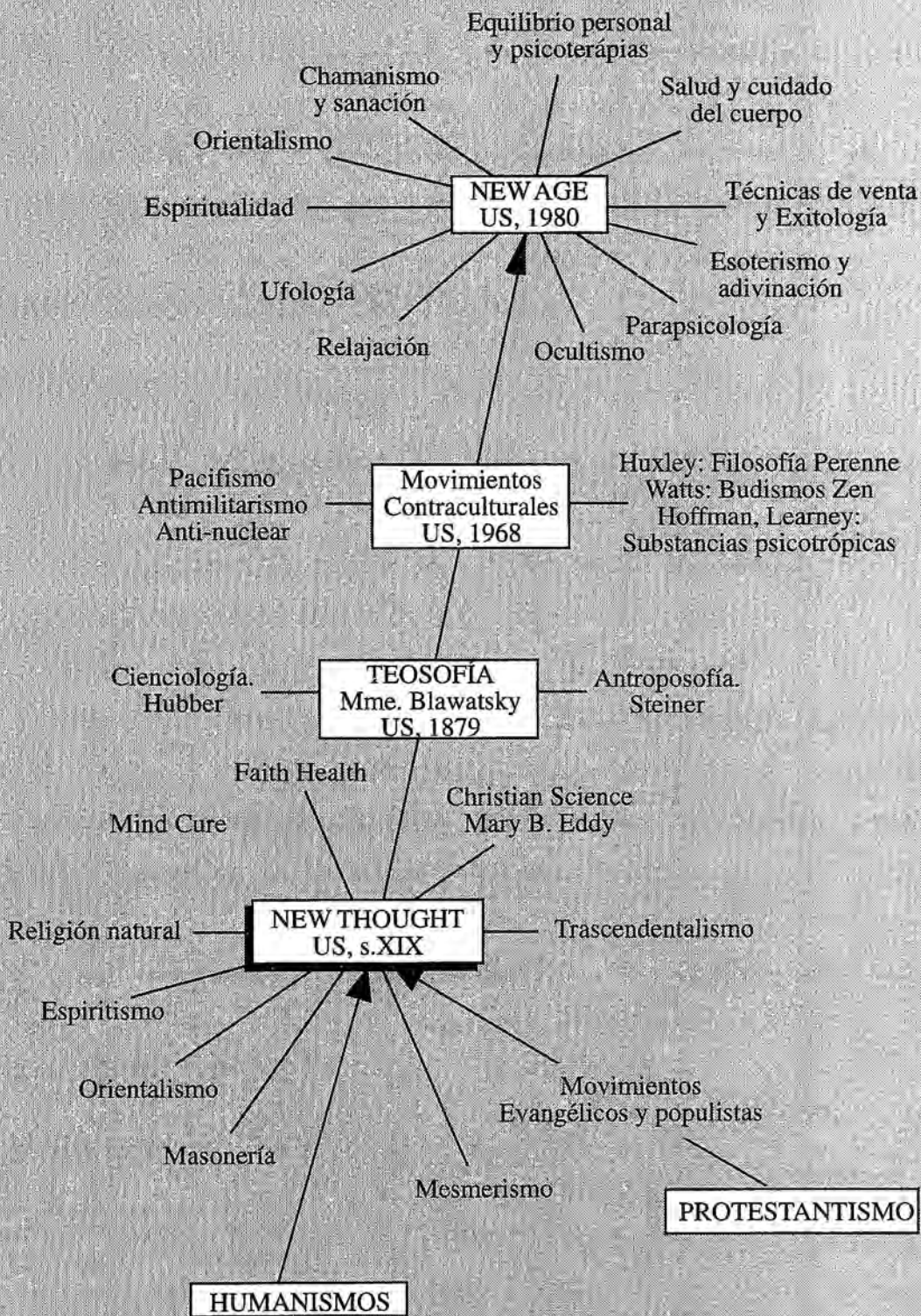


Fig. 4.3: La influencia de las corrientes humanistas y las teosofías en la configuración de la cultura del Multinivel.
Fuente: Elaboración propia

componentes de raíz humanista y protestante, y del que se han nutrido una gran variedad de movimientos como la *Mind Cure*, la *Faith Healing*¹, el mesmerismo de Phineas P. Quimby², la *Christian Science* de Mary Baker Eddy³, el espiritismo de las hermanas Fox o la síntesis de estas corrientes realizada por la Sociedad Teosófica de Elena Petrovna Blavatsky a finales del s. XIX, directamente emparentada con los actuales movimientos de la *New Age*.

La Sociedad Teosófica

Con la constitución de la Sociedad Teosófica -1875- en New York, se sistematizan una serie de corrientes culturales diversas. Las obras de Blavatsky, *La Doctrina Secreta* o *Isis sin Velo*, ilustran muy bien el contenido sincrético, ecléctico e imaginativo de este movimiento y formulan el desafío que heredarán los movimientos de la *New Age*, la reconstrucción de la unidad del ser humano.

Mme. Blavatsky, Annie Besant, C. W. Leadbeater, Ralph W. Trine y otros conocidos teósofos⁴ sostenían que la religión

¹ vid. Smylie (1983)

² Las obras más conocidas de Quimby son: *Mental Cure* (1869), *Mental Medicine* (1872) y *Soul and Body* (1876).

³ Otra rama de estos movimientos de la curación del cuerpo y el alma a través de una voluntad es la de la Ciencia Cristiana fundada por Mary Baker Eddy. Su obra fundamental es: *Science and Health with the Key to the Scriptures* (1875).

⁴ Entre otros destacados teósofos cabe citar al coronel Olcott, que fundó con Blavatsky la Sociedad Teosófica, William Q. Judge, J. Krishnamurti, Albin Boyd Kuhn, J. Martensen, Ella W. Wilcox, Edwin Markham, Prentice Mulford, Thomas Troward y Emet Fox y Ervin Seale.

es una, es natural y es universal. Todas las religiones, filosofías antiguas o sistemas mitológicos proceden de un mismo tronco común al que llamaron la *filosofía perenne*. Las sociedades, en su ignorancia, han deformado las grandes verdades y la *filosofía perenne* ha quedado fragmentada y esparcida a lo largo del tiempo y el espacio. Según este planteamiento todas las religiones y los grandes sistemas filosóficos deben contener, en su esencia, al menos una parte de esta religión natural. Queda por hacer, entonces, una gran tarea, la reconstrucción de la religión natural. Sólo cuando este proyecto arqueológico y etnográfico se cumpla, el hombre podrá recuperar su unidad, armonizarse con el universo y ser infinitamente feliz. Para ello, el hombre debe utilizar todos los medios que tenga a su alcance, las teorías científicas, los sistemas religiosos, mitológicos y filosóficos de cualquier época o cultura y/o el ocultismo y el esoterismo.

La filosofía optimista

La Sociedad Teosófica heredó algunos planteamientos de las filosofías optimistas ilustradas a través de los movimientos del *New Thought*. El pensamiento optimista, con su decisión de rechazar sistemáticamente el fracaso y las connotaciones verbales negativas que inhiben a la acción, sostiene que el cambio se inicia en la mente de las personas. De esta teoría se deduce que un pensamiento

fuerte, vigoroso y optimista puede, primero, formatear el cambio en una zona, a veces llamada el éter y, posteriormente, transferirlo a la realidad. Este proceso de transferencia puede ser largo y agotador, aunque este es el precio que debe pagar aquel cuya voluntad no es todavía lo suficientemente poderosa para hacer el proceso más simple y lo suficientemente ambicioso como para perseverar en él.

El tema del poder de la voluntad es un tema recurrente en teósofos como Ralph Waldo Trine (1913), William W. Atkinson y Edward E. Beals (s.a.) que han tratado la cuestión del poder personal, o Daniel Burst Ross (s.a.) y Orison Sweet Marden en relación a la filosofía optimista¹. Sin embargo, las filosofías optimistas se introducen en la cultura del MLM básicamente de la mano de Norman Vincent Peale (1952), un predicador evangélico que ofrece una síntesis entre las filosofías optimistas y la autoridad de los evangelios a la que dio el nombre de *pensamiento positivo*, muy requerido por las culturas del éxito, y del

¹ Compárese los títulos de las obras de Orison Sweet Marden con los que los distribuidores del MLM ponen a sus conferencias. Entre las más de un centenar de obras de Marden abundan las coincidencias. Títulos de Marden son *El Poder del Pensamiento, la Iniciación en los Negocios, la Actitud Victoriosa, Paz Poder y Abundancia, Querer es Poder, Los Caminos del Amor, El Secreto del Éxito, Sendero de la Felicidad, Ayúdate a tí mismo, Ejemplos Estimulantes*, etc. En las cintas distribuidas por Iberonet, en España a parecen títulos como: *Los Escalones Hacia el Éxito, Aprender y Crecer Siempre, En Busca de la Felicidad, El deseo Ardiente, Los Tres Mandamientos, Esto es Diamante, Tu Efectividad Depende de tu Actitud, La Autopista del Éxito, Actitud, Creencia y Compromiso, El Sistema Hizo el Milagro*, etc.

progreso y crecimiento económico en general¹

En la cultura del MLM, el pensamiento positivo justifica que los sueños puedan hacerse realidad, de ahí su gran importancia estratégica. Resulta fundamental que el DI asuma una actitud positiva desde el primer momento que contacta con el sistema y define su sueño, sin esta actitud positiva, sostienen algunos distribuidores líderes, no puede haber compromiso con los sueños².

Concepción holista de la realidad

Otro componente propio de estos movimientos es su concepción holística de la realidad, en el sentido de que individuo y universo forman un único tejido común que puede moldearse a través de la voluntad y el esfuerzo. Se trata de una herencia de las concepciones místicas de la realidad que se emplea para destacar la falta de armonía del individuo con el mundo. Walt Whitman (1819-1892) fue un escritor que conjugó la poesía mística con el periodismo y los idearios de la democracia y el progreso que sostuvo esta concepción

¹ Los historiadores de la religión popular en los USA han acuñado el término paelismo para referirse a la influencia y alcance de la predica de Norman Vincent Peale. Para una biografía de este autor y una exposición de sus idearios y conexiones con los políticos conservadores puede consultarse a George (1993)

² vid. las cintas de Yager (1990) sobre Actitud. Eduardo Criadó, el introductor de los cursos Dale Carnegie en España, propuso en una convención de DI de Amway Co. erradicar la partícula «No» del vocabulario cotidiano con el fin de no sucumbir a «la tendencia natural de ver el lado negativo de las cosas» y dejarse impresionar por su envergadura (Doc. dic. 1992)

holística del individuo. ¿Por qué el cuerpo y el alma debían ser dos entidades separadas?, se preguntaba en *Leaves of Grass*¹. Para Whitman (1855), el ser debía recuperar su unidad fundamental a toda costa, la unidad de su cuerpo y

¹ Un autor polémico, algunos autores sostienen que Whitman inició una corriente literaria típicamente americana por primera vez desvinculada de las tradiciones europeas, como Zardoya (1956) que ve a Whitman como un producto autóctono, una mezcla de individualismo, optimismo, humanismo y panteísmo. Otros, como Parrington (1930), más crítico, halla en él sólo al último de los románticos de la generación anterior.

alma, algo que sólo podía ofrecer una democracia verdadera¹.

De esta manera, el *alma universal* o la *conciencia cósmica* de teósofos, humanistas y místicos podía ser

¹ El Whitman poeta se pregunta ¿por qué el alma tiene que ser superior al cuerpo? y ¿por qué no puede amar tanto a su cuerpo como a su alma? Al formular esta pregunta, Whitman rompía algo más que el dominio de lo espiritual sobre lo material, Whitman, completaba el ciclo que Lutero había iniciado al poner en duda la necesidad de una jerarquía eclesiástica que, en última instancia, era el bastión de la fortaleza sobre la que se sostenía la estructura del antiguo régimen con sus feudos y monarquías. Con esta pregunta, Whitman, eliminaba la última jerarquía que le quedaba por eliminar, la que había entre el cuerpo y el alma. Ambos estaban regidos por el mismo principio que ordenaba la ciudadanía americana, al menos, tal y como la Declaración de Independencia establecía, nadie debía ser más que nadie, por lo tanto, el alma no debería primar sobre el cuerpo, ambos debían gozar de las mismas oportunidades.

El Whitman periodista que escribe *Perspectivas Democráticas*, por una parte, denuncia la corrupción, la vanidad, el egoísmo y la devoción por el dinero, y por la otra, apuesta por lo que llama una cultura auténticamente democrática, desde su punto de vista, un paso a lo que llama el establecimiento de un gobierno de la Naturaleza, «cuya historia permanece aún inédita» (1944:81). De esta manera, Whitman conectaba la política y misticismo y establecía la filosofía de un programa social que los teósofos valoraron como muy apropiado:

«pediría yo un programa de cultura concebido no para una sola clase ni destinado a las tertulias y a las salones de conferencias, sino con miras a la vida práctica, al oeste, a los trabajadores, a las cosas que ocurren en las chacras y los talleres y que se comprenda a las mujeres de las clases media y trabajadora, y con referencia a la igualdad perfecta de las mujeres y a una grande y poderosa maternidad. Pediría de este programa o teoría un alcance que fuera lo suficientemente generoso como para incluir a la mayor extensión humana que se pueda. Debe tener como significado medular la formación de una típica personalidad, de carácter que pueda ser elegido para el uso de la mayor generalidad de los hombres; y que no esté restringido por las condiciones que las masas no puedan elegir. La más alta de las culturas será siempre la de los instintos varoniles y valientes, las percepciones de amor y de auto-respeto que tienden a formar en este continente una idea de ideocracia, de universalismo, lo cual verdadera hija de América, brindará alegría a su madre volviendo a ella en su propio espíritu, reclutando miríadas de vástagos, capaces, naturales, sencillos, tolerantes, devotos, creyentes en ella, América, y poseedores de algún instinto definido, que les indica porque y para qué ha surgido en el más vasto, el más formidable de los nacimientos históricos y que está ahora y aquí con maravilloso paso haciendo sus jornadas a través del tiempo» Whitman (1944:85)

integrada como una faceta del planteamiento estratégico global de algunas multinacionales. Reducidas las culturas del progreso a culturas corporativas, como hacen algunas compañías pioneras en este campo, la realización del individuo pasaba por el cumplimiento de sus funciones dentro de la compañía. La tan esperada unidad del cuerpo y alma del ser, encontraba así una magnífica oportunidad en la figura del DI dentro del sistema MLM, una unidad de pensamiento y acción.

Escisiones de la Sociedad Teosófica

Sin embargo, el método ecléctico utilizado por Mme. Blavatsky tuvo un efecto contrario. Por un lado, la gran cantidad de temas barajados en sus obras y colaboradores, y por el otro, la estructura en base a grupos autónomos de la sociedad teosófica y el poco control que ejercía sobre sus miembros -un líder que reunía un grupo de seis miembros podía constituirse en un grupo de autónomo, otra coincidencia del planteamiento del sistema de MLM- rápidamente dió lugar a múltiples escisiones. A su muerte, 1891, Annie Besant tomó el relevo. Pronto surgieron disputas dentro de la organización y se produjeron escisiones, primero la de Olcott, esposo de Blavatsky y posteriormente, la de Leadbeater, un gran divulgador de las doctrinas teosóficas. Rudolf Steiner inició una reforma de la Sociedad Teosófica que acabó con la fundación de la escuela

Antroposófica. Más tarde, Hubbart, fundó la Cienciología, todas ellas activas en la actualidad¹.

La influencia de la contracultura en la configuración de la Nueva Era

Otra importante contribución a la difusión de algunos de los idearios teosóficos en la actualidad y su asimilación en forma de cultura popular nuevaerista viene dado por la crítica social de los movimientos contraculturales, en sus múltiples ramas de exploración y alteración de la conciencia, orientalismo, activismo político, antimilitarismo, pacifismo, rock o experiencias comunales. Aparentemente, estas facciones guardan poca relación entre sí, sin embargo, tanto las más introspectivas como las más abiertamente implicadas con la transformación de la sociedad comparten la sensación de que deben luchar por recuperar la unidad del ser, en unos casos, y la de la sociedad, en otros.

Algunas obras clásicas que se popularizaron entre las juventudes contraculturales, especialmente entre los grupos más místicos, tales como el Baghabat Gita, los Vedas, el Tao Te King, el Libro tibetano de los Muertos o el Talmud habían sido traducidas y divulgadas anteriormente por los teósofos

¹ La influencia de las corrientes teosóficas también han sido importantes en algunos conocidos escritores, como Theodore Dreiser. Algunas de su obras parecen inspiradas en la obra de Mary Baker Eddy y Orson Sweet Marsden.

a finales del S. XIX y principios del XX en su búsqueda de la unidad del ser. Otros autores contraculturales muy leídos muestran vínculos inequívocos con los principios que animaban a los movimientos teosóficos, como Aldous Huxley, que escribió su *Filosofía Perenne* (1967), en el mismo estilo ecléctico tan típico de Blavatsky, o Alan Wats, que introdujo una versión popular del budismo Zen (1961).

La experiencia interior

Un gran auxiliar de los que creían en la posibilidad de reconstruir el ser buscando la respuesta en su interior fueron las experiencias psicodélicas, a raíz del hallazgo del LSD, una sustancia psicotrópica que su descubridor, Hoffman, presentó como el microscopio de la conciencia. A partir de este momento, el individuo contaba con una nueva herramienta para explorar su interior, esta vez alterando su conciencia por medios químicos, sin tener que recurrir necesariamente a la gimnasia Yoga que caracterizó a los teósofos de principios del s. XX como método para preparar el advenimiento del conocimiento¹. Como experiencia alucinógena, el LSD demostraba que la conciencia podía ser alterada, lo que se interpretó como una confirmación de que la mente individual y el universo estaban íntimamente

¹ Conocidos yoguis y swamis vinculados al movimiento teosófico fueron el yogui Vivekananda, el yogui Kharashinanda con sus obras sobre el Yoga fácil por ejemplo: *¿Cómo se llega a ser yogui?* o el Swami Mukerij con sus *Lecciones de Yoga para el Desarrollo Espiritual*, el Swami Panchadasi con las fuerzas ocultas al alcance de todos, o las lecciones del yogui Ramacharaka sobre filosofía y Ocultismo Oriental.

conectados, tal y como el misticismo oriental sostenía.

La Nueva Era

Durante los años 70 siguieron desarrollándose los movimientos de carácter humanista, como el Movimiento del Potencial Humano. A principios de los 80, Marilyn Ferguson (1980) había escrito un célebre libro que pronto se convirtió en un *best-seller* que hoy sigue reeditándose y traducándose, la *Conspiración de Acuario*, un libro que anunciaba la inminente llegada de un cambio de paradigma del que estaba emergiendo un mundo más humano, solidario, comprensivo, amoroso, ecológico y en el que cada individuo tendría la posibilidad de evolucionar y autorealizarse. En el mundo de la *Nueva Era*, la tecnología es amable y sus habitantes han establecido fuertes compromisos entre ellos creando sólidas redes sociales de autoayuda y cooperación. Este mundo es una aldea global en la que todos los seres están unidos entre sí. La *Nueva Era* se manifiesta en todas las áreas de la sociedad. En la *Nueva Era*, el individuo se realiza a través del apoyo de la comunidad, una interesante aportación a los planteamientos de los teósofos principalmente centrados en el individuo.

Sin embargo, la *Nueva Era* no es ni mucho menos un movimiento uniforme sino todo lo contrario, como ese observa en la Figura (3.3). Enrique de Vicente en el prólogo de la

Guía de la Era de Acuario (1991) ha distinguido a tres grupos distintos cuyos proyectos sociales y culturales que pueden llegar a ser incluso contradictorios: los grupos alternativos, ecologistas, conservadores y pacifistas, los que practican técnicas relacionadas con la salud, la alimentación, el bienestar psicofísico, las nuevas psicoterapias, el desarrollo psíquico, la exploración de la conciencia, la meditación y prácticas espirituales varias y, en tercer lugar, los que se interesan por el ocultismo, las facultades paranormales, las vidas anteriores, las artes adivinatorias, antiguas sabidurías, civilizaciones desaparecidas u OVNIS. En esta clasificación, la cultura del MLM mezcla elementos de los dos primeros grupos, aunque a título individual, no resulta difícil encontrar a algunos de sus distribuidores que hayan tenido experiencias en los tres campos, como sucede con un número creciente de jóvenes de hoy y grupos de mediana edad.

El planteamiento socio-económico de la Nueva Era

Por otro lado, a principios de los 80, de la rama socio-económico de la *New Age*, se popularizó otra obra, *Macrotendencias*, de John Naisbitt (1980), un libro de carácter divulgativo y tono futurista que anunciaba las grandes tendencias que iban a caracterizar a las sociedades occidentales durante los próximos diez años. Muchos hallaron en este libro una valiosa información que ponía fin a sus

dudas e incertidumbres a corto y medio plazo. Conociendo cuáles eran las *macrotendencias* que estaban gobernando el futuro, sería posible anticiparse a los acontecimientos y prepararse para afrontar los cambios que, sin duda alguna, iban a producirse. Por otro lado, el libro tenía una estructura a base de capítulos independientemente y resultaba de muy fácil lectura. El futuro parecía al alcance de todos. Su fórmula adivinatoria se basaba en explorar sistemáticamente los titulares de varios miles de artículos de distinta procedencia y establecer cuales eran los temas genéricos de los temas más tratados. Estos temas era las *macrotendencias*, porque su influencia se reflejaba en los demás.

La particularidad de las *macrotendencias* fue que, en medio de un mundo en el que los cambios parecen ser cada vez más veloces e impredecibles, las *macrotendencias* ofrecían seguridad, orden y un marco de referencia a los inversores angustiados por la duda. Las *macrotendencias*, como el paradigma emergente de la *Nueva Era*, reflejaban cambios que se producían a nivel global. Sus obras establecían un marco de referencia que permitía a los lectores interpretar los acontecimientos de su entrono con cierta comodidad. Su atractivo, como en el caso de la *Conspiración de Acuario* era que los cambios podía ser racionalizados, cartografiados y debidamente interpretados, es decir, establecía una cultura del cambio, en el sentido de que el cambio dejaba de ser imprevisible y podía reducirse a unas pocas variables

operativas.

Desde dos planos distintos, Ferguson y Naisbitt habían llegado a la misma conclusión. En la segunda edición de la *Conspiración de Acuario*, Naisbitt prologaba la obra de Ferguson. En la década siguiente, Naisbitt y Aburdene (1990) publicaron las *Megatendencias*, las tendencias que iban a gobernar la década de los 90, en la que uno de sus capítulos se dedica al crecimiento y desarrollo de la Nueva Era. Estos libros, así como uno de sus predecesores, el *Shock del Futuro*, de Alvin Toffler (1970) y sucesivamente, *La Tercera Ola* (1980) y *El Cambio del Poder* (1990) que han sido recomendados por algunos distribuidores de la red como lecturas apropiadas para el desarrollo del negocio. Y tanto el tema de las *macrotendencias*, como el de la Nueva Era de los negocios, como el del *Shock del Futuro*, ha sido desarrollado ampliamente en algunas conferencias por distribuidores de élite y conferenciantes invitados¹.

La ingravidez que respiran las obras de Ferguson,

¹ Mirta Casanovas, directora del Naisbitt Group en España, por ejemplo, dió una conferencia sobre las Macrotendencias en ocasión de una convención. Algunos artículos suyos han aparecido en la rev. *Éxito sin Límites*. En cuanto a la transformación del mundo, bajo el rótulo de Nueva Era o cualquier otro, es un tema recurrente y periódico en las reuniones de distribuidores.

Naisbitt, Capra¹, Shirley McLaine (1990)², y otros autores del movimiento de la *New Age*, vistas desde el prisma de la cultura del MLM y sus redes de distribuidores polifacéticos, adquieren un sentido particular. Las redes de distribuidores, con su retórica humanista de ayuda a los demás, apertura a la experiencia, cooperación mutua y fe en sus productos que no dañan al medio ambiente, se ven a sí mismos como el reflejo y los protagonistas de los acontecimientos futuristas que presagian algunos de estos autores³.

Por otro lado, la *New Age* refleja otro interesante fenómeno muy digno de estudio, la influencia de las nuevas tecnologías en la construcción del conocimiento de los nuevos movimientos religiosos y humanistas. En este caso, la doctrina de la conciencia cósmica o de la conciencia planetaria según la cual el mundo es una inmensa red de puntos interconectados, o los *archivos Acásicos*, que menciona Blavatsky, un espacio fuera de lo tangible que

¹ Sobre las características de este movimiento puede consultarse a Pigem (1991). Para una guía de conceptos, técnicas y prácticas de la Nueva Era vid. a Campbell y Brennan (1991). Entre las lecturas críticas a este movimiento destaca la del teólogo protestante Kehl (1990). Para una crítica mordaz a este movimiento desde el escepticismo vid. el trabajo de Gardner (1990)

² Shirley McLaine es una bailarina que ha popularizado experiencias astrales y las doctrinas reencarnacionistas hindúes en los últimos años a través de la literatura y el cine, igualmente herencia de la Sociedad Teosófica

³ Por otra parte, algunos líderes llaman a sus asociaciones con nombres típicos del vocabulario usado por los nuevaeristas, como Isabel Segovia, Diamante que ha puesto el nombre de *Síntesis* a su organización. Bajo el paraguas de Iberonet, s.l. pueden encontrarse empresas con nombres como la *New Age Consulting*. (Giron 1992)

contiene todo la información sobre el mundo, encuentra en la pantalla del ordenador personal conectado a la red informática de Internet un soporte empírico en la concepción del hombre como un universo inexplorado, esta ventana al mundo interior. Los paralelismos entre la conciencia cósmica y el ciberespacio son asombrosos, pero a pesar del atractivo de este tema no es el de mi tesis¹ .

La dimensión terapéutica de la New Age

Por otra parte, la New Age, tiene una dimensión terapéutica y psicoterapéutica directamente vinculada a los movimientos del *New Thought*, *Mind Cure*, *Faith Healing* y *Christian Science*, y tamizada por la actividad de los grupos teosóficos, los préstamos de la psicología, y de algunos protestantes tanto conservadores como los liberales, sumamente complicadas de establecer. A ello ha contribuido, también, la diáspora producida por el boom del supermercado espiritual durante la contracultura² y ciertas restricciones de carácter legal al uso de sustancias psicotrópicas cuya

¹ Postman ha escrito varias obras sobre la influencia de las tecnologías a lo largo de la historia (1985) y en la sociedad contemporánea (1994).

²Vid. al respecto la obra de Greenfield (1979) y el manual de Cardin (1982)

complejidad desborda el alcance de este trabajo¹. Baste mencionar aquí que, por un lado, se insiste en la capacidad de la mente humana para gobernar el cuerpo, por otro, que se ayuda de un gran número de prácticas de masaje y de relajación y, en tercer lugar que, en algunas ocasiones, utiliza todo un escenario ritual y objetos de culto de diversas procedencias para lograr sus propósitos.

Préstamos culturales de la New Age a la cultura del Multinivel

Por otra parte, la New Age, con su énfasis en la capacidad de la voluntad humana para influir sobre el propio cuerpo, la materia y el destino, y sus componentes de carácter terapéutico y psicoterapéutico para paliar el estrés y las contradicciones de la vida moderna, conjuga muy bien con el proyecto socio-económico del MLM. El primero en relación al compromiso de los distribuidores de ver sus sueños realizados y, el segundo, en dos sentidos, para reducir la ansiedad cuando las expectativas de ver el sueño realizado no se cumplen, y para reducir la tensión y contradicciones personales que se producen cuando en un mismo plano se solapan funciones opuestas, incluso

¹ La prohibición de estas sustancias impulsó el desarrollo de nuevas formas de alterar la conciencia basadas en sobre estimulaciones sensoriales -luces, destellos, colores, sonidos, cambios de temperatura- y prácticas respiratorias o sugerencias inducidas por instrumentos mecánicos, en la busca del self y la unidad del individuo. Al respecto puede consultarse la recopilación de artículos sobre neochamanismo hechade Doore (1988)

antagónicas como las que requiere ser DI.

En la cultura del MLM se observa una versión muy funcional de la cuestión de la salud, básicamente orientada a la eficiencia económica. Un cuerpo sano es un cuerpo que está en condiciones de trabajar y producir. Sin embargo, lo más habitual en esta cultura es que la salud se conciba como una función del pensamiento positivo, al igual que el éxito en los negocios. Desde esta perspectiva, tanto la salud como el éxito en los negocios son éxitos del poder de la voluntad y de la correcta actitud positiva. Uno de los mitos más característicos que circulan entre algunas redes de distribuidores de Amway Co. es el de que los hombres positivos nunca enferman, siempre trabajan y siempre asisten a las reuniones.

En ocasiones, el cuidado de la salud y el cuerpo es una de las características de los productos que distribuyen estas compañías, como Amway Co. que produce un complejo vitamínico, el *Double X* en su fábrica de Nutrilite Products, y que tiene una línea de productos del cuidado del cuerpo. Herbalife Inc. se dedica exclusivamente a comercializar productos de dietética para vigorizar el cuerpo y contra la obesidad.

Sin embargo, las dos aportaciones más importantes de los movimientos humanistas y teosóficos en la cultura del MLM son, una, en relación al poder de la voluntad humana para

influir en el destino, que le llega a través de las obras de Peale, y que, le permite interpretar los fracasos como una nueva oportunidad para conseguir el éxito, y la otra, una concepción holista del universo que concuerda con la definición de Amway Co. como compañía multinacional, lo que inspira a los distribuidores un sentimiento de trascendencia y cambio social.

En esta sección he destacado algunos de los elementos de carácter humanista y teosófico más relevantes que han influido en la configuración de la cultura del MLM, especialmente los relacionados con el éxito, el pensamiento positivo, la salud y la concepción holista del mundo. En la sección anterior mencionaba las influencias del protestantismo evangélico. Entre ambas corrientes de pensamiento hay elementos antagónicos, incluso contradictorios, sin embargo, la cultura del MLM ha sido capaz de elaborar una interesante síntesis en la que conviven y, además, estimula el crecimiento económico. En la Fig. 4.4: La influencia del protestantismo evangélico y de las teosofías en la configuración de la cultura del MLM he dibujado un mapa conceptual en el que distingo cómo han influido estas dos fuentes distintas en la construcción de la cultura organizativa de Amway Co. La figura también muestra que estas corrientes han influido en la cultura del MLM, tanto directamente de las fuentes básicas como a través de la cultura corporativa de Amway Co.

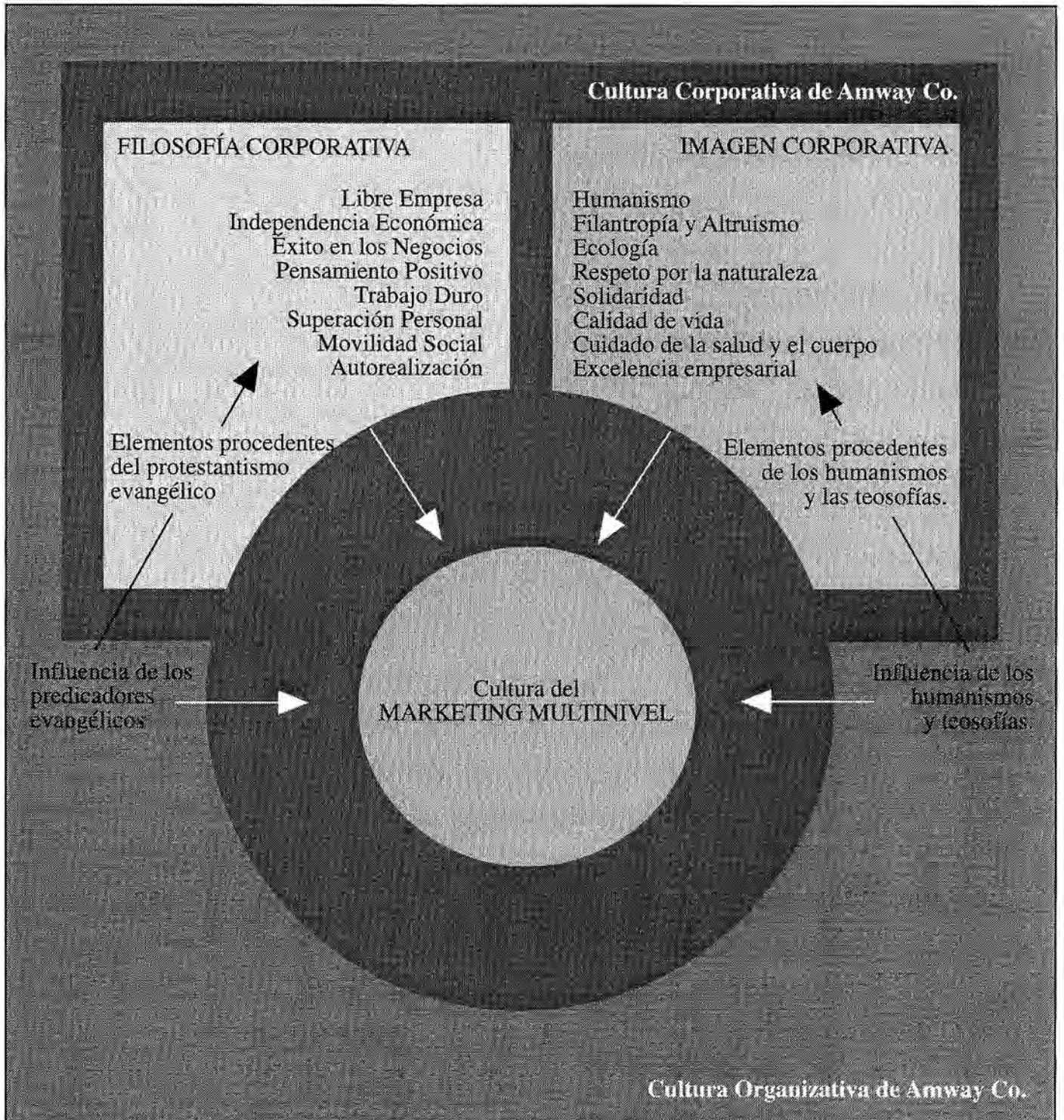


Fig. 4.4: La influencia del protestantismo evangélico y de las teosofías en la configuración de la cultura del Multinivel.
 Fuente: Elaboración propia

¿Cómo consigue la cultura del MLM asimilar y sintetizar estas dos herencias culturales tan dispares y orientarlas hacia la productividad del sistema?

En esta obra demuestro que esta síntesis se consigue a través de un planteamiento complejo de marketing estratégico que utiliza la cultura como herramienta de interpretación, para dar sentido a la experiencia.

En el siguiente capítulo hago un recorrido por el sistema de formación y motivación que utiliza la red de distribuidores de Amway Co. He distinguido tres grandes apartados, un análisis del manual de ventas y motivación que usan los distribuidores de Amway en España, un análisis del sistema de reuniones e intervenciones públicas, y dentro del sistema de reuniones, el análisis de uno de sus elementos característicos, las historias de éxito que cuentan sus distribuidores.

CAPÍTULO 5

LA CULTURA DEL MULTINIVEL: HERRAMIENTAS

El sistema de MLM tiene una serie de características que le son propias y le distinguen de otros sistemas de venta, el contrato como DI, puente entre las compañías que venden sus productos y un sistema de venta-distribución. Para destacar este aspecto he utilizado el caso de una compañía y su relación con el sistema de MLM, las redes de distribuidores y algunas compañías que se encargan de facilitar materiales de formación y motivación para la venta. Estas compañías han desarrollado una fuerte cultura corporativa y cuidan muy bien su imagen pública. Por otro lado, los DI, agrupados en organizaciones articuladas a partir de un complejo sistema de recompensas económicas y sociales, han desarrollado su propia cultura en consonancia con la cultura corporativa de las compañías que representan, a la que he llamado la cultura del MLM. A continuación, he analizado los distintos préstamos culturales que ha heredado

esta cultura. Es el momento de analizar las herramientas y técnicas que utiliza el MLM para impulsar y mantener la actividad del sistema.

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL MULTINIVEL

El MLM cuenta con una serie de herramientas que facilitan la actividad de sus DI. Algunas de ellas están relacionadas con la venta y promoción de los productos como los *sales-folder* y catálogos en los que aparecen los productos y ofertas disponibles. Otras forman parte del material didáctico que utilizan los distribuidores, como aquéllos en las que se especifica las características de los productos. Estas herramientas siguen modelos standards establecidos en el mundo de los negocios. Igual sucede con el *Libro de Presentación* o los varios *Video de Presentación* de la compañía, en el que se reflejan sus actividades filantrópicas y ecológicas, los premios que ha recibido por parte de instituciones financieras, su crecimiento, una introducción al sistema de recompensas y un código de ética son soportes comunmente utilizados en el mundo de la empresa para causar una buena imagen.

Amway también cuenta con una revista de difusión interna, *Amagram*, que informan al distribuidor de las actividades, cambios y acontecimientos en la empresa; una práctica introducida por los pioneros del sector distribución que se remonta al siglo XIX. La red de

distribuidores de Amway-España cuenta igualmente con el soporte de una lujosa revista de aparición mensual, *Éxito sin Límites*¹ que edita Iberonet s.l. y que los distribuidores utilizan para impresionar a sus candidatos. En esta revista pueden leerse entrevistas a conocidos empresarios españoles, técnicas de motivación, asuntos relacionados con el sistema de MLM y las historias de éxito de sus distribuidores de élite.

Los DI de Amway, también utilizan una serie de instrumentos pensados para facilitar la presentación del Plan de Negocios, como pizarras desmontables, carpetas para guardar la información, maletines, bandoleras y fundas para los objetos con el logotipo de Amway. Estas pizarras y material se adquieren en los puntos de venta de Amway y su adquisición, aunque no es imprescindible, se recomienda a los distribuidores por una cuestión de imagen corporativa.

En relación a las herramientas de formación y motivación estos distribuidores cuentan con una serie de cassettes, cintas de video y libros que editan diversas organizaciones especializadas y con un estructurado ciclo de reuniones que, dada su complejidad trato en un capítulo aparte. Una nota característica de estas cassettes y cintas de videos es que se registran en el trascurso de las reuniones. Este material se distribuye a través de la red, sin la mediación de Amway. Las cassettes se venden en forma de programas como el *Standing Order* por cuya suscripción el distribuidor

¹ Desde finales de 1993.

recibe varias cintas al mes, y en forma de *packs* de 16 que se recogen bajo el título de *La Universidad del Éxito* y en los que se seleccionan algunas de las conferencias más aplaudidas.

Sin embargo, los distribuidores de Amway-España, utilizan una herramienta muy característica para el desarrollo de su negocio, un libreto de quince páginas llamado el *Patrón del Éxito*¹ que va incorporado a una agenda-planning de pequeñas dimensiones. El PE sirve de modelo, guía e inspiración a los distribuidores. Como producto de la cultura del MLM. El PE constituye uno de sus elementos más representativos. La red dedica un gran esfuerzo al comentario de los distintos apartados de este libreto y al desarrollo de los puntos que considera más importantes. El PE resume de manera asombrosa los principios básicos de la cultura del MLM.

EL PATRÓN DEL ÉXITO

El PE es un texto breve que se entrega a cada nuevo distribuidor junto con el Kit del Negocio -unos catálogos, material para la comanda de productos, formularios para contratar a nuevos distribuidores, unas cintas de inspiración, otras para los primeros contactos y algunos productos para las primeras ventas-. Se trata de un manual en el que se conjugan varias cosas, la presentación de los

¹ Editado por Iberonet s.l.

principales puntos de interés y desarrollo de la cultura y el sistema de MLM, instrucciones para definir y ejecutar un proyecto personal, y técnicas para hacer el sistema extensivo a los otros. La obra se estructura en ocho partes y cada una supone una aproximación mayor a la cultura del MLM. Los pasos van desde la necesidad de definir cuáles son los sueños y ambiciones del aspirante y comprometerse con ellos, hasta la manera de contactar con nuevos candidatos e introducirlos paulatinamente dentro de la red. En el PE se conjugan elementos de superación personal, inspiración, técnicas de conversación, de relaciones públicas y una particular concepción del mundo basada en las recompensas económicas y el reconocimiento social.

El texto viene firmado por Dexter Yager, uno de los grandes distribuidores de Amway Co. Dexter Yager es un personaje envuelto en leyendas que cuentan sus proezas, tenacidad, esfuerzos y recompensas logradas¹.

La importancia de este documento es fundamental para entender el sistema y la cultura del MLM. El PE es a la red de distribuidores y la cultura del MLM, lo que el *Libro de Presentación* es a Amway Co. y a su cultura corporativa. El

¹ Según cuentan los distribuidores, Dexter Yager, al entrar en el negocio, conducía un camión en el que transportaba cervezas, sin embargo su principio no fue nada fácil, a pesar de su dedicación al MLM, no lograba que sus redes se consolidaran, lo que le llevó a idear un sistema que optimizara sus esfuerzos. Este sistema fue el PE. Cuando Dexter distribuyó el PE entre sus distribuidores su efecto fue sorprendente, inmediatamente las redes se consolidaron y crecieron y, al cabo de unos años, Dexter se había convertido en uno de los multimillonarios más ricos del mundo. El PE se convertía así en un sistema de eficacia probada, fuera de toda duda.

PE es una síntesis de la cultura del MLM, introduce al aspirante a una concepción del mundo erigida sobre el éxito económico y el reconocimiento social, le propone un modelo de conducta basado en la acción, y le ofrece un sistema de significados para interpretar sus experiencias dentro del sistema. El PE propone un estilo de vida característico en el que lo social y lo económico forman un todo integrado que sirve a los propósitos del individuo, la realización de sus sueños.

Análisis del Patrón del Éxito

Lo primero que llama la atención de esta obra es su particular estructura, en la que se mezclan situaciones reales y situaciones ideales en un mismo plano. Esta forma del texto recuerda la de las figuras paradójicas de Escher. Ante los dibujos de Escher, el observador nunca sabe donde está el principio o el fin de una secuencia de acontecimientos, como en la ilusión óptica de una escalera en la que parece que sus usuarios siempre están subiendo o bajando, o el agua de una cascada que después de caer recorre un camino que la lleva al punto de partida¹.

En el caso del PE, ocurre una situación parecida, el

¹ M.C. Escher (1898-1972) es un diseñador holandés conocido por sus habilidad para componer conjuntos paradójicos que producen ilusiones ópticas en la mente del observador. Entre sus obras más populares destacan *La Escalera*, *El Mirador* y *La Cascada*. Sus composiciones son muy sugerentes para entender como opera la cultura en la sociedad, conjugando de manera misteriosa elementos aparentemente contradictorios, opuestos y/o antagónicos.

lector se encuentra con que, a un mismo tiempo, es y no es el sujeto a quien se dirigen los mensajes, que se le trata como si estuviera fuera y dentro del sistema, como si tuviera que iniciar el negocio y como si ya fuera un experto. Debe definir sus sueños y debe hacer definir los sueños de los demás, debe comprometerse y para ello se le enseña cómo debe comprometer a los otros. Se le muestra como crece una red MLM, como debe vender los productos y se encuentra con que sus primeros beneficios proceden de su propio consumo personal. Se le trata como a un triunfador y se le enseña como debe interpretar sus experiencias de fracaso. El distribuidor tiene la tarea de realizar su sueño a la vez que se le trata como si su sueño ya se hubiera realizado. El lector, en las primeras páginas es un candidato, mientras que en las últimas es el líder de un grupo sobre el que tiene una responsabilidad importante.

Este tipo de estructura dificulta el tipo de análisis de texto habituales ya que la secuencia del texto fluye en dos direcciones, desde el principio de la obra hacia su fin, y viceversa. En este caso, como en el del realismo fantástico de algunos escritores latinoamericanos como García Márquez, Vargas Llosa o Julio Cortázar, lo real y lo irreal se superponen.

Esta característica que tanto ayuda a algunos distribuidores a seguir activos y comprometidos con el MLM, resulta muy confuso al analista, ya que, al llegar al final de un argumento, toda conclusión posee una conclusión

contraria del tipo «si, pero...». En estos casos, la mitad del argumento cuestiona la otra mitad, lo que produce cierta inestabilidad e inseguridad en las conclusiones. Uno no puede concluir que el PE únicamente satisface necesidades económicas, porque muchos están en el sistema por muy poco dinero, incluso invirtiendo en él sin resultado, pero tampoco puede concluir que el sistema satisface sólo necesidades de tipo sociales, porque mucha gente está en el sistema precisamente para ganar dinero.

Para esquivar este problema he ensayado con un triple análisis mediante el que trato de coordinar los distintos tipos de relaciones que, el PE establece con el lector. A partir de aquí, trato de descifrar la estrategia que utiliza para conseguir que sus candidatos se comprometan con las varias funciones que caracterizan al DI y, finalmente, cómo se las ingenia para introducir la cultura del MLM en un espacio tan breve.

Estos tres módulos son: 1) análisis cuantitativo, para detectar el mínimo número de campos temáticos a los que puede reducirse el texto; 2) un análisis de contenidos en el que trato de descifrar la estructura, orden y composición del texto; y 3) un análisis de este libreto interpretada como un producto que debe ser vendido a un consumidor.

1) Análisis del Patrón del Éxito como texto

En este módulo mi propósito es determinar cuáles son las palabras dominantes que constituyen el texto y que influencia tienen sobre el resto. Con ello pretendo obtener una serie de variables que me puedan ser de utilidad al analizar los contenidos, estructura y estrategia de esta obra en los dos apartados siguientes.

Para este análisis he convertido el PE en una simple secuencia de palabras¹. He establecido cuáles son las más relevantes en el texto. Asumo que las palabras más relevantes serán las más repetidas y que pueden utilizarse como indicadores de los distintos ejes temáticos que configuran el texto. Si esto es así, alrededor suyo podrán agruparse otras palabras cuyo sentido guarde relación con ellas. Si estas agrupaciones son posibles, cada una podrá interpretarse como un campo de significados distinto de los demás y constituirse en una categoría propia. Estas categorías deberían darme la pista para iniciar el análisis de contenidos de este texto.

Como texto, el PE contiene 15,305 caracteres agrupados en 2,538 palabras. De estas, 848 son palabras distintas. Al agrupar género, número y formas verbales en una sola forma, el número de palabras distintas es de 532. Si comparamos

¹ A falta de un programa informático específico, esta tarea se ha realizado de manera medio mecánica, medio artesanal, utilizando programas de la aplicación File Maker Pro y las de un procesador de textos -MacWrite Pro- en el entorno Macintosh.

este número de palabras con otro texto de extensión similar, por ejemplo un artículo sobre la dinosauriomanía (en adelante DN) que publiqué hace unos años en una revista de divulgación¹, de 15,201 caracteres y 2,501 palabras, el número de palabras distintas que contiene es algo mayor, 1048 palabras, las cuales agrupadas en género, número y reducidas las formas verbales a su infinitivo, dan la cifra de 857 palabras distintas, un número significativamente superior si lo comparamos con el vocabulario que contiene el PE. Por término medio, en esta obra, las palabras se repiten $2,538 \div 848 = 4.7$ veces. En el artículo sobre la dinosauriomanía (DN), $2496 \div 857 = 2.9$ veces.

Este dato no es trivial, revela que esta obra utiliza una técnica de comunicación que consiste en repetir las palabras que considera más relevantes del discurso con el fin de facilitar su retención. También revela que el autor ha hecho un gran esfuerzo para eludir la sinonimia y que el público objetivo al que se dirige el texto es uno que prefiere las cosas simples, fáciles y concretas. Un público de estas características pide consignas, fórmulas, recetas o píldoras para el éxito, como les llaman algunos distribuidores. El propósito de un texto así es promover la acción. Avancemos un poco más. Gramaticalmente, el número de palabras de ambos textos se divide en:

¹ De què ens parlen els Dinosauris?, en revista *Cultura*, núm. 50. Barcelona: Departament de cultura, Generalitat Catalunya, nov. 1993. Se trata de un artículo de divulgación, dirigido a un público general y no especializado, en el que se evitaron los tecnicismos, las citas y se intentó amenizar la lectura utilizando un estilo de tipo oral.

	PE	DN
Nombres	206	402
Nombres propios	8	74
Verbos	133	140
Adjetivos	75	144
Adverbios	63	46
de Modo	(27)	(18)
de Cantidad.	(16)	(5)
de Tiempo	(16)	(7)
Aserción-negación	(2)	(2)
de Lugar	(2)	(12)
Partículas	39	51
Claves técnicas	8	0

Dado que en nuestra gramática, el nombre constituye la parte central de la oración, para el análisis he seleccionado a este grupo. Al calcular el número de veces que se repiten los nombres en ambos textos y su porcentaje el resultado ha sido el siguiente:

NOMBRES

PE	Núm.		DN	Núm.		
<u>Total</u>	<u>RPS</u> ¹	<u>RPS</u>	<u>Total</u>	<u>RPS</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>
			<u>Palabras</u>		<u>Palabras</u>	
27	2		54	-	-	-
26	1		26	-	-	-
21	1		21	-	-	-
20	-		-	1	20	2.88
15	-		-	1	15	2.16
14	2		28	1	14	2.01
13	3		39	-	-	-
11	1		11	-	-	-
10	1		10	1	10	1.44
09	1		9	1	9	1.3
08	3		24	2	16	2.3
07	7		49	2	14	2.01
06	5		30	1	6	0.86
05	9		45	9	45	6.48
04	17		68	10	40	5.76
03	23		69	27	81	11.67
02	33		66	78	156	22.48
01	99		99	268	268	38.61

Total repeticiones nombres PE: 648 sobre 206
 Total repeticiones nombres DN: 694 sobre 402

¹ RPS: Repeticiones

Por categorías el resultado ha sido el siguiente:

NOMBRES

PE		DN				
<u>Total</u>	<u>Núm.</u>	<u>Total</u>		<u>Núm.</u>	<u>Total</u>	
RPS	RPS	Palabras	%	RPS	Palabras %	
20-29	4	101	15.58	1	20	2.88
10-19	7	88	13.58	4	39	5.61
5-9	25	157	24.22	15	90	12.96
1-4	170	302	46.6	383	545	78.7

Lo que confirma el énfasis que el PE pone en la repetición de las palabras. Por orden de aparición, los nombres que aparecen un mayor número de veces ha sido:

PE		DN	
<u>Palabras</u>	<u>Núm.</u>	<u>Palabras</u>	<u>Núm.</u>
<u>más repetidas</u>	<u>RPS</u>	<u>más repetidas</u>	<u>RPS</u>
Negocio	27	-	-
Persona	27	-	-
Reunión	26	-	-
Éxito	21	-	-
-	-	Dino...	20
-	-	Terra	15
Cinta	14	Vida	14
Ejemplo	14	-	-
Auspiciad...	13	-	-
Candidato	13	-	-
Invita....	13	-	-
Patrón	11	-	-
Paso	10	Natura	10
(...)	9	Part	9
(...)	8	Mort	8
(...)	8	Amenaçã	8
(...)	7	Ecologia	7
(...)	7	Any	7
(...)	6	Tecnologia	6
(...)	5	(...)	5

De esta lista resulta que, en el caso del PE, 11 nombres sobre 206, un 5.33% de este grupo, se repiten diez o más veces a lo largo del texto, lo que supone 189 entradas, un 7.4% del PE. En el caso del artículo de DN las proporciones son significativamente diferentes, 4 nombres sobre 402, un 1% de este grupo, se repiten diez o más veces a lo largo del texto, lo que supone un total de 59 entradas, un 2.36% del artículo, una cantidad tres veces menor de la anterior.

Aunque ambos textos son de divulgación, la técnica de comunicación que utilizan para influir en el lector es muy distinta. El PE utiliza la repetición con el propósito de crear en sus lectores un estado de sensibilidad hacia determinadas palabras claves. El artículo sobre DN, en cambio, trata de convencer al lector construyendo un argumento y enriqueciendo su vocabulario. El PE basa su eficacia en la sugestión, el DN en la argumentación.

Al considerar el significado de cada una de las once palabras que se repiten diez o más veces en el texto, y agruparlas en función de su similitud, este análisis cuantitativo ofrece otro resultado interesante. Después de barajar varias relaciones posibles entre las once palabras, pueden ser agrupadas en cinco categorías distintas:

. Referencias al sistema de formación: (cinta, ejemplo, patrón, paso)

. Referencias a los actores: (persona, auspiciador, candidato, invitado)

- . Referencias a los espacios de reunión e interacción:
(reunión)
- . Referencias al negocio y la manera de gestionarlo:
(negocio)
- . Referencias a los objetivos y recompensas: (éxito)

Los nombres que aparecen en el PE, pueden vincularse con alguna de estas categorías. Algunos, como los relacionados con el paso del tiempo y con el vestuario, objetos de uso cotidianos o menciones a la comida y a la bebida, pueden incluirse como subcategorías de referencias al negocio y la manera de gestionarlo. En la Fig. 5.1: Los cinco campos temáticos del PE, muestro estas categorías destacando las palabras cuantitativamente más significativas. La figura se acompaña de una expresa diferenciación entre los aspectos económicos y los sociales que aparecen en el texto.

Estas categorías obtenidas a partir del protagonismo de unas pocas palabras permiten repensar la estructura del PE. Su autor, al apostar por una técnica basada en la repetición de las palabras claves, da la pista de cuáles son los campos semánticos que tiene en cuenta al construir el texto. Después de este análisis la obra puede ser vista desde una nueva perspectiva, como la superposición de cinco campos semánticos distintos. Tomados aisladamente, ninguno de estos campos es la cultura del MLM. Un éxito es un éxito y un fracaso nada más que un fracaso. Sin embargo, en el momento en que los cinco campos cooperan entre sí e iteracionan repetidamente en el trascurso de la acción, dan lugar a un

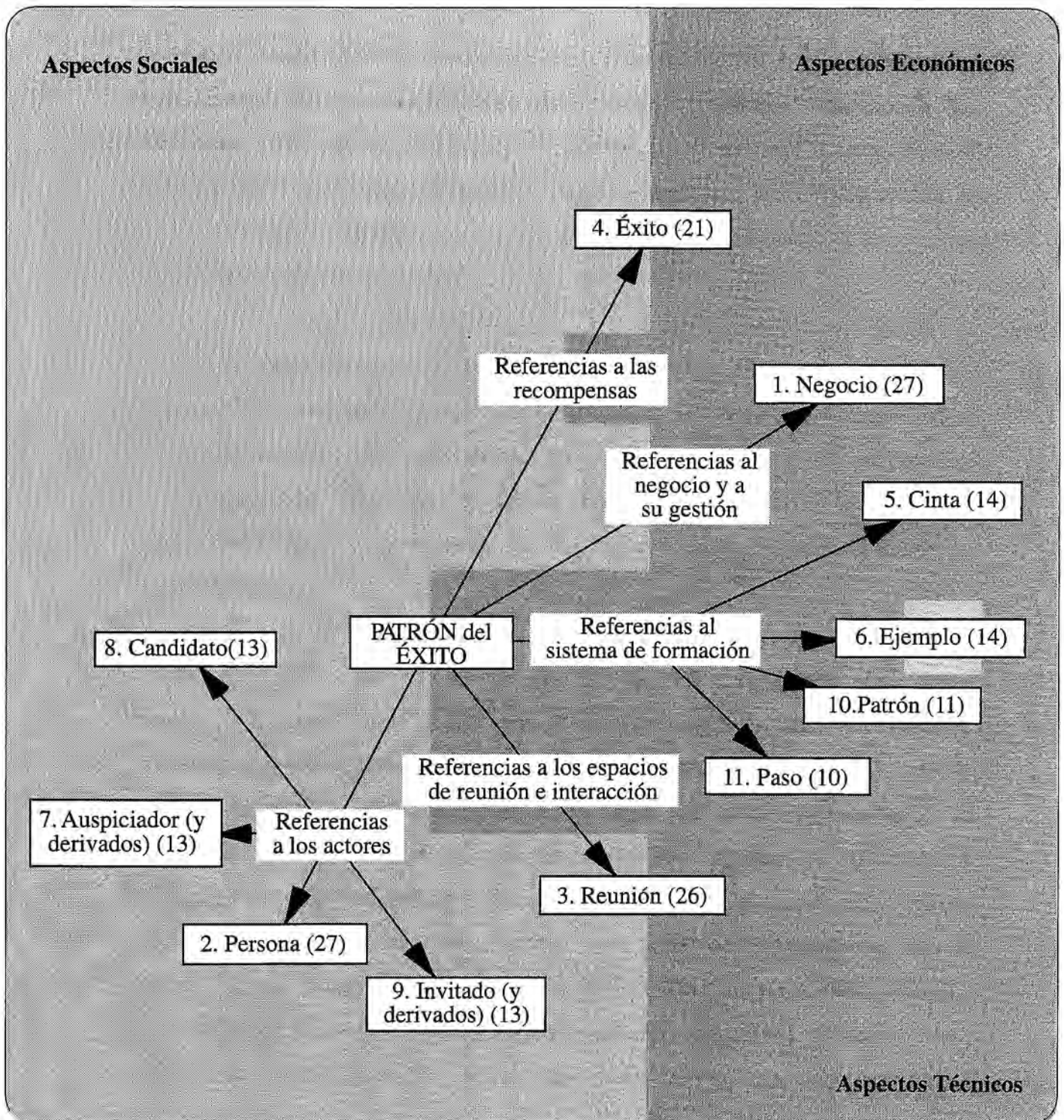


Fig. 5.1: Los cinco campos temáticos del Patrón del Éxito
 Fuente: Elaboración propia

fenómeno complejo. La cultura del MLM permite a sus miembros interpretar sus experiencias dentro del sistema. Mediante la cultura del MLM, los DI construyen significados para interpretar sus experiencias, por ejemplo, el fracaso como una nueva oportunidad para el éxito, o el trabajo duro como una manera de divertirse¹.

Individualmente, un distribuidor es un distribuidor y un consumidor nada más que un consumidor, aunque al iteracionar con el sistema de formación, con los actores y en espacios de reunión el individuo asume funciones de DI, asume que debe venderse los productos a sí mismo para beneficiarse de un descuento.

El análisis cuantitativo del PE me ha permitido ver que, en el PE y, por extensión, en la cultura del MLM, se emplea una técnica pedagógica que consiste en repetir el mayor número de veces posibles aquello que se debe aprender. Se trata de una teoría del conocimiento en la que lo verdadero es aquello que se repite más veces, en la que la verdad se construye afirmando una y otra vez que es verdadera hasta que el interesado acaba creyéndosela. En estas condiciones, como apuntó James en sus conferencias sobre el pragmatismo (1907) el conocimiento es la experiencia del conocimiento.

Link (1939) en su religión de orientación terapéutica

¹ Yager, en una intervención confesó que se aburría una barbaridad jugando al golf, él prefería dar planes, porque para él, el ocio era una fatiga. «Mi ocio es trabajar, trabajar duro», afirmó paradójicamente (Actitud, en *Universidad de Éxito*, vol. 1)

proponía: «Dí, creo en Dios, y aparecerá tu fe». Los teósofos con sus doctrinas del poder de la mente sostenían que «querer es poder» y que los acontecimientos deseados se materializan primero en el pensamiento, por lo tanto, que bastaba con imaginar los acontecimientos con intensidad como si ya hubieran sucedido, como si fueran parte del pasado, una técnica que se conoce con el nombre de *visualización o visualización creativa*. La cultura del MLM añade a esta forma de autosugestión el uso de soportes y experiencias físicas, como conducir el coche que se desea o pegar en la nevera de la cocina la foto de la casa que se quiere adquirir en los próximos cinco años (PE: 1.A.4.a). En la cultura del MLM, como en todas aquellas culturas que han heredado aspectos de la filosofía pragmática, el conocimiento es una forma de acción. ¿Cómo consigue el PE incitar a sus miembros a la acción?.

2) Análisis de contenido del Patrón del Éxito.

En el análisis anterior he reducido el PE a una serie de campos temáticos que al iteracionar entre ellos, dan lugar a la cultura del MLM. Esta cultura permite a los individuos que participan de ella interpretar sus experiencias dentro del sistema.

Los DI acostumbran a oscilar entre dos polos, entre lo real y lo ideal, o entre las representaciones mentales y la acción, las recompensas económicas y las sociales. Cada una

de sus partes siempre tiene su lectura contraria. Un distribuidor trabaja para hacer realidad su sueño pero, a su vez, este sueño es sólo el principio de una nueva cadena de sueños cada vez mayores. Siempre está en un punto en el que es principio y fin, como su propia posición física en un punto de la red de distribuidores. De esta manera al distribuidor se le plantean dos opciones, o trabaja para hacer realidad su sueño o abandona el sistema. No se le permite un término medio¹ .

En este apartado analizaré la estructura y el contenido del PE. Mi propósito es explorar más detenidamente la fórmula del da-por-supesto-que, o del actúa-como-si que desde las primeras páginas de la obra está estructurando su lógica interna, la misma que usa la cultura del MLM. Su importancia no es despreciable, la fórmula del *como si* es la responsable de la ilusión del ser y no ser a a vez, del ser, por ejemplo, vendedor y consumidor al mismo tiempo sin que suponga ninguna extrañeza al distribuidor, o ser el final de una organización y el líder de la suya propia. La fórmula del *como si* es la que utiliza la cultura del MLM, junto con un magnífico abanico de metáforas que se trataran en el capítulo de reuniones, para paliar las contradicciones del sistema, introducir cambios en la conducta de los distribuidores y reconciliar su experiencia diaria con sus expectativas.

¹ aunque en realidad un 46% de los distribuidores esté inactivo. La inactividad, como en la espiral del sistema capitalista, provoca la desmembración del sistema y una pérdida de control sobre los acontecimientos aún mayor de la habitual.

El PE emplea varias veces esta fórmula. En 3.C.2. el texto recomienda: «Visualiza a las personas como si ya estuvieran en el negocio o quisieran estar en él» o en 4.D. propone: «Da por sentado de que le interesó lo que escuchó y que quiere saber los detalles del negocio». Esta fórmula se recomienda tanto a pequeña como a gran escala del sistema, dirigida a un individuo concreto o a un público masivo. En el transcurso de una convención un Diamante pidió un aplauso para «este gran equipo de triunfadores que hoy ha acudido a la cita para labrar su futuro». Acto seguido 8,000 triunfadores virtuales se aplaudieron a sí mismos¹. ¿Cómo se consigue este efecto?.

El contenido del PE

Formalmente, el PE se divide en una introducción y ocho capítulos. Cada uno de ellos tiene un número variable de apartados y secciones. Su extensión es de 15 páginas.

En la introducción, el autor presenta al lector la oportunidad de ganar dinero y prestigio a cambio del esfuerzo de aprender a coordinar sus pensamientos con sus acciones. Para ello el aspirante debe dirigir sus energías hacia un objetivo concreto al que llama sueño. Al principio del libreto hay unas líneas para que los defina. Algunos escriben que quieren un chalet con piscina, cambiar el coche

¹Doc. Badalona, dic. 1992

viejo por uno nuevo, viajar alrededor del mundo o ganar mucho dinero para dedicarse al deporte o al arte, o para fundar un canal privado de televisión¹. El PE destaca que, a largo plazo deberían aspirar a ver realizada su independencia económica, una jubilación temprana, su libertad personal y su seguridad familiar.

A continuación el aspirante debe convertir estos sueños en metas y objetivos y decidir la fecha en la que quiere verlos realizados².

La obra se inicia con una breve introducción en la que se menciona que el sistema es de eficacia probada y tan fácil de aprender como de enseñar. La introducción también destaca que el texto tiene forma de secuencia y que un paso lleva al otro. Si el aspirante aprende, tiene fe en el sistema y sigue sus recomendaciones, en un determinado plazo, verá sus sueños cumplidos. Después de la introducción, al lector le debe quedar la sensación de que el éxito se aprende y se encuentra al alcance de su mano.

Más adelante se introduce la cuestión de la actitud, la manera cómo el candidato debe relacionarse con sus sueños.

¹ como Robert, uno de mis últimos informantes antes de cerrar el período de recopilación de datos etnográficos. Una bellísima persona con serias dificultades para dar el Plan.

² Esto no debe sorprender, en la cultura del MLM los sueños siempre son realizables, porque emplea un sistema «eficaz y probado». Si por alguna razón no se realizan los sueños y el distribuidor fracasa, es porque en realidad no eran sueños, sino ilusiones o fantasías. De esta manera, al interpretar el sueño fallido como una fantasía y el fracaso del individuo como un fracaso individual, la cultura del MLM protege su doctrina de que los sueños se materializan y el sistema es eficaz.

En este punto, se le sigue que debe ser entusiasta, positivo, participativo, alegre y exitoso con lo que el lector descubre una nueva faceta del éxito, el éxito tratado como una actitud, la actitud del éxito.

Este momento es importantísimo para el posterior desarrollo de los acontecimientos. Al llegar a este punto, se produce una escisión que resultará fundamental para que la cultura del MLM pueda dispensar significados. Se trata de una doble definición de término éxito. Por una parte, como un fin en sí mismo, un proyecto que debe verse realizado, con unas fechas y un formato y, por otra, como un medio para alcanzar este fin, un modelo de conducta ante la vida, como una actitud. En el primer caso, el éxito tiene que ver con el logro de objetivos, mientras que, en el segundo, con los requisitos necesarios para que estos objetivos se cumplan. La distinción entre las características de los objetos y la manera con la que el sujeto debe relacionarse con ellos permite entrar en el operativo de la cultura del MLM.

La ilusión de los diseños paradójicos de Escher, o la ambivalencia que siente el lector ante el Patrón de Éxito la primera vez que lo lee, o el candidato que contacta con la cultura del MLM y se encuentra ante una de sus deslumbrantes funciones que le hablan de comportarse como si fuera un triunfador, tiene una razón de ser, la superposición de dos planos distintos de la realidad en uno solo, lo que altera sustancialmente el comportamiento del sistema. En el momento en que se retroalimenta por sus propios medios,

inmediatamente se convierte en autónomo, deviene autorreferencial. Se explica y se reproduce a sí mismo, o al menos, tiene la capacidad para ello. Sin embargo, esto no debería sorprendernos, ya que toda cultura es un sistema de significados autorreferente, sea la del MLM, la del progreso científico, los sistemas mitológicos griegos o la cultura agraria de los incas. En el caso del PE, la superposición de estos planos se observa por primera vez a partir del concepto de éxito. Desde las primeras líneas, el PE sugiere que el éxito del aspirante depende de su capacidad para actuar como si ya estuviera experimentado el éxito.

En las culturas del MLM esta superposición de planos resulta sumamente útil para incitar a los distribuidores a la acción, ya que se emplea para eliminar las contradicciones que conlleva el rol de DI. Esto tiene un triple efecto, para la prosperidad de la compañía a la que representan, para el crecimiento y continuidad de la red y, en algunos casos, para la prosperidad económica y social del individuo. El aspirante que sueña con el éxito debe trabajar para lograr sus objetivos, el que ya está trabajando, debe trabajar un poco más para reforzar sus sueños y ver sus objetivos cumplidos cuanto antes.

Esto explica la importancia que la cultura del MLM concede a la definición de los sueños de sus distribuidores y la necesidad de establecer un fuerte compromiso con ellos. La cantidad del trabajo y consumo de productos dependerá de la calidad de los sueños y del compromiso de los DI.

En el capítulo siguiente del PE, se profundiza en la naturaleza del compromiso del candidato. El capítulo se desglosa en cuatro apartados cada uno de los cuales se subdivide en varias secciones y puntos. En este capítulo pueden observarse los distintos compromisos que tiene que articular un DI, uno para cada una de sus múltiples funciones: con el negocio, a través del consumo de productos; con la red, duplicando el número de miembros de su organización; con el sistema de formación, siendo fiel a sus instrucciones; y con su función de empresario, vendiendo los productos a minoristas. Su compromiso es con cada una de las cinco funciones propias del DI: la venta, la distribución, la duplicación, la promoción de productos y el seguimiento del sistema de formación y motivación.

En las tres secciones siguientes recomiendan algunas de las herramientas del negocio. Lo más característico de este espacio es su carácter autorreferencial, esta vez a nivel de estructura de la obra. El texto recomienda materiales que se contienen a sí mismos, como ocurre al final de la segunda sección, en la que se propone al lector que utilice algo que ya está utilizando, el PE, gracias al cual ha podido leer esta frase. Igualmente, un poco más arriba se le pedía que se comprometiera a duplicar consumiendo productos que le enseñan a duplicar, algo parecido al desafío del barón Munchausen, que tiraba de los cordones de sus zapatos y no

lograba elevarse del suelo¹.

Sin embargo, esta manera de presentar las fuentes de información parece obedecer a una técnica basada en la probabilidad de que un DI obtenga determinada información. Este tipo de técnicas, una de las cuales es el *brainstorming* o lluvia de ideas, resulta muy útil para asegurar la formación continuada y paliar el empobrecimiento del nivel general de conocimientos de la red. La continua rotación de distribuidores y su desigual grado de compromiso con el sistema de formación y motivación, obliga al sistema a dirigir sus mensajes a la red como si el público fuera la primera vez que contacta con el negocio.

El *brainstorming* es una técnica actualmente muy empleada en las compañías. Consiste en una batería de ideas lanzada al azar que trata de favorecer la asociación de ideas y la creatividad o de provocar la excitación de las masas con una sobreinformación, como ocurre en las reuniones que celebran los DI. Esta técnica asume que, si los mensajes son simples, repetidos, concisos, breves y estructurados en forma de consignas y base de módulos autónomos, que si recuerdan al distribuidor los compromisos que debe asumir, y

¹ En el subapartado B, por ejemplo, se cita el *Estuche Networking*, las *cintas de contacto* y el PE, mientras que en el C, entre otras, se cita el paquete de cintas básicas *Universidad del éxito*, y en el D recomienda que se suscriban al programa *Standing Order*. Dentro del estuche *Networking* hallamos seis cassettes: en los que se recogen conferencias como *Haz una lista*, *Contactar e invitar*, *La Estructura del Plan*, *Los ocho pasos del Patrón*, *El uso correcto de las herramientas* y *La reunión después de la reunión* que corresponden a los mismos apartados que aparecen en el PE y en las que se recomienda la lectura atenta del PE. Lo mismo ocurre con las conferencias recogidas en el *Standing Order* y la *Universidad del éxito*.

que si son lanzados de manera indiscriminada sobre la red concebida como una unidad, entonces su impacto alcanzará a un mayor número de distribuidores.

En la Fig. 5.2: Lluvia de Herramientas, expongo este proceso. En la parte superior aparecen las herramientas más populares utilizadas para la formación y la motivación de los distribuidores. La información cae de manera indiscriminada sobre el individuo y el grupo. A la derecha puede verse las cuatro categorías que utiliza la cultura del MLM para definir sus contenidos: Técnicas, Motivación, Testimonios y Reconocimientos que en el capítulo sobre reuniones exploraremos con más detalle.

Más allá del capítulo sobre el compromiso, el lector es tratado ya no como un aspirante sino como un distribuidor. A partir de este punto, el PE se convierte en un manual de relaciones públicas que cuenta cómo organizar las ocupaciones propagandísticas de los distribuidores y pequeños trucos para facilitar su tarea, tales como hacer una pequeña base de datos utilizando su agenda personal, contactar con sus candidatos, causar buena impresión en las primeras entrevistas, dar el Plan de Negocios, etc. para facilitar su tarea¹.

En la Fig. 5.3: Superposición de planos en la cultura del MLM, trato de representar la estructura autorreferente

¹ Puede consultarse cualquiera de las obras de divulgación sobre el MLM, como la de Clothier (1992) Graham (1990, 1992), Kishel & Kishel (1992) o Carmichael (1991, 1994)

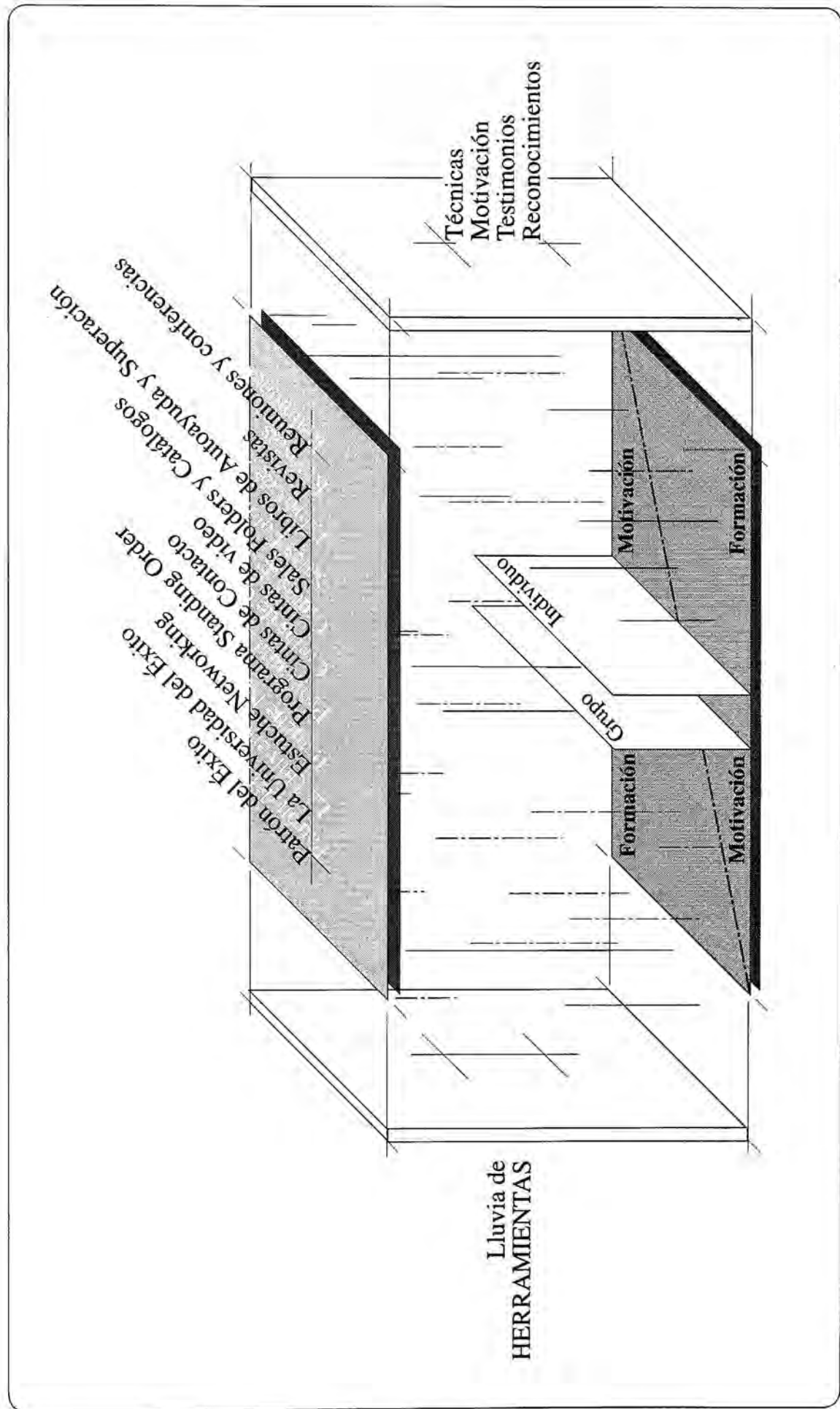


Fig. 5.2: Lluvia de Herramientas
Fuente: Elaboración propia

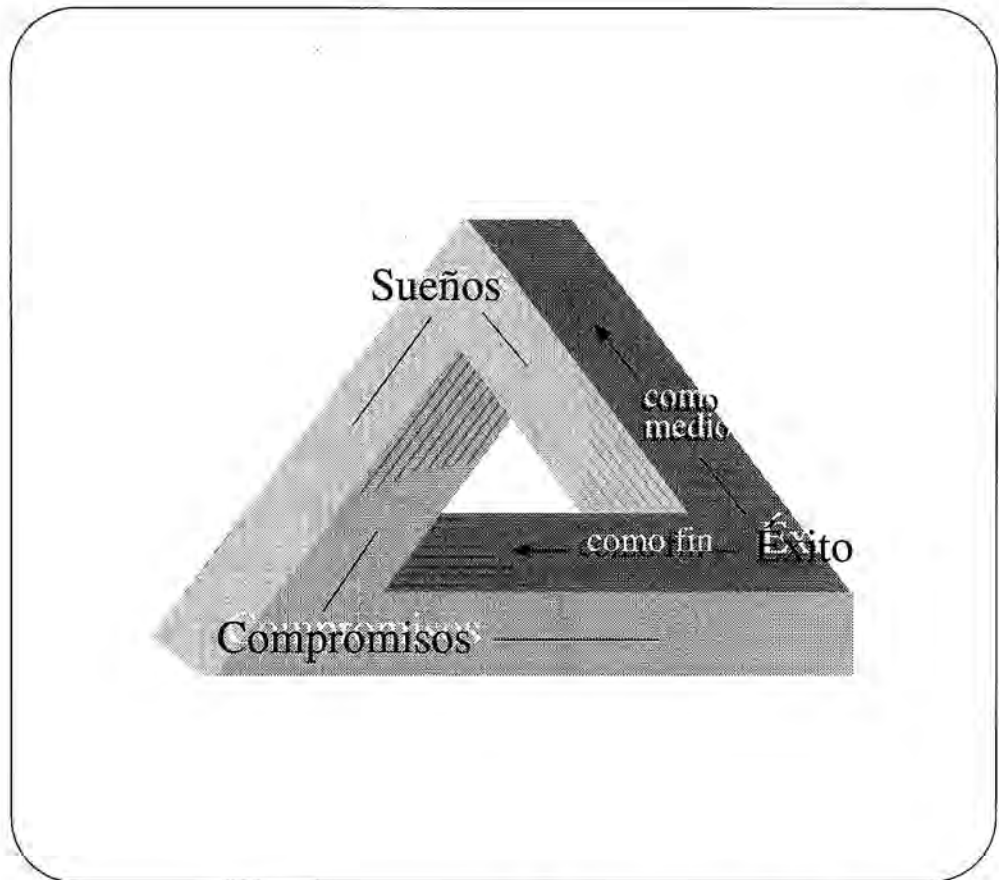


Fig. 5.3: Superposición de planos en la Cultura del Multinivel

Fuente: Elaboración propia a partir del triángulo paradójico de Penrouse

de este sistema. Todos los sistemas culturales tienen sus estructuras autoreferentes. La cultura del MLM, como muy bien muestra el PE, no escapa a este rasgo, es más, por su gran esfuerzo por sintetizar algo difícilmente compilable como la cultura, lo pone, incluso, especialmente de relieve.

3) Análisis del PE como producto

En este apartado voy a tratar brevemente el PE como un producto que surge en la intersección entre la cultura corporativa de Amway Co. y la cultura del MLM. Su función es la de una bisagra, que abre y cierra las puertas del mundo del MLM. A través del PE, el candidato contacta con una realidad inesperada, una cultura del éxito muy específica. ¿Cómo se vende esta cultura?

En una entrevista¹, DeVos subrayó: «Amway sells soap because people buy soap» lo que equivaldría a decir algo así como «el sistema de formación y motivación vende herramientas para el éxito porque la gente compra herramientas para el éxito». Estos enunciados son formalmente verdaderos y falsos a la vez. El sistema de formación tiene que vender herramientas porque con ellas los distribuidores aprenden a interpretar los acontecimientos y a ver en los jabones y otros productos de Amway la manera de realizar los sueños con los que se han comprometido. El PE visto como producto, es muy particular. En este punto, la

¹ (Klebnikov 1991)

perspectiva del marketing puede ser ilustrativo. Como producto, el PE tiene una serie de características y objetivos que debe satisfacer.

Amway Co. compete en varios segmentos del mercado, uno de ellos, el de los productos de limpieza, otro, menos mencionado, es el de la cultura, aunque a veces algunos autores han preferido llamarle por el nombre de libre empresa (Conn 1979, Butterfield 1985, Morgan 1981, Ammerman 1983). Amway Co. posee una cultura corporativa muy característica y es consciente de ello (DeVos, 1975 y 1993). Los grandes líderes insisten en que el negocio de Amway es un negocio de personas. Cuando se refieren a la práctica de la venta puerta-a-puerta, prefieren llamarlo persona-a-persona, quizá con más propiedad, ya que en la combinación entre Amway y una red de distribuidores, no sólo se venden productos manufacturados, sino un sistema de relaciones sociales, actividades colectivas, una concepción del mundo y un sistema de significados.

En un plan de marketing básicamente se contemplan tres apartados: 1. Análisis del mercado, en el que se exploran los hábitos y necesidades del consumidor, la situación del mercado y la competencia del sector, se testan los posibles productos que se pretenden ofrecer al consumidor y se analizan las amenazas y oportunidades comerciales que supone lanzar el producto. 2. Análisis interno de la compañía, en el que se valora la filosofía e imagen de la corporación, la estrategia general de la compañía en relación a sus

productos, su estructura y su capacidad para lanzar el producto, tanto logística, financiera como humana. En este apartado se analizan los puntos fuertes y débiles de la compañía y del mercado con el fin de decidir si resulta apropiado o no el lanzamiento del producto.

En tercer lugar, en el plan de marketing deben concretarse las características del producto propiamente dicho. Este apartado hace referencia a todos los detalles y pormenores como el diseño del producto, la campaña de lanzamiento, su distribución y la política de comunicación, estrategias y tácticas que va a seguirse para que el consumidor conozca el producto, lo desee y lo compre. Este capítulo del plan de marketing se conoce con el nombre de *marketing Mix* del producto, y contiene cuatro secciones: política de producto, política de precios, política de distribución y política de comunicación. De estas cuatro me ocuparé especialmente de la política del producto.

Política de producto

Desde una perspectiva meramente funcional, el PE es un texto introductorio que guía al candidato a través de la cultura del MLM, mostrándole cuáles son los primeros pasos que debe seguir para acceder a su sistema de significados. Un producto así compite en el sector de la experiencia. Dentro de este sector, el PE se posiciona en el segmento de los estilos de vida. Su principal competidor son aquellos

estilos de vida que prefieren la continuidad del orden que les rodea, o alternativas de cambio más moderadas a las promesas radicales del PE. En este sentido, el PE introduce un nuevo valor a los productos de Amway Co., una cultura por partida doble. Por un lado, la cultura corporativa de esta compañía y, por el otro, la cultura del MLM.

El PE se avala con el testimonio directo de aquellos distribuidores que han conseguido determinados logros económicos a lo largo de su carrera en el MLM. De esta manera, el PE puede presentarse como el fruto de la experiencia de muchos éxitos y fracasos anteriores, y como un producto testado y optimizado; es decir, garantizado.

Por otra parte, este producto promete una serie de utilidades al consumidor, unas son de tipo económicas, como el autoempleo, la independencia y la seguridad económica, o un lugar de bienestar en el mundo del mañana. Otras de tipo social, como estatus, prestigio, la pertenencia a un grupo, entusiasmo, optimismo, participación, responsabilidad, reconocimiento de los esfuerzos, clima laboral agradable, respeto y trato personalizado, etc. Otras son individuales, como el crecimiento y la superación personal o la ayuda y el asesoramiento de la red o la satisfacción de ver los objetivos cumplidos.

Los adoptantes objetivos de la cultura del MLM son todos aquellos individuos o colectivos que por alguna razón perciben los cambios que se producen en su entorno con mayor

intensidad que el resto como la pérdida del trabajo, la desmembración de la familia, transiciones políticas -como en los países del Este en los que Amway prospera rápidamente- o por necesidades varias, como la inseguridad laboral, pérdida del poder adquisitivo, costes de educación, llegada de gastos inesperados, o mayores expectativas de consumo.

El precio que el distribuidor debe pagar por el PE-agenda, como producto editorial es módico, no sobrepasa las quinientas pesetas en España. El Kit de introducción y el primer stock de productos que le acompaña resulta una inversión insignificante comparada con el capital que requiere iniciar un negocio de distribución habitual, o el que exigen las franquicias¹. En contrapartida, el DI notará el incremento de sus gastos domésticos derivados de sus nuevas funciones, como el tener la oficina o el almacén en casa, utilizar el teléfono privado, mayor gasto de vehículo para los desplazamientos, etc. Su economía privada también se resentirá a causa de su inversión en productos para la formación y la motivación. En tercer lugar, resulta muy difícil valorar en unidades monetarias la inversión social que debe realizar el DI, sus redes sociales. En el MLM el precio es relativamente bajo, en cambio, su coste social es considerablemente mayor².

¹ La ausencia de inversión inicial es un argumento de venta muy empleado por los DI con sus contactos. «Este negocio ya está capitalizado», dicen. Sin embargo, algunos críticos han utilizado el mismo argumento para explicar el fracaso de muchos distribuidores con contundencia: «Si no hay inversión no puede haber beneficios».

² Puede consultarse la obra de Aubert i Gaulejac (1991) para un análisis del coste de la excelencia y sus implicaciones sociales

El PE es un texto breve y sintético; esta es su virtud, pero también su problema. Al simplificar la cultura a sus elementos más característicos y tratar de introducir al lector en una nueva cultura en cuestión de páginas, el PE no tiene tiempo para razonar, tiene que exigir la fe del candidato en el sistema, en sí mismo y en aquéllos que han realizado sus sueños antes que él; «tú también puedes», comunican los eventos en el MLM. Sin embargo, crear una esperanza y esperar que se crea en ella no es un proyecto nada fácil. Los líderes religiosos, políticos, los de las comunidades indígenas o históricas han podido comprobarlo muy bien a lo largo de la historia. Para la cultura del MLM, la fe es la experiencia de la fe, sin fe, no hay actividad. ¿Cómo se adquiere la experiencia de la fe en la cultura del MLM?

CAPÍTULO 6

LA CULTURA DEL MULTINIVEL: REUNIONES

En el capítulo anterior he destacado la teoría del conocimiento implícita en el PE, la manera como trata de anclar a los candidatos, y el planteamiento que hace de ellos para introducirlos en la cultura del MLM. Al final del análisis planteaba la cuestión de que el esfuerzo de síntesis realizado por el autor hacía aflorar no sólo las contradicciones internas del texto sino de la misma cultura del MLM. En este capítulo voy a tratar de descifrar cómo la cultura del MLM a través de un elaborado ciclo de reuniones periódicas resuelve las contradicciones que surgen en el transcurso de la experiencia diaria de los DI en su misión de desarrollar su negocio.

Para ello empezaré distinguiendo entre los varios tipos de reuniones que celebra la cultura del MLM, su estructura, las técnicas que emplea, las funciones de cada una de ellas,

la teoría comunicativa implícita, y el contenido de las reuniones. En el apartado final he distinguido entre los contenidos temáticos, la comunicación contextual y los contenidos de carácter interpretativo con especial énfasis en el uso de las metáforas.

EL CICLO DE REUNIONES

La actividad de los DI y su grado de compromiso con el sistema no puede explicarse sin el ciclo de reuniones de formación y motivación periódicas a las que asisten. En este capítulo demostraré que tienen un peso decisivo en la dinámica del sistema¹.

Amway y las organizaciones de distribuidores han tenido ocasión de comprobar que, después de cada *seminario* y, especialmente, después de cada *convención*, la actividad de los distribuidores aumenta. Esta relación se establece a partir del incremento del número de llamadas telefónicas a la compañía, un mayor número de consultas, demandas de productos, aumento de las ventas y del número de solicitudes para ser DI. Esta crecida de la actividad declina paulatinamente a medida que el evento queda atrás en el tiempo y muestra síntomas de recuperación en la medida en

¹Los distribuidores reconocen sin ninguna dificultad este efecto. Le llaman con distintos nombres como *inyectar energía*, *cargar baterías*, *poner pilas* o *alimentar el sueño*. Britt (1990), por ejemplo, destaca que «esto está diseñado para que las *baterías* de cada uno de nosotros no lleguen a *déscargarse* y no lleguen al *punto rojo*»

que se acerca la próxima *convención*.

Esto nos da la pista de que, en estas redes, la actividad tiende periódicamente a disminuir y a perder su capacidad de crecimiento y expansión, por lo que si se quiere mantener su nivel de actividad, deben ser regularmente reajustadas. Para evitar el progresivo desmembramiento de la red, los distribuidores de élite han organizado un complejo sistema de reuniones en el que utilizan diferentes técnicas de comunicación para regular la actividad de los distribuidores.

Sostengo que el grado de compromiso, disciplina y nivel de actividad de la red esta íntimamente relacionado con la capacidad de la cultura del MLM para dotar a sus miembros de un sistema de significados que les permita interpretar las contradicciones que surgen en el día a día al aplicar la fórmula contractual del distribuidor independiente.

Antes de profundizar en el proceso a través del cual la cultura del MLM despliega su sistema de significados, debo mencionar, en primer lugar, que el grupo de DI no es uniforme. Entre los grupos de distribuidores existen diferencias importantes que tienen un efecto sobre el contenido y la estructura de las reuniones. En segundo, recordar que sólo una parte de los distribuidores está activo¹. Esta característica demuestra que el MLM no es un

¹A veces, inferior a la mitad del total de distribuidores de la red. En el caso de Amway oscila alrededor del 46%

sistema maravilloso como lo presentan sus distribuidores entusiasmados y las compañías que lo utilizan, sino problemático, conflictivo y difícil de gestionar. En el sistema de MLM pueden encontrarse sueños realizados, extravaganzas, aplausos, derroches de lujo y tormentas de luces de colores, pero también conflictos, tensiones, presiones, divergencias y situaciones humanas críticas. El MLM no es sólo la Disneylandia del dinero que muestran los folletos, es algo más, es un mundo real en el que sus miembros son seres humanos que tienen que resolver problemas y frustraciones cotidianas. Sin esta característica el MLM no sería creíble, ni como sistema, ni como cultura.

Tartaglia (1982), ha mencionado la variedad de gente que en un momento dado puede interesarse en un negocio MLM. En los USA ha distinguido cuatro grupos: a) gente con fuertes convicciones religiosas que se toman el MLM como una cuestión de fe y para los que ser ricos constituye el sentido de la vida. b) Vendedores que ya tienen experiencia previa en el mundo de la venta y a los que les resulta relativamente fácil prosperar en el negocio. c) Buscadores de oportunidades marginales, un grupo de personas emprendedoras pero sin suficiente capital para invertir, a veces desocupados, mal pagados o simplemente que buscan un trabajo a tiempo parcial y se adscriben al MLM. d) Aquéllos que valoran los aspectos sociales de la red y que utilizan el negocio como medio de ocupar su tiempo libre, salir de casa y reunirse con gente, o, irónicamente, como una

plataforma profesional estratégica para hallar entre tanta gente, alguien que les ofrezca un empleo fijo.

Por otra parte, debo añadir a esta división que la percepción que los distribuidores tienen del ciclo de reuniones no es unánime. Algunos distribuidores no están dispuestos a acudir a los *seminarios*, algunos por lo chocante del contenido de sus mensajes, otros por los gastos que ello les supone, y otros porque mantienen prioridades distintas a las que no están dispuestos a renunciar. Algunos acuden a los *seminarios* a regañadientes solo por el compromiso o insistencia que les une con su *up-line* - amistad, parentesco o deferencia. En este sentido, algunos ex-distribuidores han denunciado la presión ejercida por su *up-line* para que asistieran a los *seminarios* (Butterfield 1985, Kherns 1982). En otros, este asunto se ha debatido en los medios de comunicación e incluso se ha llevado a los tribunales (Juth-Gavasso 1985) como he notado en el apartado relativo al impacto social. Otro grupo de distribuidores es el que sólo está interesado en determinados aspectos puntuales del *seminario*, como las técnicas de venta o de reconocimientos, o las historias de éxito.

Finalmente está el grupo de los que están dispuestos a ver realizado su sueño y se implican profundamente con el sistema, sus materiales de formación y su ciclo de reuniones. Este grupo constituye el *target*, el recipiente de los mensajes, del sistema de formación y motivación. Este

grupo es el que explica mejor las habilidades y méritos de la cultura del MLM, sus éxitos como sistema de significados. Los otros ejemplifican todo lo contrario, sus fracasos y la tendencia del sistema a su desmembración. Para algunos DI, la cultura del MLM es maravillosa, enriquecedora y da sentido a su vida. Para otros no es creíble y no resuelve las contradicciones que plantea la experiencia cotidiana en el MLM, y si permanecen en la red o en contacto con la compañía, es por otras razones. Ambos forman parte de la cultura organizativa de Amway Co. pero unos comparten una cultura corporativa y los principios de la cultura del MLM, y otros no.

EL SISTEMA DE REUNIONES EN LA CULTURA DEL MULTINIVEL

En la cultura del MLM destacan tres tipos de reuniones, las *reuniones abiertas*, los *seminarios*, y las *convenciones*. Las *convenciones*, por su envergadura y en relación con el ciclo anual durante el cual se celebran se distinguen con distintos nombres: *Noche de Sueños*, *Día de la Libre Empresa*, *Reunión Familiar* o *Fin de Semana de Liderazgo*¹.

La *reunión abierta* u *open* se celebra semanalmente en distintas zonas simultáneamente, a veces, incluso más de una

¹ Traducidos directamente del inglés. En los USA, los distribuidores llaman a estas reuniones de manera informal *rah-rah meetings* o *hush-hush meeting*. El día de la *Libre Empresa* se celebra durante el mes de junio, el de la *Reunión Familiar* en julio y el de la *Noche de Sueños* en diciembre.

a la semana. Se trata de reuniones de presentación del *plan de negocios* en las que un distribuidor se dirige a los candidatos que acuden por primera vez a una reunión de la red. Durante aproximadamente una hora y media, el conferenciante, un Distribuidor Directo u otro grado mayor en el escalado de *pins*, desde un escenario y con cierta pomposidad, hace una presentación de cuáles son las ventajas de este negocio y cómo funciona. Esta presentación acostumbra a acompañarse de muestras de entusiasmo por los distribuidores que ya están en el negocio y, a veces, cuando las circunstancias lo permiten, de un desfile de los que recientemente han logrado algún mérito en la jerarquía de la red.

Los *seminarios*, también llamados *rallies*, son celebraciones mensuales en las que se enseñan técnicas de venta, se motiva a los distribuidores a participar activamente en el sistema, se reconocen públicamente todo tipo de méritos obtenidos durante el período que media entre uno y otro *seminario*, y los líderes narran sus historias de vida. También se bromea sobre los problemas cotidianos del negocio y se enseñan trucos para reclutar nuevos aspirantes. En los *seminarios*, un gran número de distribuidores tiene ocasión de desfilarse por el escenario y mencionar lo muy entusiasmados que está con el negocio MLM y la mucha ayuda que ha recibido de sus *directos*, su *línea de auspicio*. Este tipo de *seminarios* pueden ser convocados por todos aquellos Distribuidores Directos que hayan alcanzado un nivel de

Perla o superior en el escalado de *píns*. Los contenidos de los *seminarios* se dividen en cuatro apartados, *técnicas de venta* para aprender ha desarrollar el negocio; *motivación*, con el fin de adquirir un mayor compromiso con él, o desarrollar el tamaño del sueño; los *reconocimientos* por los logros realizados; y *testimonios del éxito* o narración de los avatares y logros de algunos distribuidores privilegiados

Las *convenciones* son convocadas por los Diamantes o pines superiores. A veces algunos Perlas o Esmeraldas, por su carisma, participan en ellas a título de presentadores de los Diamantes o en forma de pequeñas intervenciones, como la venta de entradas para la próxima *convención*¹. Estas reuniones tienen carácter maratónico. Se dividen en dos sesiones a razón de ocho y diez horas diarias². En las *convenciones* se habilitan pabellones deportivos en los que se instalan escenarios en su interior o se utilizan espacios para congresos y convenciones. Las *convenciones* son *seminarios* enriquecidos. En ellas se despliegan grandes pantallas de video, y se utilizan potentes juegos de luz y

¹ Josep, un D.D. Esmeralda ,de Gerona, en una *Noche de Sueños* fue especialmente insistente. Cada uno de los conferenciantes acababa su intervención recordando la importancia de asistir a la próxima convención, luego, aparecía Josep durante un par o tres de minutos con su anuncio de venta de entradas. Finalmente las entradas de Zona A, B y C se agotaron. En mis notas de campo registré 36 intervenciones al respecto. (Doc. Badalona, dic. 92)

² Al final de la *Noche de Sueños* que tuvo lugar en Valencia y a la que asistí (doc. Valencia, dic. 94) los presentadores anunciaron que en aquella convención se había batido un récord Guinness, el de la convención de distribuidores jamás celebrada. Fueron cerca de 24 horas en total.

aparatos de alta fidelidad. Durante la celebración, los líderes de la organización y líderes del MLM invitados de otros países desfilan en medio de una gran pompa y gala y dirigen sus mensajes al público. Al acto acostumbran a asistir empresarios de otras compañías a los que se entrevista públicamente, asesores y consultores de empresas que cuentan las tendencias del futuro y deportistas esponsorizados por Amway Co. La velada se ameniza con conciertos e intervenciones musicales a cargo de grupos de moda. El nivel de entusiasmo y muestras de vitalidad que se alcanza en estas convenciones se parece al de las grandes finales deportivas. Para asistir a estas convenciones a veces los distribuidores se desplazan cientos de kilómetros e incluso van de un país a otro, convencidos de que existe una relación causal entre la asistencia a las reuniones y su éxito en el negocio MLM¹.

Este ciclo de reuniones, a veces llamadas *shows* de negocios están pensados en forma de programa progresivo. En el trascurso de una entrevista, un distribuidor me contó que daba el *Plan* para atraer al candidato al *open*, que el *open* era para llevarlo al *seminario* y que el *seminario* era el paso previa para que fuera a la *convención*. Esta progresión se refleja igualmente en la cantidad de recursos destinados a cada uno de estos eventos y al número de personas que se

¹ En la convención que asistí en Badalona, así como la de Valencia en dic. del 94, había grupos que procedían de Francia, Italia, Portugal, Alemania y Bélgica

convocan¹. El número de reuniones que tienen lugar durante el año dependen del número de Diamantes, Perlas o Distribuidores Directos que posee la red en un momento dado². Su institucionalización ha sido un proceso en el tiempo³.

En un plano estrictamente comercial, hay que mencionar las reuniones que celebra Amway Co. Se trata de reuniones especializadas en los productos y su distribución dirigidas al distribuidor independiente en su función de comercial⁴ en las que los distribuidores tienen ocasión de conocer e informarse acerca de los nuevos productos que lanza la

¹ En 1994, en España, un *open* podía convocar una media de 800 personas, un *seminario* alrededor de las 2.000, y una *convención* hasta tres o cuatro mil personas por organización. Una cifra récord fue la alcanzada en la convención de Barcelona 92 que logró reunir 50.000 almas. Económicamente, cada una de estas actividades tiene un precio asignado. En 1994 un *open* costaba 800 ptas., un *seminario* 1.500 ptas y una *convención* cerca de 15.000 ptas., si bien, el distribuidor puede comprar paquetes de invitaciones a los *open* para sus candidatos al precio de 50 ptas. la unidad. En el caso de los *seminarios* y de las *convenciones* existen bonificaciones de un 20% para los *seminarios* y de un 15% aproximadamente por la compra anticipada de las entradas.

² Calcúlese que por cada Diamante deben haber lo menos seis Perlas y alrededor de 36 Distribuidores Directos, lo que significa que en cada organización formada por un Diamante se celebran semanalmente más 30 Reuniones Abiertas, mensualmente unos 6 Seminarios y, anualmente, las cinco convenciones establecidas por el programa. En la organización de un Diamante se celebran, pues, alrededor de 1900 reuniones anuales. Sin embargo, algunas de estas reuniones son compartidas y algunos distribuidores cooperan en su celebración para aumentar el número de asistentes y causar más impresión. En 1979, la *Detroit Free Press* 10/26/82, calculó que Amway en 1979 había celebrado alrededor de 5000 reuniones en los USA.

³ Por ejemplo, según Conn (1979), el Día de la Libre Empresa no se concibió hasta 1971, al cabo de once años de fundarse Amway Co.

⁴ En Nov. de 1994 asistí a una muestra de productos que Amway Co. celebraba para conocimiento de sus distribuidores. Se trataba de una muestra estrictamente comercial a la que acudieron los distribuidores de la zona. El acto tuvo lugar en la sala de un lujoso hotel, el Hotel Sol, en Gerona capital. Iberonet, por su parte, tenía en esta sala un pequeño estante en el que vendía cintas, libros, videos y material de motivación.

compañía al mercado y en las que encuentra ofertas y promociones de productos anteriores. Sin embargo, estas reuniones no forman parte de la cultura del MLM, sino de la cultura corporativa de Amway Co.

Graham (1990) en un manual de venta MLM distingue seis tipos diferentes de reuniones parecidas a las que he mencionado: reuniones de inspiración y motivación, de formación, de venta, de planificación y estrategia, sesiones de presentación acrítica de ideas o *Brainstorming*, acontecimientos y actividades sociales y sesiones *chispeantes*; con un claro énfasis en la distinción entre lo económico y lo social. Sin embargo, en la práctica estos distintos tipos se solapan con frecuencia y son difíciles de discernir ya que se agrupan las técnicas de venta con las de motivación. Otras organizaciones como Herbalife, Mary Kay Cosmetics, Shaklee, Yurica y otras utilizan su propio léxico para distinguir a estas reuniones, aunque el esquema es parecido.

Graham (1990), en relación a las reuniones de inspiración y motivación apunta que su finalidad es «mantener un entusiasmo contagioso por el programa y un profundo deseo de dedicarse a él para alcanzar el mayor éxito posible» (302). En estas reuniones, Graham incluye varios aspectos como los *testimonios del éxito*, los conferenciantes que enseñan técnicas de venta y maneras de gestionar el negocio, análisis de los principios del éxito, y la revisión de los

incentivos de la compañía. Aunque, dentro del marco teórico que he estado trazando, estas reuniones sirven a un propósito de mayor envergadura, el de enseñar a los distribuidores a interpretar sus experiencias en y con el negocio. ¿Cómo actúa esta cultura?

LAS FUNCIONES DEL CICLO DE REUNIONES VISTAS POR LOS PROPIOS DISTRIBUIDORES

El sistema de MLM se expande a través de redes sociales. Unas veces es aceptado con entusiasmo, lo que produce satisfacciones al distribuidor, y otras es observado con escepticismo o rechazado. A través de lo que he llamado el Plan de Integración de un candidato a una red MLM, he mostrado las dificultades que tiene los distribuidores para introducir a nuevos miembros a la red. A lo largo de todo el proceso, el distribuidor está amenazado por el continuo fracaso de su inversión de tiempo, dinero, energía y recursos, lo que le produce frustración y desánimo.

El día a día de la presentación del Plan es un continuo de experiencias frustrantes que afectan el ánimo del distribuidor, tales como los *plantones*, las reacciones hostiles, la indiferencia, las críticas de los candidatos, la pérdida de amistades o del apoyo familiar. La frustraciones también se producen por reversos inesperados que tienen lugar dentro de la red, como el abandono de algún

distribuidor de su organización o el derrumbe de alguna de sus patas. A veces, por mala coordinación entre el distribuidor y la compañía, como cuando se hacen pedidos para un cliente que no podrán ser vendidos por falta de existencias.

El PE destaca que uno de cada diez de los candidatos a los que se logra dar el Plan, va a firmar el contrato y que de estos, dos de cada seis van a permanecer activos en el sistema. En cualquier caso, el balance entre las expectativas de ampliar la red y los logros reales se inclina en contra de las expectativas del distribuidor¹. Su experiencia, pues, es estadísticamente más frustrante que gratificante. La mayoría de los distribuidores se desaniman, pierden su ilusión por el negocio, dudan de que realmente su esfuerzo les vaya a reportar algún beneficio, y al cabo de un tiempo abandonan la organización.

En este punto, el sistema de MLM, si quiere prosperar, tiene que conseguir dos propósitos, por una parte, evitar la desmembración del sistema y, por otra, estimularlo para que

¹ Bradley Orner, al analizar los datos de una encuesta que tuvo lugar en los USA entre los distribuidores de Amway, la SA-4400, llegó a la conclusión que la probabilidad de llegar a Distribuidor Directo, un nivel muy por debajo del de Diamante, es del orden del 0,01%, y que requiere una media de 28 años (<http://www//alt.business.Multi-level:Statistics>). En el transcurso del mi trabajo de campo me he encontrado con distribuidores que reconocían la dificultad de llegar a Diamantes en el plazo de dos a cinco años como propone el PE, aunque la asumían. Otros, me contaron que sólo un 2 por % iba a llegar a Diamante, o que quizá era un 0,2%. Sin embargo creían que aquella probabilidad en las quinielas, las loterías, los bingos o las máquinas, se refería a su caso.

incremente su actividad y le permite reclutar a nuevos miembros; es decir, reparar el desgaste de sus miembros y reestructurar sus experiencias. ¿Cómo lo logra?

FUNCIONES DE LA CULTURA DEL MLM

Para este análisis he dividido las tres categorías en las que los distribuidores dividen el contenido de sus *seminarios* en cuatro, y he asignado distintas funciones con ejemplos a cada una de ellas¹. Cada una de estas funciones se acompaña, a su vez de ejemplos que ilustran como los distribuidores se concibe a sí mismos. Debo mencionar que cada una de estas funciones tiene una lectura en el plano de lo económico, otra en el de lo social y otra en el de lo individual, y que, a su vez, tiene repercusiones directas, al menos, sobre tres elementos del sistema: benefician a la compañía a la que venden los productos, contribuyen a la supervivencia y prosperidad de la red de distribuidores a la que pertenecen, y modula el comportamiento y sistema de significados de los DI.

¹ Para este análisis de las funciones de la cultura del MLM, inicialmente me inspiré en el trabajo de Byer y Trice (1993) pero luego tuve que crear mis propias categorías de análisis para resolver los problemas que plantea el MLM

1. Técnicas de Motivación

Función de reajuste y optimización del sistema: La cultura del MLM, a través del ciclo de reuniones y las intervenciones de sus líderes, trata de reparar el efecto desgastador que el entorno ejerce sobre los distribuidores y estimularlos para que incrementen su actividad.

Lucas (1990) en el trascurso de una conferencia destacó el aspecto corrector y purificador de las conferencias. Dado que el conferenciante siempre es un experto «Te va a corregir tus planes, (...) si estás haciendo algo que no es debido tú podrás corregir». Más adelante concluye que «de esta manera nuestro negocio nunca podrá ir mal y nunca se podrá deteriorar».

En otro momento subrayó que los distribuidores, cuando acuden a la reunión cargan con cierta frustración acumulada: «vienen de diez días de Noes [por eso] hay que hacer las conferencias con garra, con chispa, hay que tener la preocupación de motivar a los distribuidores» y añade: «la convención es un *seminario* multiplicado por cien (...) No se puede explicar, es de una intensidad enorme, la motivación sube a niveles insospechados, y no importa lo normales que somos. Te imprime carácter, te da la fuerza suficiente, la motivación, aprendes un montón de los Diamantes, pero sobre todo tú te motivas».

Dornan (1990) es muy claro al respecto «Sabemos que tú vas a salir de aquí diciendo que Amway es fantástica, (...) que vas a salir de aquí tremendamente entusiasmado, esto fue diseñado para que tú te entusiasmaras. No es ningún accidente que tú estés entusiasmado ahora. Nosotros, estos rallies, los hacemos con este propósito». En relación a las convenciones, Lucas (1990) apunta que son un seminario multiplicado por cien. Considera que tienen un impacto tan grande sobre el ánimo que resulta imposible describirlas ya que sólo pueden conocerse a través de la experiencia.

He encontrado esta dificultad para describir la experiencia de una convención en la mayoría de los distribuidores que he entrevistado, les resulta difícil explicar o describir el evento y no hacen sino insistir en que «debe sentirse» para entenderse, son vivencias en las que no vale la razón sino la emoción. En una convención, el entusiasmo de los distribuidores, la espectacularidad de la efeméride y la presencia de oradores carismáticos crean momentos de euforia colectiva sorprendentes.

En el transcurso de la convención de Badalona (dic. 1992), Francesc, un DD Esmeralda, entrevistó a varios miembros del aforo, uno de ellos resultó ser un aspirante visiblemente impresionado por el desarrollo de los acontecimientos. «Es la primera vez que vengo, declaró, (...) os aseguro que nunca he visto nada igual como esto. Manuel

Aguado me dió la luz. Yo no sé cuantos hay aquí nuevos, pero les juro que dentro de dos años yo estoy ahí de Diamante!!!». A lo que la multitud respondió con un efusivo aplauso.

Costa (8/89) destacó que el contacto con la gente que asiste a las reuniones es importante puesto que durante el contacto entre líderes y aspirantes se intercambian energías. Para Costa, durante la asociación, los distribuidores reciben energía positiva y conocimientos. La energía es una fuerza que «te va a mantener en la cresta de la ola». La metáfora del *windsurf* junto con esta visión energética del mundo de herencia humanista, permiten a Costa describir el ánimo de los distribuidores como una lucha de fuerzas entre el entusiasmo y el abatimiento. Mantener el equilibrio y avanzar hacia las *playas del mundo*, con las que Amway premia a sus Diamantes, es una meta, aunque requiere habilidades de tipo acrobático para esquivar el genio de Neptuno.

En otra ocasión, Costa (11/89) destacó que la asociación es fundamental para despertar deseos miméticos. Una vez dado el *Plan* se invita a los nuevos candidatos a asistir a un *open* para que, observando directamente ejemplos de personalidades de éxito incluso cruzando unas breves palabras con ellos al final de la sesión, acabe identificándose con alguna y, consecuentemente, compartiendo sus sueños y comprometiéndose con el sistema.

Stewart (1990) señala que las reuniones permiten a los distribuidores entrar en contacto con aquellas personas «que han realizado lo que tú quieres» porque «nos convertimos y seremos como las personas con las que nos asociamos». Para Stewart, las reuniones desarrollan el compromiso y la comprensión del negocio. En un momento de la conferencia, especialmente interesante para mi argumento, recuerda que «cuando este negocio pasó de mi cabeza a mi corazón es cuando realmente empecé a hacer este negocio», una alusión muy directa a la dificultad de justificar racionalmente la pertenencia a una cultura.

La interpretación de Stewart ayuda a entender mejor las razones de otros líderes. Dornan (1990), por ejemplo, interpreta las reuniones como un antídoto a los miedos y temores que tienen que vencer los distribuidores para dar el *plan de negocio* y seguir apropiadamente los pasos del PE. «Todo empieza con la inspiración, no con la información», afirma, «es por eso que nosotros tenemos rallies de estas características, para que tú renueves tu inspiración (...) para que tú hagas aquella llamada telefónica que a lo mejor no hubieras hecho y auspicias a alguien que a lo mejor no hubieras auspiciado (...) Esto ha sido llevado hasta el punto que tú ahora estás decidido a tomar alguna acción que anteriormente no estabas decidido a tomar». Y añade: «El punto final es pasar de la creencia a la fe y de la fe a la acción y actuar sobre esta fe (...) No tienes que plantearte si

tienes ganas o no de ir a la *convención*, tienes que ir y basta». Las culturas deben ser vividas para ser entendidas. Yager (1990) afirma que «la reunión es un lugar para crear fe», fe en la cultura del MLM.

2. Técnicas de Venta

Función de supervivencia y reproducción. A través de la *línea de auspicio*, de las cintas y los oradores se insiste en la conveniencia de cumplir con los requerimientos del sistema, uno de los cuales consiste en acudir a las reuniones. Lucas (1990) añade un factor de carácter educativo, «Un día vas a tener que presentar el tema y tienes que ir preparándote psicológicamente, observando al conferenciante».

Costa (11/89) se refiere al PE como una herramienta expresamente diseñada para alcanzar el éxito. Marín (8/91) lleva la noción de diseño hasta el mismo individuo: «Dicen los expertos que la persona promedio en este mundo está tan ocupada y preocupada ganándose la vida que nunca toma el tiempo para -fíjate esta palabra-, nunca se toman el tiempo para diseñar, diseñar un estilo de vida» A continuación compara el diseño arquitectónico de una casa con el diseño de un estilo de vida. El candidato que quiera alcanzar determinado logro en la tabla de recompensas del MLM debe planificar cuidadosamente sus pasos hacia el éxito.

3. Reconocimientos

Función de Integración de los elementos del sistema. La cultura del MLM trata de mantener a sus miembros unidos para que puedan intercambiar información más fácilmente y puedan cooperar más estrechamente entre sí, al margen de la dirección en la que fluya esta cooperación. Para mantener esta solidaridad es importante que sus miembros compartan espacios comunes. De ahí la insistencia de los líderes en fomentar la asistencia a las reuniones, porque son un espacio privilegiado para intercambiar información.

Lucas (1990) destacó que las reuniones «se hacen para la asociación, para que la gente no se sienta sola, para que no esté en casa deprimiéndose». En otro momento subraya que el *seminario* «es un día de fiesta para nosotros. Teníamos antes el problema de donde íbamos a ir los domingos, pues ahora a los *seminarios*. Tenemos que ir con verdadera alegría, a disfrutar, a cargar las baterías» Más adelante instiga al público a aplaudir continuamente y a llevar bocinas porque «si no hay ambiente agradable y cálido no se trabaja bien. Hay que meter ruido, si no, no vale». Con los aplausos «el conferenciante se anima, si no hay aplausos tienes que hacer diez veces más esfuerzo» y añade que los aplausos revierten sobre los distribuidores porque en la medida en que apoyan al conferenciante, este recupera su confianza en sí y mejora la calidad de la conferencia «con esto logras que si la

conferencia es gélida tú le motives a él». En esta misma conferencia, Lucas destacó la anécdota de Carlos Marín, un líder que antes de la exposición se iba al retrete a aplaudirse a sí mismo por lo bien que lo iba a hacer.

La cultura del MLM también trata de integrar su partes descalificando y caricaturizando los estilos de vida con los que compete. Lucas, por ejemplo, recomienda «no olvidar que ahí a fuera hay una gran tristeza, que la gente adolece de momentos felices, así como nosotros. Ven el telediario todos los días y leen el periódico y es normal que les falte motivación». En otra ocasión, un conferenciante, hizo un paralelismo entre los productos de limpieza de Amway y el estado del mundo. «Hay que limpiar el mundo porque está muy sucio»¹ .

Otra manera de fomentar la integración del grupo es consolidando situaciones en las que las partes deben cooperar entre sí. Al respecto, Lucas (1990-1), al dirigirse a los distribuidores menores de 25 años, a veces faltos de credibilidad, destaca que «el aval tuyo te lo va a dar las conferencias. Tienes que presentar a tus invitados a los líderes. Aunque ellos no te conozcan te van a conocer». Se trata de un pequeño truco que utilizan los distribuidores para ganar prestigio ante sus candidatos. Después de un *open*, el distribuidor presenta el conferenciante a su candidato y, le conozca o no, elogia y recomienda

¹ (Aguado. Badalona, dic. 92)

efusivamente el distribuidor al candidato¹.

El reconocimiento sistemático de los méritos logrados por los distribuidores es otra manera de alcanzar este propósito. Lucas (1990) comenta: «a cada uno que al acabar el mes ha subido de pin, lo que quiere es subir [al escenario] a que le aplaudan -somos ególatras-, cuanto más te dicen que eres el mejor más te lo crees (...) cuando a una persona tú le insistes que es el mejor, termina por ser el mejor».

En el trascurso de los *seminarios* y las *convenciones*, se dedica un tiempo considerable al reconocimiento de los méritos logrados por los distribuidores. En algunas ocasiones desfilan por el escenario haciendo *footing* y dirigiendo comentarios al público sobre lo muy entusiasmados que están con el negocio, o bien permanecen en él haciendo coro a un distribuidor líder que recibe un premio. En un *seminario* celebrado en Xest, cerca de Valencia, se aplaudieron hasta las horas que los distribuidores habían estado circulando con su coche para ir al pabellón.

¹ En el lenguaje de los DI de Amway, este paso se conoce como *dar aval* al distribuidor

4. Testimonios de éxito

Función de modelado y homologación del comportamiento.

Una de las principales funciones de los *testimonios del éxito* es el de instaurar modelos de conducta y de significado. Por su envergadura e importancia les dedico el próximo capítulo.

El *testimonio del éxito* es un modelo digno de imitación. Los distribuidores, si quieren lograr sus propósitos deben comportarse y pensar como sus líderes. Como ha destacado Harris (1984), respecto a este tipo de técnicas tan populares en los USA, «la mejor manera de demostrar la capacidad de resolver problemas ajenos es demostrar que uno puede resolver los suyos propios»¹. Los *testimonios del éxito* muestran cómo los distribuidores deben comportarse y cómo deben interpretar su experiencia. Dado que son los mismos que en otros momentos enseñan las técnicas de venta, las de motivación y los que reconocen los esfuerzos de los demás, esta técnica se extiende de manera uniforme por todo el sistema y se convierte en la principal fuente de referencia del distribuidor.

La ecuación que sostiene la credibilidad de esta técnica se basa en el mito de la igualdad fundamental de todos los seres humanos, en el de las fuentes naturales inagotables y

¹ Harris, Marvin (1984, 1992: 177)

en la del crecimiento ilimitado. Esta ecuación puede resumirse en una frase que la cultura del MLM ha tomado prestada de la cultura popular americana, «si tú puedes, yo también».

Los *testimonios del éxito* tratan de conseguir por varios medios que la excepción a la regla, el individuo que triunfa en el sistema, se convierta en un modelo que inspire a los menos afortunados. Cómo han estado haciendo las culturas del éxito desde su aparición y las culturas de la economía de mercado, en general, los *testimonio del éxito* ayudan a instituir la falacia estadística, el corazón de la cultura del MLM, el misma corazón de la cultura del capitalismo.

Veamos como actúa este despliegue de medios que tratan de hacer creíble la cultura del MLM. Para entender mejor el planteamiento persuasivo de los líderes, en primer lugar profundizaré en la teoría que sostiene todo este despliegue de medios.

LA TEORÍA COMUNICATIVA DE LA CULTURA DEL MULTINIVEL

Al analizar el PE destacué que la teoría del conocimiento sobre la que reposa se basa en el presupuesto de que la verdad es la experiencia de la verdad, y que la experiencia de la verdad se constituye a base de repeticiones. Aquello que se repite más veces es más verdadero que lo que se

repite menos. Se trataba de un enunciado pragmático, aunque en su formulación más cómoda. Al hacer un seguimiento etnográfico del ciclo ritual y consultar algunos de los materiales editados por Iberonet he podido constatar la estrategia comunicativa es la misma que la del PE. Sin embargo, las reuniones, los cassettes y los videos, a diferencia del PE que es un texto escrito y entra por los ojos, las reuniones entran simultaneamente por los ojos y por las orejas. Por el sentido de la vista en forma de espectáculo y del oído en forma de aplausos, vítores y bocinas.

Ong (1982) estableció la distinta percepción de la realidad que supone interpretar los acontecimientos en culturas que transmiten la información de manera oral y las que lo hacen a través del libro impreso. Postman (1985) a esta división ha añadido la influencia de la tecnología en general, especialmente de las tecnologías de la comunicación, como el telégrafo y la televisión en el nuevo mundo, en la construcción de la realidad. Para Postman las tecnologías nunca son ingenuas, siempre comunican, y comunican una concepción del mundo. La cultura utiliza las tecnologías como metáfora para construir la realidad social. La influencia de la televisión, con su énfasis en la diversión, el humor, la discontinuidad, o la técnica de la seducción, ha sido decisiva para la configuración de nuestra actual percepción de la realidad.

En un libro más reciente, *Tecnópolis*, Postman (1994) aún va más allá y añade a la influencia de la imagen televisiva, la del texto electrónico. Las nuevas tecnologías de la información permiten repensar la realidad, hasta el punto de haber desplazado las discusiones entre lo que llama los humanistas y los científicos a las de los que llama los tecnócratas y los que no son tecnócratas. *Tecnópolis* es un mundo basado en la discontinuidad. Sus características son la espectacularidad frente al rigor expositivo, su preferencia por el uso de técnicas persuasivas y la seducción antes que en la argumentación, el despliegue de energía para generar entusiasmo y excitación frente a una posible reflexión. Su tendencia es a dar satisfacciones inmediatas y a anteponer la diversión a la gravedad.

Este contraste entre la cultura de la ilustración y la de la *Tecnópolis* resulta relevante para este análisis, porque, a pesar de que los distribuidores se comunican entre ellos a través de la oralidad, han adoptado, como en el caso de los predicadores evangelistas televisivos, un estilo oral-televisivo. Desde la condición de discontinuidad de la cultura del MLM se pueden entender algunos de sus aspectos más chocantes, como la estructura de las conferencias y su particular manera de presentar sus contenidos, a veces, con un gran parecido a los shows televisivos de mayor audiencia. Postman (1985) se refiere a ellos como a los *shows business*.

LA ESTRUCTURA TELEVISIVA DE LA CULTURA DEL MLM

Al asistir por primera vez a un *seminario* el observador tiene la sensación de que suceden muchas cosas a la vez y de que se solapan niveles distintos de la realidad, lo que no le ayuda en absoluto entender lo que está pasando, sólo le anima a incorporarse al grupo y a comportarse como él. Sin embargo, al contemplar estas sesiones desde la discontinuidad del discurso televisivo, la cultura del MLM toma un nuevo sentido. Su información, como en el caso de las secuencias de un programa visual, parece estar estructurada en forma de módulos temáticos que pueden entrelazarse fácilmente entre sí, como los libros modulares de Packard o Montgomery¹ con los que el lector infantil crea su propia historieta escogiendo entre varios finales posibles, o aquellas plantillas de dibujos con las que pueden formarse diferentes personajes combinando tres módulos, uno de cabezas, otro de torsos y otro de cinturas y piernas. En su punto de intersección siempre coinciden los trazos.

En la cultura del MLM, como en las culturas televisivas, los puntos de intersección son substituidos por cambios de escenario, cambios de plano, cambio del punto de referencia

¹ Edward Packard, R.A. Montgomery, autores de varios libros juveniles en los que se propone al lector que se construya su propia aventura modulando los capítulos a su gusto a partir de un planteamiento inicial. Generalmente constan de 28 capítulos lo que permite una gran cantidad de posibilidades. Algunas de sus obras traducidas al catalán por la ed. Timun Mas de Barcelona

-del escenario al video, por ejemplo, para los anuncios-. Como gusta destacar a Postman (1985) el nexa favorito de la cultura televisiva es la frase «y a continuación...» como en los noticieros, noticias dispares unidas a través del medio. En el Anexo 1. Módulos temáticos en la Intersección de la cultura Corporativa de Amway Co. y la cultura del MLM, he aislado cerca de una treintena de módulos temáticos que emplean los líderes para dar a conocer la cultura y el sistema de MLM. Al seleccionar algunos de ellos y unirlos mediante la sintaxis televisiva, pueden reproducirse la mayor parte de las intervenciones de los oradores¹.

Quizá uno de los lazos más claros que demuestran el estilo televisivo de la cultura del MLM es la presencia, en las convenciones, de dos pantallas de video, una a cada lado del escenario; una técnica habitual en los conciertos y los grandes mítines o acontecimientos deportivos masivos. Sin embargo, la cultura del MLM solapa con facilidad los videos con la realidad.

Algunas intervenciones remiten a las imágenes de los videos, otras veces los videos actúan como cuñas publicitarias, por ejemplo, cuando Amway regala a los distribuidores con imágenes de lugares tropicales a las que podrán ir algunos, o cuando ofrece una muestra de sus nuevos productos. En una ocasión, al empezar una *convención*, a

¹ No pretendo haber agotado todos los módulos temáticos de la cultura del MLM, pero con este número el lector juguetón podría diseñar sus propias intervenciones como Diamante virtual.

través de las pantallas de videos se proyectaron imágenes de la lujosa casa de unos Diamantes, de su familia y se les vió montar en un magnífico coche deportivo y atravesar la ciudad en él. Llegaron a un hotel donde les esperaba una recepción que brindó por ellos. Luego las cámaras le siguieron mientras avanzaban por unos pasillos. Abrieron una puerta y, en aquel instante, aparecieron ante los 8.000 distribuidores que les estaba esperando en la realidad¹. No había frontera entre el escenario y las imágenes televisivas. La cultura del MLM tiene un característico componente televisivo, con sus presentadores, vestuarios, sus juegos de luces y sonidos, su discontinuidad expositiva y sus espacios publicitarios. ¿Quiénes son y qué expresan estos líderes para cautivar a su audiencia y mantenerles en contacto con el sistema?

¹ convención de Badalona (dic. 92)

CAPÍTULO 7

LA CULTURA DEL MULTINIVEL: TÉCNICAS

Para comprender cómo los líderes tratan de hacer creíble la cultura del MLM he utilizado cuatro categorías explicativas: 1) Los mensajes que envían los líderes a través de la palabra referidos tanto a las cosas como a la relación que sugiere al receptor establecer con las cosas. 2) La palabra en el contexto de la persona -emociones, gestos y otros que la acompañan-. 3) La persona en el escenario -vestuario, decoración, distribución del espacio, uso de la luz y el sonido-. 4) La persona en un espacio metafórico, en el que trato de ver como lo real y lo imaginario se solapan para crear insights. Las metáforas, en la cultura del MLM, se usan para transferir experiencias de un contexto a otro. En este caso, del pasado personal del candidato o del distribuidor novel al posible futuro estatuto de Diamante que le espera como miembro de la cultura del MLM.

«Los testimonios sirven para que tengamos una experiencia directa de que a ellos les ha funcionado lo que hacen», recordó el presentador de Enrique y Gina, Diamantes de Méjico, en un *seminario* en Xest¹. «Abrid bien vuestras mentes y corazones, porque seguro que seréis como ellos», dijo el presentador de Carlos y Reyes, Esmeraldas de Santander, en un *seminario* en Esparraguera²

1) LA PALABRA DE LOS TESTIMONIOS DEL ÉXITO

Los *testimonios del éxito* son distribuidores carismáticos que se destacan por haber conseguido determinados méritos económicos y grado de experiencia en el manejo del sistema, y gozan del privilegio de dirigirse al resto para contar cómo han conseguido hacer su fortuna y su prestigio con el sistema de MLM. Los *testimonios del éxito* se presentan como modelos de pensamiento y de acción que deben ser imitados por todos aquellos que aspiren al éxito.

En el transcurso de sus intervenciones, los distribuidores aprenden como deben comportarse en determinadas situaciones y como deben interpretar sus experiencias. A los ojos de los distribuidores, los *testimonios del éxito* tienen la suficiente autoridad como para ser tomados como ejemplo. Sus logros económicos avalan

¹ (Doc. Xest, Valencia, 11/94)

² (Doc. Esparraguera, Barcelona, 10/94)

la calidad de sus conocimientos, mientras que sus conocimientos justifican sus logros económicos. Un *testimonio del éxito* es visto como la personificación de la eficacia misma del sistema, como una prueba de verdad irrefutable. En la medida en que los distribuidores quieran ser como sus líderes, el sistema, en su conjunto, prosperará.

En cada *seminario y convención* llega un momento en el que los líderes cuentan al resto de los distribuidores las dificultades que tuvieron que sortear para llegar a la cima o para hacer realidad algunos de sus sueños. Generalmente estas historietas constan de tres partes, un antes del negocio, el descubrimiento del negocio, y los resultados del negocio. A pesar de que cada *testimonio* se ha desarrollado en un escenario distinto, todas respiran un mismo aire, el de las historietas de *rags-to-riches* contadas por Horatio Alger¹.

Todas estas historietas suponen que el éxito puede ser el mismo para todos y que todos cuentan con las mismas posibilidades de alcanzarlo, que sus fuentes son inagotables, que existe una metodología para acceder a él, y

¹ Al igual que el modelo de los *Rags-to-riches* instaurados por Horatio Alger y sus inmediatos predecesores, Prats (1993) ha notado los paralelismos entre las biografías de distintos líderes y fundadores religiosos y destacado que sus vidas se acoplan a unos esquemas atemporales y míticos. Pujadas (1992) ha destacado lo mismo en los episodios biográficos de un curandero Evuzok. Anteriormente, Luckman (1967) había notado la construcción a posteriori de la unidad moral de las biografías, y Geertz (1968) llevó a cabo un estudio comparativo entre dos líderes musulmanes, uno marroquí y otro indonesio, en el que destaca como sus vidas han sido interpretadas por la sociedad a partir de modelos culturales anteriores al islam.

que, aquél que sepa aplicarla adecuadamente verá sus sueños hechos realidad. Las cualidades que se requieren para conseguir las metas establecidas son la fe y la confianza en uno mismo, la esperanza de ver los sueños realizados, el trabajo duro que supone competir y luchar por unos objetivos, y una gran perseverancia y tenacidad para poder llegar al final.

Los *testimonios* en las culturas del MLM, como las de *rags-to-riches* en las culturas del Éxito, las vidas paralelas de Plutarco, los héroes de Carlyle (1841) o las fábulas de Esopo, de La Fontaine o de Calleja, a lo largo de la historia, enseñan al receptor como debe comportarse ante determinadas situaciones y cual debe ser su reacción y juicio moral¹.

La comparación de unas cuantas autobiografías nos ayudaran a ver cómo opera esta técnica en la cultura del MLM. Para ello, he seleccionado ocho autobiografías. Seis pertenecen a la red de distribuidores de Amway-España y dos a la red de Amway-USA. Del grupo de España tres eran D.D. Diamantes en el momento de narrar su autobiografía (Costa,

¹ Este tipo de técnica ha sido formalizada desde la teoría del aprendizaje social o teoría cognitiva social (Bandura 1976 y 1986). Pertenece al grupo de las técnicas de tradición conductista que cabe identificar con el movimiento de modificación de la conducta, y parte del supuesto de que la conducta humana es aprendida, no innata, y que el pensamiento tiene un origen social que procede de la interacción. Para la teoría cognitiva social, el hombre puede influir sobre sus actos a través del pensamiento. Bandura destaca la importancia del entorno y especialmente del refuerzo positivo en la modificación de la conducta, lo que la cultura del MLM lleva a la práctica mediante el capítulo de los reconocimientos públicos, los aplausos, las alabanzas o a través del lenguaje para evocar el *Pensamiento Positivo*.

Milie cuenta el rechazo de su familia hacia Iván y lo mal que ella lo pasó. Acaban casándose y viviendo en una casa aún más precaria que la de su abuela. Iván tiene que vender el coche para amueblarla. En este momento todo son sufrimientos y penurias. Sucesivamente Iván trabaja de lavaplatos, mezclando cemento, fumigando, como mecánico, cortador de césped, chapucero. En todos los trabajos lo echan, aunque su comentario es que «parece que no estaba programado para trabajar para otro», lo que alude al negocio independiente que propone el MLM. Un día se plantea un cambio de vida, decide estudiar peluquería y rápidamente encuentra empleo, aunque se dan cuenta de que trabajar para otro no es rentable y deciden abrir su propia peluquería.

Empiezan a ganar dinero, a invertirlo y a gastarlo. Todo parece ir bien, pero, inesperadamente, Milie descubre que tiene un cáncer en el pecho. Empieza un tratamiento que pronto abandona por lo doloroso que resulta. Su esperanza de vida es de un año y medio. Todo se viene abajo. No puede trabajar, las empleadas arruinan el negocio, ella está depresiva y el matrimonio se hunde. El negocio de tipo tradicional ha fracasado.

George es de tez oscura. Conoció a Rose cuando tocaba el saxofón en una banda musical. La seduce haciéndole grandes promesas: no tendrá que cocinar, conducirá coches y vestirá abrigos de visón. Se casan y abandona la universidad. Alquilan un pequeño apartamento y, al poco, Rose se queja porque George no cumple con sus promesas. Trabajaré en una

fábrica de colchones, haciendo de policía y en el departamento de quejas de una compañía aseguradora. Sucesivamente cambiaran a casas cada vez mayores hasta que un día caen en la cuenta de que ninguno de los dos quiere una casa grande, ni un Cadillac, ni un anillo de diamantes. Estaban renunciando a su sueño y siendo absorbidos por la mediocridad, comentaran, limitando su crecimiento.

En este apartado todos los autores expresan una serie de necesidades que quieren cubrir y no saben cómo. Están a la espera de algo. Unos han decidido que ser funcionario o empleado es tedioso y no resulta rentable, otros que el trabajo supone conflictos familiares, y el resto se ha dado cuenta de que los negocios de tipo tradicional son frágiles y propensos al fracaso. Todo está preparado para cruzar el umbral y recibir con palmas el advenimiento del negocio MLM, el premio a los sacrificios realizados.

c. La satisfacción de las necesidades

En este módulo, se cita el primer contacto con Amway y la reacción que suscitó. Para unos fue una revelación. Otros tuvieron que convencerse lentamente.

En este punto es interesante contemplar la conexión que puede establecerse entre la referencia al enamoramiento o la boda repentina y la aceptación del Plan y compromiso con la

empresa¹. Cabe notar que en ocasiones el mismo que toma la iniciativa respecto al matrimonio es el que la toma respecto al MLM, lo que no deja de revelar cierta simetría entre el contrato matrimonial y el contrato laboral.

En el trascurso de su iniciación el sujeto ha descubierto que debe tener unos objetivos claros y que debe luchar por conseguirlos, se supone que ha aprendido a no temer el trabajo y a ser tenaz. A partir de ahora, gracias al sistema de formación y al seguimiento de los líderes podrá regular sus energías y prosperar hacia la cumbre del éxito. En este módulo, uno tras otro se observará cómo los narradores son premiados por depositar su fe y mantener firme su compromiso con el MLM.

Estando en Miami, Luis y Chris reciben el Plan. Cuatro años después vuelven a España, traduce el PE y dirige Iberonet A partir de ahora, Luis y Chris, serán una pareja feliz que ha conseguido hacer realidad sus sueños gracias a la tenacidad y a la fe en ellos mismos y el sistema. Costa resume el negocio en «fe y compromiso»

Un buen día, Angel y Maite reciben el plan. Maite queda deslumbrada y reacciona impulsivamente firmando el contrato. Él, en cambio, se muestra escéptico. Después de asistir a un seminario el compromiso de ambos con el negocio se hace definitivo. Ahí empieza su carrera hacia el éxito, su vida

¹ Chris se casa con Luis en el breve plazo de una semana, Milie se enamora de Iván a edad escolar, Pilar a los 16 conoce a Miguel, Marian se casa con Lucas a los 20 años

ha cambiado. Resume el negocio en cinco palabras: «fe, decisión, compromiso, entusiasmo y postura»

Un día, Pilar de Aguado, leyó en el horóscopo de un periódico que su vida iba a cambiar. Al poco recibieron un sobre con una cinta, aunque tendrían que pasar cuatro meses para que se interesaran por su contenido. Era el envío de una pareja norteamericana que había conocido su hijo cuando estudiaba en US. En la carta les recomendaban que se pusieran en contacto con Luís Costa. Al mes siguiente contactaron con Luís. Sin embargo Miguel empezó el negocio sólo, Pilar dudaba que fuera posible que aquel negocio les fuera a procurar la independencia económica que les prometía. Cuando ella entró en el negocio la comunicación entre los dos cambió, se volvió más fluida «empezamos a comunicarnos, a tener una lengua común, algo común de lo que hablar, a romper lo que habíamos hecho mal en muchos años». El negocio prosperó y siendo DD marcharon seis meses a USA.

Una mañana los cuñados de Lucas le presentan el negocio, a la tarde habían firmado la carpeta porque habían intuido que allí había una oportunidad, comentan. A los 15 días Joaquín deja su trabajo y se dedica por entero al negocio MLM. Ella dudó, al principio no estaba comprometida, reconoce, y Lucas tuvo que tener paciencia. Los principios en el negocio fueron difíciles, recuerda Joaquín, nadie conocía Amway, habían recibido el plan de una manera anómala, y su auspiciadora les dejó, no tenía quien les pudiera ayudar. Sin embargo, luchó por su cuenta y al cabo

de un año de haber abandonado la metalurgia y el sindicato ya era un DD Perla. Lucas insiste en el uso correcto de las herramientas, el trabajo con la *línea de auspicio*, el trabajo en equipo, la lectura diaria del PE y libros de inspiración, el mantener una actitud positiva, aprender a no mandar y no preocuparse del dinero que se gana cada mes. Así deben hacer los distribuidores que aspiren a ser como él.

Pedro Valdecantos confiesa que empezó el negocio con escepticismo y que, de hecho, firmó el contrato con Amway para tener pruebas y demostrar que se trataba de una estafa financiera. Recuerda que en aquel momento era comunista y antiamericano, y que estuvo luchando en el camino equivocado. Perdió el tiempo, concluye, debería haber seguido los pasos de quienes habían logrado el éxito desde un principio.

Recuérdese que una gitana había pronosticado a Isabel su próxima fortuna a través de la lotería. Al oír el Plan de MLM, y retomando la profecía dijo a su padre, Isabel le dijo: «padre, éste era el gordo que me tenía que tocar».

Antes de recibir el Plan Isabel había estado trabajando con un grupo sobre el libreto de Og Mandino: *El vendedor más grande del mundo*. En el momento que supieron que en Santander había alguien que pensaba como ellos, fueron allí. Una vez en el negocio, Isabel recuerda como tuvo que cambiar de actitud. Isabel, confiesa a los distribuidores las penurias que tuvo que pasar junto con Nati al volante de un

viejo coche. Por el negocio llegó a vender su casa y vivir en el coche en el que viajaban. Comían y telefoneaban en y desde los bares y restaurantes de la carretera. De tanto trabajar, recuerdan, se dormían con los papeles en las manos. Pero, un amanecer, el esfuerzo había dado su fruto.

Los Morales descubren el negocio en plena crisis familiar. Ella está negativa, reconoce, piensa en el poco tiempo que le queda de vida y no está para reuniones. Iván decide lanzarse al negocio con o sin ella. Ante esta disyuntiva, Milie se compromete con el sistema, asiste a las reuniones, lee y cambia su actitud. Tres años después el cáncer que la estaba consumiendo no ha prosperado y el médico le da el alta. El negocio MLM ha tenido un milagroso efecto terapéutico sobre la salud.

Iván recuerda como tuvo que desplazarse muchos kilómetros para dar el Plan y asistir a las reuniones, vender lo que tenía para tirar el negocio adelante y que reinvirtió los beneficios en el negocio. Comenta como un triunfo los sacrificios económicos que supusieron las primeras reuniones, y cómo, empeñó hasta su vestuario para pagar los \$1,200 que necesitaba para acudir a una *convención* en los USA. A su regreso volvió con un sueño y con la firme decisión de que quería verlo realizado. A los dos años alcanzan el *pin* de Diamante, y establecen un récord en la compañía.

Halsey, estando en la casa aseguradora conoció al chico

que pasaba los prospectos y que le presentó el negocio. Alguien había dicho que los negros no podían hacer este negocio, recuerda, pero el malentendido se resolvió. Firmó el contrato y al llegar a la oficina contó lleno de alegría a sus compañeros que estaba en Amway, que vendía jabones y que ganaría millones. Se rieron de él y se sumió en el desánimo. Su *auspiciador* le dió una cinta y se motivó por segunda vez. Otra vez sus compañeros su burlaron de él y otra vez se desanimó. El *auspiciador* fue a su casa y delante de su mujer puso en duda su capacidad para hacer el negocio, lo que cuestionó su hombría y le hizo dar por primera vez el plan. Fue un fracaso, recuerda, nadie firmó el contrato. Luego hizo otra reunión, y otra, y otra, y, de repente, se encontró con que tenía 70 *auspiciados*. Su situación no tenía precedentes y llevó de cabeza a su *línea de auspicio*, había que enseñar a 70 personas lo que tenían que hacer.

En este apartado, las narraciones enseñan a los distribuidores los beneficios del negocio MLM, algunos de los cuales, como la recuperación de la armonía familiar o la curación de enfermedades degenerativas va más allá de lo esperado. A causa del negocio algunos distribuidores tienen conflictos matrimoniales, el escepticismo de uno de los dos es un tema común, y los líderes, con su ejemplo, dramatizan la situación para anticipar a los distribuidores el resultado de la mutua cooperación en el negocio, el éxito. En otros casos los líderes dan ejemplos de la intensidad que pueden llegar a tener algunos sacrificios y el tipo de recompensas que corresponden.

d. Demostraciones y recomendaciones de uso

En este último apartado se exhiben los resultados del negocio y se repasan las situaciones que podrían haber impedido que los sueños se realizaran, lo que enseña a no desfallecer ante los propósitos, reestructurarse ante los rechazos y la descalificación y estar siempre dispuesto a la lucha porque el cambio de toda una vida puede depender de un instante.

Uno de los méritos que atraen con fascinación a los distribuidores es su expectativa de conseguir el pin de D.D. Diamante, desde el que parece que cualquier cosa es posible. De hecho, el PE basa el éxito en la capacidad de llegar a este pin para el que propone un plazo de entre dos y cinco años. Cuando alguien llega a Diamante recibe unos reconocimientos especiales tanto de la compañía como de la red de distribuidores. Ambos han instituido la celebración de los nuevos Diamantes como una gran efeméride¹. Los Diamantes son los modelos de pensamiento y acción por excelencia. A los ojos de los distribuidores su vida entera desborda excelencia de ahí su interés por conocer sus pormenores porque en la cultura del Éxito la excelencia se refleja en todas y cada una de las partes del sistema, es un estilo de vida. La celebración de los Diamantes responde a

¹ Dentro de la escala de pins de Amway, el Diamante ocupa el lugar 14, de los 19 que existen. La celebración de dobles y triples Diamantes o de Coronas, es una efeméride aún más celebrada. En la actualidad hay una media docena de Embajadores Diamante en todo el mundo.

la pregunta ¿por qué he llegado a Diamante?, la respuesta se halla en su estilo de vida particular, un estilo que deben imitar todos aquéllos que quieran llegar a ser como él.

Para ilustrar este apartado he seleccionado unos fragmentos que ocurrieron durante dos de estas Celebraciones de Diamantes, la del matrimonio Morales, y la del de los Halsey en los USA, y he añadido dos aportaciones que he considerado importantes, la de los Valdecantos (04/92) y Marín (12/90) en España

Iván Morales justifica su rápido crecimiento por un deseo ardiente de progresar, el sacrificio, la reinversión de los beneficios en el sistema de apoyo y la fidelidad al Patrón del Éxito. Viven para el placer y el consumo. Milie dice que duerme toda la mañana y que cuando se levanta a mediodía decide lo que va a hacer. Su *hobby* es ir de compras y hacerse regalos. Viajan, coleccionan coches y pasean con su yate y toman el sol en la playa entre semana mientras otros trabajan. Su problema es saber que coche van a utilizar, tal debe ser la naturaleza de las decisiones del Diamante. Siempre pagan al contado, tal es la capacidad adquisitiva que los distribuidores pueden llegar a tener si se inspiran en la fe de los Morales en el negocio.

Iván tampoco madruga, su vida gira alrededor de los productos que fabrica Amway, lo que recuerda la función de consumidor al Distribuidor Independiente: «entro al baño de mi casa, me baño con jabón de mi negocio. Salgo del baño, me

seco con la toalla de mi negocio. Voy al lavabo, me lavo la boca con pasta de mi negocio. Me afeito con crema de afeitar de mi negocio, con la navaja de afeitar de mi negocio, con el champú de mi negocio y en cada uno de estos productos yo estoy viendo mi libertad, mi estilo de vida». Iván colecciona corbatas de seda y zapatos elaborados con pieles exóticas, todos los distribuidores cuando lleguen a Diamante podrán permitirse excentricidades parecidas. Su familia es feliz, han viajado mucho y han hecho miles de amistades en el transcurso de ellos gracias al negocio.

Recuerda que los primeros dos grupos que formó le supusieron un enorme esfuerzo y que, por añadidura, no prosperaron, porque no quisieron conectarse al sistema, advierte para que otros no repitan su error. Recuerda las muchas burlas que le hicieron y cómo las soportó gracias a su fe en el PE. Gracias a esta fe, los «No» se convertían en su mayor fuente de motivación, reconoce. Un «No» era un trampolín para el «Sí» que estaba esperando a continuación.

Halsey, en la misma línea de ostentación, lujo y derroche, responder a la pregunta ¿qué es Diamante? nombrando una larga lista de compras que ha podido realizar gracias a esta condición e insistiendo en la dificultad de gastar todo el dinero que les llega a través de los cheques de colores de Amway. Describe su chalet con piscina y recuerda que él es su propio jefe y decide por sí mismo. Halsey cuenta que llegó un día que pudo dar un manotazo al despertador de su mesita para que nunca más le impusiera la

Lucas y Aguado), otros tres D.D. Esmeraldas (De la Calle, Isabel y Valdecantos)¹ .

Para ubicar estos relatos en su contexto, debe entenderse que han sido contruidos desde la experiencia del soñador que ha hecho realidad sus objetivos. Por lo tanto, el narrador está interpretando su historia como una secuencia lineal va desde el fracaso al éxito. Ya que estas narraciones siempre terminan en el éxito, las dificultades se interpretan como los pasos previos que hay que superar para alcanzar las metas deseadas.

Estas historias tienen la particularidad de estar narradas no tanto desde un espacio individual sino compartido con la esposa (Costa, De la calle, Aguado, Lucas, Morales, Valdecantos) o la compañera de trabajo (Isabel con Nati), con la excepción de Halsey que sube al escenario sólo. Con esta particularidad, a lo largo del desarrollo de la historia de éxito, las narraciones se complementan mutuamente. A la hora de la narración, algunos matrimonios se intercalan para contar la trayectoria del otro (como en el caso de Pilar y Miguel Aguado o de Milie e Iván Morales). En otros se reparten los papeles. Generalmente la mujer se centra en los aspectos carácter social, familiar o íntimo, y el hombre en los de tipo laboral. En esta presentación a dos voces, el hombre es quien generalmente encarna los ideales

¹Costa murió en un accidente de aviación a finales del 95. Los tres D.D. Esmeraldas se han convertido en Diamantes y, De la Calle en Ejecutivo Diamante. Del grupo de los USA ambos eran D.D. Diamantes. Actualmente Halsey es Triple Diamante.

de tenacidad y lucha y quien dispone de un mayor espacio de tiempo en la narración, mientras que la mujer hace de apoyo al esposo. En tales circunstancias la narración se constituye a partir de la superposición de dos *testimonios del éxito* que se complementan.

Los relatos se cuenta desde un escenario y luego se editan en forma de cassettes. En primer lugar, un presentador introduce a la pareja de anfitriones y recomienda al público prestar mucha atención. A continuación, la mujer, después de una breve intervención, cede la palabra a su esposo.

Para poder comparar fácilmente las narraciones, he dividido su contenido en cuatro módulos. Para esta división me he inspirando en sus propias técnicas de venta y publicidad y en las del sector. Cada uno de ellos, incluye una serie de episodios que aparecerán o no en función de las características y escenarios en los que se mueve cada pareja. Dado que los líderes al contar su historia están tratando de influir sobre los distribuidores para que consuman un determinado estilo de vida, he tratado cada uno de estos módulos como parte de un spot publicitario en el que lo que se vende es un modelo de conducta y un sistema de significados:

- a. Exposición de las cualidades del producto
- b. Grado de satisfacción de las necesidades del sujeto antes del consumo del producto

c. Grado de satisfacción de estas necesidades después del consumo del producto, y

d. Exhibición de las cualidades del producto y recomendaciones de uso.

El producto que venden los *testimonios* es un modelo de conducta y un sistema de significados. Su utilidad es el éxito. Como producto, básicamente satisface dos necesidades, una de tipo social y otra relacionada con la capacidad adquisitiva. En la Fig. 7.1: Modelo implícito en la construcción de una historia de éxito en la cultura del MLM, he dividido cada módulo en dos partes, atributos y escenarios para facilitar la distinción entre las cualidades que tiene el producto en cada etapa y el entorno en el que se producen estas circunstancias. En cada uno de ellos he distinguido sus elementos más característicos.

a. Exposición de las cualidades del producto

En este módulo los narradores citan acontecimientos ocurridos que median desde su nacimiento hasta su primer contacto con el mundo laboral. Su contenido destaca que el ser humano es exitoso y excelente por naturaleza, aunque, a veces, las circunstancias impiden su desarrollo. Estos relatos están contados como si la vida les estuviera preparando para el MLM:

Luis Costa¹ nace en Cuba, quiere huir del régimen de Fidel y llega a la conclusión que la única manera de conseguirlo es obteniendo una beca de estudios en el extranjero. Consigue una beca para ir a Polonia. En compañía de un amigo hojean revistas del mundo capitalista y sueñan con poder establecerse alguna vez en ellos. Quieren huir del comunismo. De regreso a Cuba su avión hace escala en España donde, después de muchas peripecias, consigue asilo político.

En este breve fragmento, Costa, se presenta como un personaje que, desde un primer momento, sabe lo que quiere, apuesta por ello, arriesga y consigue lo que se propone. Costa posee las virtudes que requiere el MLM.

Angel de la Calle² desde una situación bien distinta también consigue lo que se propone: Es hijo de un pastor enfermizo. A los 13 años tiene que hacerse cargo del ganado y no puede estudiar. Al poco observa que vender la leche para que la fábrica produzca quesos es poco rentable y propone a su familia fabricar ellos mismos los quesos. Sin embargo ven en él a un chiquillo intempestivo y rehusan su idea. Al poco, la fábrica quiebra y Angel puede elaborar y vender sus propios quesos. El tiempo le ha dado la razón.

Con el episodio de los quesos se destaca su prematura perspicacia empresarial, el del descrédito de su familia

¹ (06/90): El Éxito es la realización progresiva de un sueño.
También (12/90): Un club muy especial

² (10/90): Trabajar, trabajar... trabajar duro

1. Cualidades del producto.

Atributos

Tenacidad
Iniciativa
Visión de futuro
Fe
Esperanza
Trabajo duro

Escenarios:

Status en el nacimiento
Situación familiar
Primeros Estudios

2. Grado de satisfacción de las necesidades antes del consumo del producto

Atributos

Ausencia de tiempo
Ausencia de dinero
Ausencia de prestigio
Ausencia de estatus
Ausencia de satisfacción laboral
Ausencia de satisfacción de vida familiar
Ausencia de amistades y grupo de identidad

Escenarios:

Primeros trabajos
Dificultades con el trabajo
Hostilidad con los compañeros
Disputas con la mediocridad
Experiencias desagradables con la rutina
Dificultades para desarrollar su propio negocio
Fracaso del negocio tradicional

Voluntad de aprender
Ilusión
Esperanza

Los frutos del aprendizaje
Contacto fortuito con el Plan de Negocios
Dificultades con el sistema
Escepticismo de la familia
Rechazo de los amigos

3. Grado de satisfacción de las necesidades después del consumo del producto

Atributos

+Tiempo
+Dinero
+Status
+Prestigio
+Reconocimientos
+Satisfacción laboral
+Satisfacción familiar
+Éxito
+Amistades

Escenarios

Crecimiento meteórico
Liderazgo

4. Demostraciones y recomendaciones de uso

Atributos

Independencia económica
Ausencia de jefes
Jubilación anticipada
Mejor educación para los hijos
+Capacidad de consumo
+Ocio, diversiones y placeres
+Autorealización
+Felicidad

Escenarios

Coches
Casas
Ropas, zapatos
Joyas
Viajes
Restaurantes de lujo
Recepciones en hoteles
Regalos, etc

Fig. 7.1: Modelo implícito en la construcción de las historia de éxito en la Cultura del Multinivel

Fuente: Elaboración propia

refleja uno de los problemas a los que, generalmente, se enfrenta el distribuidor en el momento de iniciar su carrera propagandística. La alusión a la falta de estudios será una muy común en las narraciones (Aguado, Lucas, Isabel, Halsey) que se compensará oportunamente con la autoformación y más tarde con el sistema de aprendizaje en el MLM. De la misma manera la necesidad de asumir responsabilidades con el trabajo a una temprana edad, reflejará posteriormente las responsabilidades que deberá asumir con el Plan de negocio del MLM.

Miguel Aguado¹ nace en el año 43, en plena posguerra, en el seno de una familia media baja. Son cuatro hermanos y no pueden cursar estudios superiores por problemas económicos. Aunque sus padres le ponen como ejemplo de estudio a los hermanos, reconoce que le costaba mucho estudiar. No tenía facilidad para el estudio, pero sí una gran fuerza de voluntad. Desde pequeño, recapitula, se marcaba retos y procuraba estar siempre allí «donde se cuece todo». Su padre quiere que sea ingeniero, él hacer la carrera de náutica.

En el módulo siguiente Aguado parte para Bilbao a estudiar navegación haciendo, así, realidad sus deseos. La alusión a una gran fuerza de voluntad que le ayuda a pesar de elementos que actúan en su contra es muy popular en la cultura del MLM. La tenacidad es uno de los atributos que se requiere para prosperar en el negocio. En este sentido, la cita autobiográfica revela que Aguado logra sus propósitos

¹ (01/90): Mis vivencias en el negocio.

gracias a la constancia y la persistencia, requisitos imprescindibles para prosperar en el sistema de MLM.

Joaquín Lucas es otro Diamante¹. Recuerda que, en la escuela, era un estudiante mediocre, aunque, como Miguel, «siempre estaba donde se cuecen las habas». No encontraba sentido a los estudios, los veía improductivos porque no eran prácticos como la Universidad del Éxito, pero tenía buenas intuiciones, las que más tarde le servirán para detectar la oportunidad que le ofrecería el MLM

Isabel será breve², es hija de pastores y la mayor de cinco hermanas. De pequeña vive en un *chozo*; su residencia es itinerante. Nunca fue a la escuela. Un día, una gitana pronostica a su padre que en su casa tocará la lotería a través de su hija mayor. Después de este oráculo, el buen hombre cada año compra un boleto por Navidad y pasa las veladas repartiendo una fortuna que nunca llega.

Iván y Milie Morales³ son una pareja puertorriqueña que contarán tanto su biografía individual como la de su matrimonio. La narración se construye alternando las intervenciones de uno y otro. Milie tiene 6 hermanos, cuenta que se enamoró de Iván cuando le vió por primera vez en la escuela. Recuerda que Iván era un niño travieso y que nadie lo soportaba.

¹ (09/90): Utiliza tu pasado para aprender.

² (Doc. Platja d'Aro, 03/92)

³ (04/92): Lo importante no es de dónde vienes sino a dónde vas.

Por otro lado, Iván cuenta que Milie viene de una familia muy unida. Cuando él tenía dos años, sus padres se divorciaron. A los nueve está deambulando por las calles de EEUU sólo y haciendo travesuras. Recuerda que su padre no podía mantenerlo y que no tenía «nadie que me guiara, que me dijera: esto es bueno, esto es malo». A los doce años ha vuelto a Puerto Rico pero tiene problemas con su padre, ha suspendido los estudios y se va a vivir con su madre. En la escuela se pelea con sus compañeros y su abuela le instiga a ganar «si tú no ganas, yo te entro a palos». A los trece toma drogas y en una ocasión tiene que ser hospitalizado a causa de una sobredosis.

En la intervención de Milie se destaca el súbito enamoramiento con Iván, un episodio recurrente en estas narraciones que tiene una clara conexión con la fascinación que puede producir la presentación de la oportunidad de negocio. Los paralelismos entre el compromiso matrimonial y el compromiso con el negocio son muy sugerentes.

En este apartado es importante destacar la referencia al carácter rebelde e indómito de Iván que cita Milie y su propio comentario ante la ausencia de un mentor. De una parte, la rebeldía es un rasgo que todo distribuidor debe poseer para hacer frente a su situación actual y apostar por el MLM. Para el MLM la rebeldía es una forma de energía que debe estar enfocada. Iván se lamenta de la ausencia de un mentor, de alguien que canalice sus energías en una sola dirección, como en el caso de la inadaptación de Lucas a los

estudios. Esta orientación llega con el MLM, su *up-line* y sus líderes que le enseñan cómo debe vivir, pensar y actuar.

George Halsey¹ nació cerca de la playa, en Carolina del Norte. De pequeño iba en bicicleta y miraba los yates. Cuando regresaba a casa decía que de mayor se compraría uno. Su madre le respondía que primero fuera a la universidad y luego ya se compraría el yate. Así lo hizo, pero, estando en la universidad, le sorprendió que ninguno de sus profesores tuviera un yate, motivo por el cual dejó los estudios.

Halsey llega a la misma conclusión que Lucas, los estudios normalizados no permiten la realización de los sueños, hacen falta otros estudios, estudios de tipo práctico, el sistema de formación del MLM. Aguado cuenta que acudió a los cursos de Dale Carnegie sobre oratoria e influencia personal, y Lucas que hizo la «carrera del sentido común» a través de libros del género autoayuda y superación. La cultura del MLM tiene su propio sistema educativo, en forma de cursos y cassettes.

El relato por estos relatos permite destacar los paralelismos que existen entre las referencias autobiográficas y el perfil que exige la cultura del MLM a sus distribuidores. El distribuidor debe creer que posee las cualidades innatas para el éxito y que el entorno, con su escepticismo, su falta de apoyo y su sistema de enseñanza mal orientado impiden que se desarrolle. Todos estos

¹ (1989): Esto es Diamante.

distribuidores insisten de una u otra manera en que sus intuiciones y su inconformismo con determinados aspectos del sistema se remonta a su infancia. De esta manera, la historia justifica sus cualidades innatas, y cuando aparece el MLM, se convierte en la oportunidad que toda su vida había estado esperando.

b. Necesidades insatisfechas

En este módulo, a través de distintos episodios de conflicto, tensión y hostilidad que suceden en escenarios laborales y familiares, los narradores tratan de construir una serie de necesidades que sólo podrán ser satisfechas con la llegada del MLM.

Siguiendo el modelo del chico que tiene que labrar su propio futuro, los *testimonios del éxito*, a la vez que denuncian las injusticias sociales y las condiciones laborales adversas a las que tuvieron que hacer frente, destacan la naturaleza exitosa de sus aptitudes personales. De la Calle, Aguado y Lucas aluden a una atmósfera laboral tensa, y Costa a un jefe despótico, autoritario y explotador. La búsqueda de «algo» mejor es otra alusión constante (Costa, De la Calle, Morales, Halsey, Pilar), lo que les lleva a un largo peregrinaje por distintos trabajos (Costa, De la Calle, Morales, Halsey). En algunas narraciones, se observan incursiones por el mundo de la empresa privada, como en el caso de De la Calle que se

encuentra sin capital, en el de Costa que alcanza rápidamente su techo, o en Morales, que tiene que quebrar por falta de una gestión adecuada.

Cuando el salario o las condiciones laborales no son un problema, como en el caso de Aguado, el problema se transfiere a un trabajo absorbente que pone límites a su relación matrimonial, un tema muy recurrente en todas las narraciones. En un momento dado, el matrimonio carece de tiempo para su vida conyugal (Costa), cae en la rutina (De la Calle, Aguado, Lucas, Halsey) o se hunde en la depresión a causa de una enfermedad (Milie de Morales) A ello se añade el hecho de que en casos como el de Costa o el de Morales, los padres de la chica se muestran hostiles al matrimonio (Costa) o a la convivencia (Morales), de nuevo en un claro paralelismo entre el compromiso matrimonial y el del negocio.

Cuando Costa consigue el asilo político, a mediados de los años 80, España está en plena recesión económica. El trabajo no especializado escasea y el poco que hay está mal pagado. Limpia retretes, trabaja en bares, etc.; son días difíciles en los que tiene que luchar duramente, aún así, siempre encuentra trabajo, recuerda. Durante su estancia en España, conoce a Cristina, una americana. Una semana después se casan a escondidas de la familia, quienes rechazan a Luis. Los dos inician un negocio tipo tradicional que prosperará rápidamente, sin embargo, pronto se dan cuenta de sus limitaciones. Es un momento crucial tienen que decidir

si parten para USA o se divorcian. Apuestan por el viaje, venden todo lo que poseen y se establecen en Miami donde Luis trabajará con un jefe despótico mientras aprende inglés. Trabajan mucho, ganan poco, no tienen amigos y no tienen tiempo para su vida conyugal; cuatro grandes necesidades.

En esta narración, Costa es un personaje que no desfallece, activo, emprendedor y capaz de realizar apuestas definitivas a un sólo número tales como el episodio de la venta de sus pertenencias, siguiendo el modelo de quema de barcos en Hernán Cortés al llegar al Nuevo Mundo. Isabel cuenta un sacrificio similar, vendió su casa y viajó con Nati por la península durmiendo en su Renault 5 y comiendo tortillas de patata en bares y restaurantes, puntualiza. Lucas hizo algo similar a los quince días de iniciar el negocio había decidido dedicarse única y absolutamente a él y dejó un puesto de trabajo sin garantías de que el MLM fuera a funcionarle.

Angel De la Calle, contra la voluntad de su padre, parte a Francia a faenar. Cuando llega a la frontera los candidatos se agrupan en partidas de trabajo, pero él está sólo. Pasa momentos de apuro pensando que no podrá incorporarse a ningún grupo y tendrá que regresar, pero no desfallece. En el último momento consigue un contrato con unos trabajadores. Tiene 16 años y es víctima de la hostilidad de algunos compañeros que desconfían de su corta edad. Trabaja como un adulto y regresa a casa con dinero. En

este momento su padre lo convence para que entre en el cuerpo de funcionarios. Estando en él conoce y se casa con Maite. Su vida, describe, consiste en trabajo, rutina y falta de dinero. Cansado de la administración pública cambia a representante de papel higiénico, luego de aceite y más tarde de golosinas. Su inquietud le lleva a inscribirse a un curso de croupier. De todos los candidatos él será el único que consiga plaza en un casino. Sus compañeros lo boicotean, pero al mes y medio ya es inspector. Con este trabajo empieza a tener sus primeras vacaciones.

De la Calle demuestra de nuevo a su familia que tenía razón al ir y volver de Francia trayendo dinero para contribuir al sustento familiar. Es importante el énfasis que da al hecho de esperar hasta el último momento en la frontera pese a las pocas expectativas de ser contratado y las puertas que esta confianza le abrieron. En el MLM se insiste en la tenacidad y la constancia como característica de todo buen distribuidor. De la Calle destaca la hostilidad de los compañeros de trabajo en dos ocasiones aunque ello le permite demostrar que, pese a su corta edad para faenar en tareas de adulto, cumple con los requisitos. Su narración insiste en que sus decisiones siempre han sido acertadas.

Miguel Aguado conoce a Pilar en Santander a los 16 años, donde ha ido a trabajar. Pilar estaba interna en una escuela. Su relación no es fácil, hay varios cambios de ciudad que les alejan uno de otro. Finalmente, a los 22 años Miguel ha terminado su formación, se casan y parte a la mar.

Pasan 13 meses separados. Dos años después ha nacido su primer hijo. Miguel navega durante 9 años, algunas veces acompañado de su mujer. Recuerdan este episodio como una etapa dura cuyo precio fue muy alto. Tienen otro hijo. Cansado de navegar se incorpora al servicio de tierra. Allí cobra menos y tiene problemas con sus compañeros. Luego se traslada a Madrid en calidad de ingeniero para trabajar en General Motors donde, recuerda, saben apreciar su buen trabajo con muy buenas palabras pero no con un buen sueldo.

Por aquel entonces se inscribe en los cursos Dale Carnegie de relaciones humanas y cambia su vida. Ha descubierto que poseía un tesoro oculto, una «tierra fértil» que había en él y podría explotar. Aplica las reglas del éxito y pronto asciende en la jerarquía de General Motors. Sin embargo, su excesiva dedicación al trabajo tiene un alto precio familiar: llega cansado, no sabe de qué hablar con su mujer o discute con ella. El fantasma de la rutina irrumpe en la casa. Sus necesidades son afectivas, no económicas.

Marian de Lucas se casa con Joaquín a la edad de 20 años. Por aquel entonces trabaja como enfermera en un hospital privado en Bilbao. Hace el turno de noche y tiene ocupados domingos, festivos y Navidades. No puede conseguir otro turno y nunca coinciden durante las vacaciones. El trabajo limita su vida familiar. Nace una niña. En este momento, Joaquín tiene que ir a Madrid por espacio de dos años, período durante el cual sólo se ven los fines de semana. Esta limitación aún se agrava más por el hecho de

que Marian trabaja durante el turno de noche. En el transcurso de los años han cambiado varias veces de piso y de trabajo.

Lucas tiene su primera experiencia laboral a los 16 años, más tarde, se incorpora con su padre que estaba empleado en una metalúrgica. Su puesto está en las oficinas. Allí tiene una serie de experiencias negativas que le provocan una decisión, hacer la carrera de lo que el llama «el sentido común». Lee y se esfuerza por entender lo que lee. Quiere jugar en *primera división*, comenta. Trabaja en un sindicato pero al cabo de un tiempo se da de baja, está buscando un sitio donde no haya jefes, gente negativa, ni *tiburones*. En vez de volver a las oficinas se toma un plazo de tiempo para encontrar otro trabajo. Está buscando la libertad, no la riqueza, confiesa. Como el resto de narraciones, la de Lucas, igualmente insinúa que está a la espera de algo, del MLM.

Iván Morales viaja por segunda vez a Estados Unidos, ahora trabaja en una fábrica. Luego regresa a Puerto Rico para casarse con Milie pero sus padres no le aceptan y tienen que huir con ella a escondidas. No tiene dinero, ni educación, ni sabe donde ir. Sólo sabe que se ha llevado a Milie. Es una cuestión de amor y fe, como el compromiso con el negocio MLM. Se establecen en casa de su abuela en condiciones precarias. Por entonces encontró trabajo en una gasolinera aunque al poco lo pierde.

Milie cuenta el rechazo de su familia hacia Iván y lo mal que ella lo pasó. Acaban casándose y viviendo en una casa aún más precaria que la de su abuela. Iván tiene que vender el coche para amueblarla. En este momento todo son sufrimientos y penurias. Sucesivamente Iván trabaja de lavaplatos, mezclando cemento, fumigando, como mecánico, cortador de césped, chapucero. En todos los trabajos lo echan, aunque su comentario es que «parece que no estaba programado para trabajar para otro», lo que alude al negocio independiente que propone el MLM. Un día se plantea un cambio de vida, decide estudiar peluquería y rápidamente encuentra empleo, aunque se dan cuenta de que trabajar para otro no es rentable y deciden abrir su propia peluquería.

Empiezan a ganar dinero, a invertirlo y a gastarlo. Todo parece ir bien, pero, inesperadamente, Milie descubre que tiene un cáncer en el pecho. Empieza un tratamiento que pronto abandona por lo doloroso que resulta. Su esperanza de vida es de un año y medio. Todo se viene abajo. No puede trabajar, las empleadas arruinan el negocio, ella está depresiva y el matrimonio se hunde. El negocio de tipo tradicional ha fracasado.

George es de tez oscura. Conoció a Rose cuando tocaba el saxofón en una banda musical. La seduce haciéndole grandes promesas: no tendrá que cocinar, conducirá coches y vestirá abrigos de visón. Se casan y abandona la universidad. Alquilan un pequeño apartamento y, al poco, Rose se queja porque George no cumple con sus promesas. Trabajaré en una

fábrica de colchones, haciendo de policía y en el departamento de quejas de una compañía aseguradora. Sucesivamente cambiaran a casas cada vez mayores hasta que un día caen en la cuenta de que ninguno de los dos quiere una casa grande, ni un Cadillac, ni un anillo de diamantes. Estaban renunciando a su sueño y siendo absorbidos por la mediocridad, comentaran, limitando su crecimiento.

En este apartado todos los autores expresan una serie de necesidades que quieren cubrir y no saben cómo. Están a la espera de algo. Unos han decidido que ser funcionario o empleado es tedioso y no resulta rentable, otros que el trabajo supone conflictos familiares, y el resto se ha dado cuenta de que los negocios de tipo tradicional son frágiles y propensos al fracaso. Todo está preparado para cruzar el umbral y recibir con palmas el advenimiento del negocio MLM, el premio a los sacrificios realizados.

c. La satisfacción de las necesidades

En este módulo, se cita el primer contacto con Amway y la reacción que suscitó. Para unos fue una revelación. Otros tuvieron que convencerse lentamente.

En este punto es interesante contemplar la conexión que puede establecerse entre la referencia al enamoramiento o la boda repentina y la aceptación del Plan y compromiso con la

empresa¹. Cabe notar que en ocasiones el mismo que toma la iniciativa respecto al matrimonio es el que la toma respecto al MLM, lo que no deja de revelar cierta simetría entre el contrato matrimonial y el contrato laboral.

En el transcurso de su iniciación el sujeto ha descubierto que debe tener unos objetivos claros y que debe luchar por conseguirlos, se supone que ha aprendido a no temer el trabajo y a ser tenaz. A partir de ahora, gracias al sistema de formación y al seguimiento de los líderes podrá regular sus energías y prosperar hacia la cumbre del éxito. En este módulo, uno tras otro se observará cómo los narradores son premiados por depositar su fe y mantener firme su compromiso con el MLM.

Estando en Miami, Luis y Chris reciben el Plan. Cuatro años después vuelven a España, traduce el PE y dirige Iberonet A partir de ahora, Luis y Chris, serán una pareja feliz que ha conseguido hacer realidad sus sueños gracias a la tenacidad y a la fe en ellos mismos y el sistema. Costa resume el negocio en «fe y compromiso»

Un buen día, Angel y Maite reciben el plan. Maite queda deslumbrada y reacciona impulsivamente firmando el contrato. Él, en cambio, se muestra escéptico. Después de asistir a un *seminario* el compromiso de ambos con el negocio se hace definitivo. Ahí empieza su carrera hacia el éxito, su vida

¹ Chris se casa con Luis en el breve plazo de una semana, Milie se enamora de Iván a edad escolar, Pilar a los 16 conoce a Miguel, Marian se casa con Lucas a los 20 años

ha cambiado. Resume el negocio en cinco palabras: «fe, decisión, compromiso, entusiasmo y postura»

Un día, Pilar de Aguado, leyó en el horóscopo de un periódico que su vida iba a cambiar. Al poco recibieron un sobre con una cinta, aunque tendrían que pasar cuatro meses para que se interesaran por su contenido. Era el envío de una pareja norteamericana que había conocido su hijo cuando estudiaba en US. En la carta les recomendaban que se pusieran en contacto con Luís Costa. Al mes siguiente contactaron con Luís. Sin embargo Miguel empezó el negocio sólo, Pilar dudaba que fuera posible que aquel negocio les fuera a procurar la independencia económica que les prometía. Cuando ella entró en el negocio la comunicación entre los dos cambió, se volvió más fluida «empezamos a comunicarnos, a tener una lengua común, algo común de lo que hablar, a romper lo que habíamos hecho mal en muchos años». El negocio prosperó y siendo DD marcharon seis meses a USA.

Una mañana los cuñados de Lucas le presentan el negocio, a la tarde habían firmado la carpeta porque habían intuido que allí había una oportunidad, comentan. A los 15 días Joaquín deja su trabajo y se dedica por entero al negocio MLM. Ella dudó, al principio no estaba comprometida, reconoce, y Lucas tuvo que tener paciencia. Los principios en el negocio fueron difíciles, recuerda Joaquín, nadie conocía Amway, habían recibido el plan de una manera anómala, y su auspiciadora les dejó, no tenía quien les pudiera ayudar. Sin embargo, luchó por su cuenta y al cabo

de un año de haber abandonado la metalurgia y el sindicato ya era un DD Perla. Lucas insiste en el uso correcto de las herramientas, el trabajo con la *línea de auspicio*, el trabajo en equipo, la lectura diaria del PE y libros de inspiración, el mantener una actitud positiva, aprender a no mandar y no preocuparse del dinero que se gana cada mes. Así deben hacer los distribuidores que aspiren a ser como él.

Pedro Valdecantos confiesa que empezó el negocio con escepticismo y que, de hecho, firmó el contrato con Amway para tener pruebas y demostrar que se trataba de una estafa financiera. Recuerda que en aquel momento era comunista y antiamericano, y que estuvo luchando en el camino equivocado. Perdió el tiempo, concluye, debería haber seguido los pasos de quienes habían logrado el éxito desde un principio.

Recuérdese que una gitana había pronosticado a Isabel su próxima fortuna a través de la lotería. Al oír el Plan de MLM, y retomando la profecía dijo a su padre, Isabel le dijo: «padre, éste era el gordo que me tenía que tocar».

Antes de recibir el Plan Isabel había estado trabajando con un grupo sobre el libreto de Og Mandino: *El vendedor más grande del mundo*. En el momento que supieron que en Santander había alguien que pensaba como ellos, fueron allí. Una vez en el negocio, Isabel recuerda como tuvo que cambiar de actitud. Isabel, confiesa a los distribuidores las penurias que tuvo que pasar junto con Nati al volante de un

viejo coche. Por el negocio llegó a vender su casa y vivir en el coche en el que viajaban. Comían y telefoneaban en y desde los bares y restaurantes de la carretera. De tanto trabajar, recuerdan, se dormían con los papeles en las manos. Pero, un amanecer, el esfuerzo había dado su fruto.

Los Morales descubren el negocio en plena crisis familiar. Ella está negativa, reconoce, piensa en el poco tiempo que le queda de vida y no está para reuniones. Iván decide lanzarse al negocio con o sin ella. Ante esta disyuntiva, Milie se compromete con el sistema, asiste a las reuniones, lee y cambia su actitud. Tres años después el cáncer que la estaba consumiendo no ha prosperado y el médico le da el alta. El negocio MLM ha tenido un milagroso efecto terapéutico sobre la salud.

Iván recuerda como tuvo que desplazarse muchos kilómetros para dar el Plan y asistir a las reuniones, vender lo que tenía para tirar el negocio adelante y que reinvirtió los beneficios en el negocio. Comenta como un triunfo los sacrificios económicos que supusieron las primeras reuniones, y cómo, empeñó hasta su vestuario para pagar los \$1,200 que necesitaba para acudir a una convención en los USA. A su regreso volvió con un sueño y con la firme decisión de que quería verlo realizado. A los dos años alcanzan el pin de Diamante, y establecen un récord en la compañía.

Halsey, estando en la casa aseguradora conoció al chico

que pasaba los prospectos y que le presentó el negocio. Alguien había dicho que los negros no podían hacer este negocio, recuerda, pero el malentendido se resolvió. Firmó el contrato y al llegar a la oficina contó lleno de alegría a sus compañeros que estaba en Amway, que vendía jabones y que ganaría millones. Se rieron de él y se sumió en el desánimo. Su *auspiciador* le dió una cinta y se motivó por segunda vez. Otra vez sus compañeros su burlaron de él y otra vez se desanimó. El *auspiciador* fue a su casa y delante de su mujer puso en duda su capacidad para hacer el negocio, lo que cuestionó su hombría y le hizo dar por primera vez el plan. Fue un fracaso, recuerda, nadie firmó el contrato. Luego hizo otra reunión, y otra. y otra, y, de repente, se encontró con que tenía 70 *auspiciados*. Su situación no tenía precedentes y llevó de cabeza a su *línea de auspicio*, había que enseñar a 70 personas lo que tenían que hacer.

En este apartado, las narraciones enseñan a los distribuidores los beneficios del negocio MLM, algunos de los cuales, como la recuperación de la armonía familiar o la curación de enfermedades degenerativas va más allá de lo esperado. A causa del negocio algunos distribuidores tienen conflictos matrimoniales, el escepticismo de uno de los dos es un tema común, y los líderes, con su ejemplo, dramatizan la situación para anticipar a los distribuidores el resultado de la mutua cooperación en el negocio, el éxito. En otros casos los líderes dan ejemplos de la intensidad que pueden llegar a tener algunos sacrificios y el tipo de recompensas que corresponden.

d. Demostraciones y recomendaciones de uso

En este último apartado se exhiben los resultados del negocio y se repasan las situaciones que podrían haber impedido que los sueños se realizaran, lo que enseña a no desfallecer ante los propósitos, reestructurarse ante los rechazos y la descalificación y estar siempre dispuesto a la lucha porque el cambio de toda una vida puede depender de un instante.

Uno de los méritos que atraen con fascinación a los distribuidores es su expectativa de conseguir el pin de D.D. Diamante, desde el que parece que cualquier cosa es posible. De hecho, el PE basa el éxito en la capacidad de llegar a este pin para el que propone un plazo de entre dos y cinco años. Cuando alguien llega a Diamante recibe unos reconocimientos especiales tanto de la compañía como de la red de distribuidores. Ambos han instituido la celebración de los nuevos Diamantes como una gran efeméride¹. Los Diamantes son los modelos de pensamiento y acción por excelencia. A los ojos de los distribuidores su vida entera desborda excelencia de ahí su interés por conocer sus pormenores porque en la cultura del Éxito la excelencia se refleja en todas y cada una de las partes del sistema, es un estilo de vida. La celebración de los Diamantes responde a

¹ Dentro de la escala de pins de Amway, el Diamante ocupa el lugar 14, de los 19 que existen. La celebración de dobles y triples Diamantes o de Coronas, es una efeméride aún más celebrada. En la actualidad hay una media docena de Embajadores Diamante en todo el mundo.

la pregunta ¿por qué he llegado a Diamante?, la respuesta se halla en su estilo de vida particular, un estilo que deben imitar todos aquéllos que quieran llegar a ser como él.

Para ilustrar este apartado he seleccionado unos fragmentos que ocurrieron durante dos de estas Celebraciones de Diamantes, la del matrimonio Morales, y la del de los Halsey en los USA, y he añadido dos aportaciones que he considerado importantes, la de los Valdecantos (04/92) y Marín (12/90) en España

Iván Morales justifica su rápido crecimiento por un deseo ardiente de progresar, el sacrificio, la reinversión de los beneficios en el sistema de apoyo y la fidelidad al Patrón del Éxito. Viven para el placer y el consumo. Milie dice que duerme toda la mañana y que cuando se levanta a mediodía decide lo que va a hacer. Su *hobby* es ir de compras y hacerse regalos. Viajan, coleccionan coches y pasean con su yate y toman el sol en la playa entre semana mientras otros trabajan. Su problema es saber que coche van a utilizar, tal debe ser la naturaleza de las decisiones del Diamante. Siempre pagan al contado, tal es la capacidad adquisitiva que los distribuidores pueden llegar a tener si se inspiran en la fe de los Morales en el negocio.

Iván tampoco madruga, su vida gira alrededor de los productos que fabrica Amway, lo que recuerda la función de consumidor al Distribuidor Independiente: «entro al baño de mi casa, me baño con jabón de mi negocio. Salgo del baño, me

seco con la toalla de mi negocio. Voy al lavabo, me lavo la boca con pasta de mi negocio. Me afeito con crema de afeitar de mi negocio, con la navaja de afeitar de mi negocio, con el champú de mi negocio y en cada uno de estos productos yo estoy viendo mi libertad, mi estilo de vida». Iván colecciona corbatas de seda y zapatos elaborados con pieles exóticas, todos los distribuidores cuando lleguen a Diamante podrán permitirse excentricidades parecidas. Su familia es feliz, han viajado mucho y han hecho miles de amistades en el transcurso de ellos gracias al negocio.

Recuerda que los primeros dos grupos que formó le supusieron un enorme esfuerzo y que, por añadidura, no prosperaron, porque no quisieron conectarse al sistema, advierte para que otros no repitan su error. Recuerda las muchas burlas que le hicieron y cómo las soportó gracias a su fe en el PE. Gracias a esta fe, los «No» se convertían en su mayor fuente de motivación, reconoce. Un «No» era un trampolín para el «Sí» que estaba esperando a continuación.

Halsey, en la misma línea de ostentación, lujo y derroche, responder a la pregunta ¿qué es Diamante? nombrando una larga lista de compras que ha podido realizar gracias a esta condición e insistiendo en la dificultad de gastar todo el dinero que les llega a través de los cheques de colores de Amway. Describe su chalet con piscina y recuerda que él es su propio jefe y decide por sí mismo. Halsey cuenta que llegó un día que pudo dar un manotazo al despertador de su mesita para que nunca más le impusiera la

hora de levantarse¹. Halsey añade a las satisfacciones materiales otras de aspecto social, como el reconocimiento de sus *auspiciados* llamándole para darle las gracias por su ayuda, o la llamada del director del banco interesándose por sus necesidades. Para Halsey, ser Diamante es una experiencia derrochadora y un reconocimiento social.

Valdecantos insiste en que no se puede describir lo que es ser Diamante, debe ser experimentado, e invita a los observadores a que si quieren saber o hablar el mismo lenguaje, deben llegar a Diamante. La intervención de Carlos Marín (12/90) resume de manera muy breve las tres dimensiones que supone ser Diamante: Ser Diamante es, ante todo, una actitud mental, aquél que se enfoca en Diamante es ya Diamante, dice. Ser Diamante es formar parte de una comunidad de triunfadores, añade. Y finalmente, ser Diamante es una experiencia de derroche y consumo, con lo que los distribuidores que le escuchan deben saber que ser Diamante supone conjugar simultáneamente tres planos, el mental, el social y el económico.

LAS HISTORIAS EN SU CONJUNTO

Individualmente, cada historia de éxito enfatiza determinados aspectos, aunque como conjunto, todas siguen un mismo modelo.

¹ Más tarde, Marín (12/90) dramatizaría esta situación en el trascurso de una convención; acabando a martillazos con un despertador mientras los distribuidores aplaudían electrizados.

Costa presenta su vida como una evolución lineal, Parte de unas condiciones iniciales adversas, atraviesa cierta turbulencia y acaba estabilizándose en el éxito. A partir de aquí en su vida no podrá suceder nada más que variaciones sobre el éxito conseguido. Costa se presenta como un rebelde, un triunfador, como un hombre tenaz que se ha hecho a sí mismo, que ha luchado heroicamente por sus ideales y ha logrado hacer realidad sus sueños, los retos y desafíos que le planteó el destino son el tipo de pruebas que todo distribuidor debe seguir para alcanzar el éxito. Costa reconstruye su vida en términos de causalidad: dado que ha sufrido penalidades y miserias pero ha sido tenaz y persistente, ha tenido fe, la actitud adecuada y ha sabido mantener su compromiso, el destino le ha premiado con el éxito.

La historia de De la Calle es la de un chico de cuna humilde que tiene que asumir responsabilidades prematuramente, ocupando el lugar de su padre y haciéndose cargo de la familia, lo que enseña al distribuidor que debe asumir sus propias responsabilidades tanto en la vida como en el negocio. Como en las otras vidas es un rebelde que cambia continuamente de trabajo y en alguna ocasión experimenta la rutina y las experiencias laborales negativas, aunque reacciona a tiempo y decide cambiar y apostar por lo nuevo. De la Calle también menciona la cuestión del aprendizaje, un aprendizaje que el sistema de apoyo y formación ofrece a los distribuidores si quieren

aprender. Otro punto que destaca es cómo logra superar el escepticismo inicial.

La historia de Aguado es la de un ejecutivo que ve en el negocio una oportunidad que le llevará al éxito. Su testimonio da ejemplo de que personas de cierta solvencia en el mundo empresarial han visto en el MLM una ocasión para prosperar. Esta vida tiene un doble efecto, trata de enseñar que el MLM no sólo es un negocio para gente con pocos recursos y se beneficia del prestigio del modelo empresarial establecido. Por otra parte, Aguado, destaca el aspecto terapéutico del MLM que actúa evitando la disolución de su familia, lo que muestra la idoneidad de que los matrimonios trabajen juntos en el desarrollo del sistema.

Igualmente, Joaquín Lucas y Marian no aluden problemas económicos sino a la falta de tiempo. El matrimonio tiene la necesidad de tener una vida familiar digna. Sus dificultades giran alrededor de la necesidad de tiempo para dedicar a la familia. Joaquín, encarna el papel de un rebelde moderado que recicla sus experiencias pasadas con el fin de poder ser un líder eficaz dentro del sistema de MLM. Se define como una persona sin un currículum académico aunque inquieta y con una gran fuerza de voluntad, pocos distribuidores tienen estudios superiores. Lucas enseña como la experiencia vivida antes del MLM es de gran utilidad al distribuidor, al menos para darse cuenta de que es lo que no quiere.

Isabel es un ejemplo de fe y sacrificio. Embarga su vida

por el MLM y consigue hacer realidad sus sueños, el MLM es una apuesta en la que deben comprarse todos los boletos, como Isabel y Nati enseñan a hacer.

Iván cuenta la historia de un granujilla arrepentido que acaba encontrando a una gran familia gracias al trabajo duro, haciendo ver a los distribuidores que la cuna no determina el éxito. Insiste en la necesidad de reciclarse y aprender, como hace al estudiar peluquería y luego aprendiendo a llevar el negocio MLM. El caso ejemplar de Iván advierte a los distribuidores de que los negocios de tipo tradicional son ruinosos por lo que más vale no perder tiempo con ellos y adherirse al MLM cuanto antes. Milie, por su parte, añade un componente milagroso, en la línea de los movimientos del *Mind Cure*, destaca el efecto curativo que ejerce el pensamiento positivo sobre el cuerpo humano, lo que, al igual que el escepticismo de los que reciben el plan y piensan que nunca van a ser Diamantes, demuestra que con el pensamiento positivo cualquier cosa es posible.

La historia de Halsey se estructura en los términos del chico rebelde que superará el estigma de su cuna, el color de su piel¹ y enseña al distribuidor que puede dar mucho más de sí de lo que en realidad esta dando. Halsey, con su ejemplo, indica que en el momento que se compromete seriamente con el negocio, el negocio prospera. Los

¹ El caso de Halsey se utiliza como ejemplo para argumentar que el negocio de Amway esta abierto a la diversidad, aunque Butterfield (1985) sostiene que no tiene nada que ver con ella, sino más bien con el hecho de que la gente de tez oscura ha empezado a introducirse en la clase media americana.

distribuidores, pues, deben aprender que en el negocio MLM no pueden estar sólo a la expectativa de ver que sucede.

En general, las autobiografías están llenas de episodios recurrentes y tópicos propios de la literatura de hombres famosos, de éxito, y obras sobre pensamiento positivo. Estas historias de éxito se están construyendo a partir de dos ejes, la familia y el trabajo, y se estructuran en tres tiempos, un antes, un después de su contacto con el MLM, y la celebración del éxito, en forma de un labrador que llega a un territorio, siembra, recoge y celebra sus frutos dando las gracias a Dios. Esta estructura recuerda un modelo cultural anterior, el de la Tierra Prometida, un mito que animó a los colonos a establecerse en los territorios de la frontera del Oeste americano y cuyos hijos posteriormente escucharon de los predicadores evangélicos y les animaron a partir para la ciudad en busca de otra riqueza, el éxito económico, la riqueza prometida que aún no habían logrado sus padres labrando la tierra.

En la Fig. 7.2: Episodios de las Historias del Éxito en la cultura del Multinivel, presento un modelo en el que se recogen los distintos episodios de las historias de los distribuidores de élite. He estructurado esta modelo en cuatro partes, la Tierra Prometida, la siembra, la recolección y la celebración de los frutos, una estructura que parece haber servido de inspiración no sólo a los *testimonios del éxito* del MLM, sino a las historias de éxito que circulan por las sociedades capitalistas en general.

Este modelo se corresponde con el modelo publicitario que he estado utilizando para comparar las vidas de los *testimonios del éxito* contadas por ellos mismos.

A lo largo de estas páginas he analizado cómo se utiliza la técnica de los *testimonios del éxito* para difundir un sistema de significados entre los distribuidores menos privilegiados. Los modelos ejemplares que proponen los Diamantes avalados por sus propios logros, enseñan a los distribuidores cuál debe ser su actitud, cómo deben comportarse, cómo deben soñar y cómo deben interpretar las experiencias vividas dentro del sistema.

Los Diamantes y otros distribuidores de élite utilizan la palabra como medio de comunicación, aunque, a veces, es insuficiente para expresar determinadas experiencias como los estados de ánimo. Los distribuidores tienen grandes dificultades para describir el entusiasmo, la euforia o la excitación que se produce en una *convención*. Los Diamantes, tienen el mismo problema para comunicar la satisfacción que les produce recibir grandes sumas de dinero para gastar o grandes oblaciones públicas. Estos sentimientos se expresan mejor dando brincos por la casa o llorando de emoción por las atenciones recibidas que con palabras.

La palabra es un vehículo de comunicación, sin embargo, su capacidad para comunicar cuestiones relativas a los sentimientos y a las emociones es limitada. Los Diamantes y otros líderes quisieran poder comunicar sus sentimientos de

Episodios de las Historias del Éxito en la Cultura del Multinivel

I. La Tierra Prometida. [Equivale a las necesidades básicas insatisfechas. Es el hombre que quiere cambiar su vida]

- El viaje (el rito de pasaje)
- La lucha por la subsistencia
- El sacrificio (rutina y soledad)
- El mal jefe y los malos compañeros de trabajo
- El fracaso de la empresa tradicional
- La hostilidad de la familia de ella
- Apuros matrimoniales por falta de tiempo y dinero

II. La Siembra. [Se apuesta por el sistema Multinivel, se deposita su fe en él, se trabaja duro y se esperan los frutos]

- La aparición repentina del Multinivel como revelación
- (En algunos casos) período de escepticismo
- (En algunos casos) El matrimonio no presenta una decisión uniforme y cada una de las partes se posiciona de manera diferente ante el Multinivel
- Finalmente ambos se comprometen con el Multinivel.
- Se inicia la expansión y se cometen errores, deben aprender
- Reflexión sobre los errores y compromiso con el sistema de formación
- Referencia a la reticencia y escepticismo de la familia

III. Los frutos del esfuerzo

- Se amasan grandes fortunas
- Se adquiere prestigio dentro de la red
- Se consigue un nuevo estatus
- Se accede a lujos que parecían reservados a otros
- Se establecen relaciones con nuevas personas.
- Se cambia de estilo de vida

IV. Celebración de los frutos.

- El hombre se autorrealiza
- Recapitulación sobre el esfuerzo y confirmación de la fe
- Reconstrucción de la historia en términos de predestinación
- Divulgación de técnicas entre la comunidad
- Divulgación de un sistema de significados para interpretar la experiencia
- Exposición de premios y reparto de boletos.

Fig. 7.2: Episodios de las Historias del Éxito en la Cultura del Multinivel según el modelo bíblico de la Tierra Prometida

Fuente: Elaboración propia

manera más eficaz, porque en la teoría del conocimiento de la cultura del MLM, el conocimiento es la experiencia del conocimiento. Desde esta perspectiva, es la que justifica el uso de la técnica de los *testimonios del éxito*. Si el Diamante fuera capaz de recrear con mayor intensidad la vivencia de su estatuto como Diamante en la mente del distribuidor, el distribuidor quedaría impregnado de la experiencia de Diamante, y en su propia experiencia hallaría el argumento de fe que necesita.

La cultura del MLM anima a sus candidatos a compartir un estilo de vida y una visión del mundo muy concreto. Intenta por todos los medios que tiene a su alcance que, tanto los candidatos como los distribuidores, tengan la oportunidad de experimentar con el estilo de vida que caracteriza a sus modelos. Su herencia teosófica de que los pensamientos se materializan primero en el éter y luego, por simpatía, toman cuerpo en la realidad se manifiesta aquí con toda su fuerza. Las experiencias del éxito de unos pocos deben transmitirse a la mente de los otros para que igualmente se materialicen. De esta manera, como en los aplausos que se daba Britt a sí mismo antes de las conferencias, la experiencia del éxito precede al éxito mismo; el sujeto se anticipa mentalmente a una experiencia posible. En estas condiciones, las decisiones que el individuo tiene que tomar son muy particulares, trata de confirmar por todos los medios que su experiencia es verdadera y que él es una encarnación del éxito, igualmente confirmar que su creencia es tan verdadera como su experiencia.

De nuevo, aparecen los diseños paradójicos de Escher, la continua superposición entre la realidad y el deseo, la experiencia y la esperanza que aparece a lo largo del PE. La pregunta que me hacía al principio de esta investigación de ¿cómo consigue la cultura del MLM hacerse creíble a los candidatos?, aún no esta contestada.

A través de la palabra, los *testimonios del éxito* intentan modelar al distribuidor, algo que no resulta nada fácil. Sin embargo la palabra es insuficiente; ¿de qué otra manera se ayudan los líderes en su cometido?. Para ello voy a considerar cómo los líderes, en el transcurso de las reuniones, utilizan en su favor no sólo estrategias retóricas de comunicación oral, como la repetición de los términos y el uso de metáforas e imágenes mentales, sino otro tipo de estrategias basadas en la comunicación visual, el control de los espacios de reunión, los escenarios o los sonidos. Estos elementos influyen en el ánimo del distribuidor a través del contexto. ¿Qué estrategias de tipo contextual utilizan los líderes para que sus palabras tengan un mayor impacto sobre la audiencia?.

b) LAS PALABRAS EN EL ESPACIO DE LAS REUNIONES

Los mensajes orales no son las únicas estrategias comunicativas que se emplean durante las reuniones. Existen una serie de elementos de carácter contextual que igualmente

comunican y que, acompañados de las palabras, pueden tener un efecto decisivo en el ánimo del receptor. Las palabras vienen acompañadas de un estado emocional al que los distribuidores llaman la actitud mental positiva, y de un lenguaje gestual y retórico, como la posición del cuerpo, el movimiento de las manos o la modulación de la voz, el fraseo o los silencios durante la exposición. En segundo lugar la persona es un cuerpo que se presenta en público en un escenario. En el escenario se barajan elementos como los efectos de la luz y sus colores o el uso del foco, el tipo de músicas, naturaleza de los sonidos y graduación del volumen. Por otra parte, la persona en sí misma constituye un pequeño escenario en miniatura que luce unas ropas y un calzado, piezas ornamentales, un peinado y desprende un aroma en forma de perfumes o fragancias. En el análisis de la comunicación no verbal pueden tomarse en consideración numerosos elementos¹.

Por otra parte, toda esta escenografía tiene lugar en un espacio y tiempo que, convenientemente elaborado crean un entorno que invita a tomar determinadas decisiones y a

¹ Existen un gran número de tratados sobre comunicación no verbal que pueden ser consultados al respecto (Davis 1971, Bitti i Cortesi 1977, Morris 1967, Knapp 1972, Serrano 1993). Estos estudios destacan la existencia de numerosos canales regulados por sus propios códigos internos y a través de los cuales circula información.

experimentar determinados estados anímicos¹. ¿Cómo emplean los distribuidores y líderes la comunicación no verbal a su favor con el fin de sobredimensionar el sentido de sus palabras, ganar credibilidad o reforzar su autoridad e influencia sobre la audiencia?.

El estado emocional: La Actitud Mental Positiva

Al tratar las fuentes de la cultura del MLM he destacado la importancia de la doctrina del pensamiento optimista de los teósofos y humanistas que, a través de la influencia de Norman Vincent Peale, David J. Schawartz toma el nombre de Pensamiento Positivo y prospera en la cultura del MLM.

Las palabras no fluyen solas de la boca de los líderes. En el transcurso de las conferencias o de la interacción diaria con los candidatos, los distribuidores tratan de mostrarse entusiasmados, alegres, optimistas y triunfadores. En la introducción del PE aparece una lista del tipo de

¹La comunicación no verbal se aplica a la publicidad, al diseño, las relaciones públicas, las ventas y se utiliza en los medios de comunicación de masas de manera muy consciente. Entre los primeros pasos orientados hacia la sistematización de esta especialización, cabe mencionar los trabajos de Sapir (1931 y 1933), Efron (1972), Birdwhistell (1952 y 1970) sobre gestualidad. Bateson (1936) destacó la importancia de la comunicación gestual en la socialización de los niños. Hall, llamó *proxemia* a la dimensión cultural del espacio (1959). Goffman ha tratado la interacción ritual (1963, 1967). Watzlawick, Beavin y Jackson (1967) y Watzlawick (1977) han destacado la doble importancia de la comunicación y la metacomunicación al distinguir entre los contenidos de una interacción comunicativa y el tipo de relaciones que se establecen en ella. Asimismo, han destacado la existencia de dos niveles de comunicación que convergen en toda interacción, el digital y el analógico.

emociones que debe expresar el buen distribuidor:

¡Sé entusiasta! Tienes mucho por lo cual estar entusiasmado.

¡Sé positivo! Lee libros positivos y escucha a personas positivas todos los días

¡Sé partícipe! Asiste a las conferencias, seminarios y convenciones

¡Sé consciente del PE!

¡Sé alegre! Este es un negocio divertido, disfrútalo, sonríe

¡Ten Éxito! El éxito produce más éxito

La actitud con la que se presenta el negocio a los candidatos o se instruye a los distribuidores es considerada fundamental en la cultura del MLM. Stewart (1990) recordó a los distribuidores que «el entusiasmo es lo que contacta» y Foly reconoce que, al principio, la gente entra en el negocio por la simpatía y confianza que despiertan los distribuidores en sus candidatos. Mis informantes siempre han insistido en que el entusiasmo es *contagioso*. La *actitud mental positiva* es el concepto que la cultura del MLM utiliza para describir un estado anímico caracterizado por un optimismo radical. El presentador debe informar y, a su vez, seducir a su audiencia para despertar en ellos no sólo un interés económico, sino un vivencia, una experiencia. Para los distribuidores más comprometidos, la realización del negocio es una experiencia de euforia y expresión de vitalidad. Cada una de sus palabras y cada uno de sus gestos debe desbordar en lo que los distribuidores llaman *energía positiva*, la que se requiere para hacer prosperar este tipo de negocio.

Las palabras informan al receptor, cuentan con un sintaxis lógica, pero, como han destacado Watzlawick y otros (1989), carecen de una semántica apropiada. La *actitud mental positiva* ofrece a los distribuidores la posibilidad de gestionar esta semántica. A través de ella, los distribuidores ofrecen al receptor una anticipación de cual podría ser su grado de excitación en el futuro si se incorporara, o se mantuviera activo, en el sistema de MLM.

El lenguaje corporal

Las palabras y las emociones se expresan a través de un cuerpo en movimiento que también comunica. Los movimientos del cuerpo, sus gestos, su posición física en el espacio, las oscilaciones de las manos, los movimientos de la voz, se sincronizan de manera espontánea con las palabras en consonancia con las emociones. Los oradores de la época clásica, como Cicerón, ya habían notado la importancia de los gestos, la postura del cuerpo, la modulación de la voz o del carácter y la personalidad para influir en el ánimo del receptor. Al tratar las figuras retóricas y los tropos los tratados de oratoria también incluían estos aspectos de la comunicación no verbal¹. En las culturas del Éxito, las conferencias y cursos de Dale Carnegie sobre oratoria e influencia personal (1933 y 1935) insisten en que el orador debe controlar hábilmente estos aspectos si quiere lograr el

¹ Vid por ejemplo a lo largo de la historia como los oradores han sido conscientes de estos aspectos (Gibert 1792, Blair 1798, Granada 1884, Cortejón 1885)

efecto de la persuasión en su receptor. La cultura del MLM, como los políticos, los actores, los líderes religiosos, los presentadores de televisión y, en general, todos aquellos que tratan con una audiencia, ha incorporado algunos aspectos de la comunicación no verbal para ser más eficaces¹.

Por su obviedad, con un ejemplo creo que habrá suficiente. En el *seminario* de Xest², Gina estuvo muy pendiente de sus movimientos. Los gestos que realizaba con la cabeza, estaban sincronizados con las frases y períodos retóricos para tener un efecto más concluyente sobre la audiencia. La mirada de Gina ejecutaba un ciclo que dibujaba una T inclinada en el espacio que dividía la sala en cuatro cuadrantes y en el que trataba de acoplar diversos períodos gramaticales. Su mirada seguía estrictamente el orden derecha-izquierda-centro-fondo a razón de unos cinco segundos por dirección, momento en que concluía la frase y tenía lugar el rompimiento de la mirada.

¹ El tema de la comunicación no verbal es un tema extraordinariamente complejo en el que cooperan estudios sobre percepción, comportamiento animal, psicología de las formas, lingüística y comunicación y ha estado desarrollado ampliamente desde el diseño (Dondis 1973, Arnheim 1954), la televisión (Millerson 1961) la publicidad (Meyers 1984) la política (Lara 1981), etc. La obra de Ehninger, Gronbeck, McKerrow y Monroe (1936): *Principles of Speech Communication* define magníficamente esta perspectiva.

² (Doc. Valencia ,12.11.94)

Los escenarios

Sin embargo, la palabra en el contexto de la persona, se inscribe, así mismo, en un espacio en el que se superponen varios elementos: la persona, como un pequeño escenario en miniatura que debe proyectar una imagen acorde con la concepción del mundo de la cultura del MLM y la cultura corporativa de Amway Co., y un escenario en el que suceden los acontecimientos. En este espacio se incluyen toda una serie de aspectos de carácter sensorial como el manejo de las luces y los sonidos, los decorados o el de la circulación de los cuerpos por el escenario.

En el trascurso de algunas descripciones etnográficas a lo largo de este texto ya he destacado la insistencia de algunos distribuidores en relación al vestir apropiadamente para las ocasiones, un vestuario lleno de formalismos, como la camisa, el traje y la corbata, que en la medida que el distribuidor va escalando en el sistema se sofisticada cada vez más. De esta manera, el vestuario actúa como un indicador del estatus, del prestigio y de la capacidad adquisitiva de la persona que lo viste. En las convenciones, los líderes y sus esposas visten lujosos conjuntos de

diseño, en sintonía con los escenarios llenos de ramos de flores, pantallas y telones de fondo en los que se proyectan grandes cantidades de diamantes gigantes y juegos de luces destellantes que recuerdan los destellos de las piedras preciosas.

Por una cuestión de imagen, de estética del conjunto y de coherencia con las palabras, las emociones y los gestos, en la cultura del MLM, el cuerpo humano debe expresar, simultáneamente, la idea de riqueza, lujo y abundancia al que alude.

Al conjugar varios aspectos, la cultura del MLM y otras culturas que ponen su énfasis en el determinismo ambiental consigue crear un efecto especial al que llama *atmósfera* o *clima* de la reunión. Conseguir crear esta *atmósfera* es un hito importante para los distribuidores, puesto que de ella dependen, en parte, la atracción que ejercerá sobre sus candidatos. Costa advierte que «Es importante el lugar dónde te reúnes y la forma en que vistes» (08/89). así como pequeños trucos para impresionar a los candidatos al dar el *plan*¹, evitar que se distraigan durante la presentación del *plan*², hacer que se sientan exclusivos³ o dar una sensación de experiencia en el manejo del negocio⁴. Estas técnicas

¹ como sacar las sillas a medida que los invitados vayan llegando y la sala siempre parezca llena

² como la recomendación del Patrón del Éxito de alejar a los niños y animales del lugar de la presentación

³ como, por ejemplo, utilizar siempre la segunda persona del singular en las exposiciones para que cada candidato se sienta especialmente aludido con el «Tú».

⁴ como tener material sobre Amway en el momento adecuado

tratan de bajar las defensas y la tensión del candidato ante la novedad y de hacer que se sienta exclusivo y seleccionado. En otra escala, en las reuniones colectivas, se emplea el mismo concepto, pero, dada su magnitud, intervienen técnicos especialistas en efectos escénicos.

Espacios de reunión para conferencias

Las *convenciones*, por su envergadura, conjugan el mayor número de variables contextuales. En medio de un pabellón de deportes o de un estadio se eleva un escenario. A cada lado se instalan grandes pantallas de video. Dada la duración de la *convención*, el espacio es reestructurado varias veces sobre la marcha para cumplir con distintas funciones como las conferencias, las presentaciones, las entrevistas, los desfiles, los premios o los conciertos musicales que amenizan la velada. En cada ocasión, el espacio debe estar sincronizado con lo que en él se representa.

En el transcurso de una *convención*¹ anoté varios detalles de carácter contextual útiles para entender como los especialistas tratan de construir, como en el caso de los conciertos, las discotecas, los mítines políticos o las celebraciones religiosas, un *clima* o *ambiente* favorable a sus propósitos.

Después de que el presentador anunciara el comienzo de la *convención*, la música estalló estrepitosamente y el

¹ (Badalona, dic. 93)

público quedó deslumbrado por tres juegos de focos de luz amarilla. Luego, las luces se apagaron y la música se convirtió en melodiosa. El escenario se iluminó de azul y unos focos primero rojos, luego amarillos, lilas, verdes y otra vez rojos fueron iluminando la sala. Algo estaba a punto de suceder.

A continuación, a sendos lados del escenario, se encendieron unas pantallas de video en las que aparecía una sala de musculación y varios hombres haciendo *body-building* recordando que cada individuo debe cuidar de su negocio como de su cuerpo. Al pie de las imágenes un cronómetro iniciaba una cuenta atrás, en él aparecían los minutos, los segundos y las décimas que faltaban para las ocho en punto, momento de iniciar la *convención*.

A continuación, en contraste con los hombres musculosos, se proyectaron unas breves imágenes de chicas haciendo *footing*, como versión femenina de las imágenes anteriores. Paralelamente, las luces también hacían su *footing* por la sala y recorrían las gradas enfocando rítmicamente a los grupos de asistentes. Cuando el cronómetro marcó siete minutos para el inicio de la *convención*, en la pantalla se proyectaron las imágenes de una carreras de regatas. Era un equipo de remeros que luchaba por alcanzar la meta. La meta se alcanzó a las 20:00 horas, momento en que el video se solapó con el horario nacional y empezó la función. La analogía de las regatas se utilizó para destacar que, en un equipo, como el de los distribuidores de Amway, los miembros

deben cooperar entre ellos para poder hacer frente a la competencia del sector.

Cuando faltaban dos minutos la música intensificó su volumen. Para cuando faltaron diez segundos, el público se había sincronizado con el cronómetro y gritó al compás de los segundos ,10, 9, 8, 7... 0!!!!. A continuación toda la sala se sumergió en una tormenta de luces de colores, músicas trepidantes, coros de trompetas, bocinas y aplausos para dar la bienvenida a este «Fin de Semana de Sueños». Todas las energías habían sido dirigidas a un solo punto, el comienzo de la función, el comienzo del sueño.

Luego apareció el presentador anunciando la fantástica noche que iba a tener lugar y anunció la llegada de los dos Diamantes que habían organizado el evento. Sin embargo, los líderes no aparecieron en el escenario sino en las pantallas de video. Se vio un porche negro en el que viajaba un matrimonio. El porche se paraba en frente de un hotel de lujo, un mayordomo abría la puerta a la mujer y la cubría con un abrigo de visón. El hombre, Joaquín Lucas, iba vestido con traje y corbata. En pocos segundos los distribuidores tuvieron ocasión de observar varios de los premios que les esperaban si perseveraran en su compromiso. También habían observado que, en medio de tanto lujo, lucía en la cabeza del Diamante Lucas una hermosa y chillona gorra de béisbol roja, lo que daba un cierto tono de informalidad, deportividad y extravagancia. La gorra de Lucas insinuaba que su éxito era tal que podía permitirse el lujo de decidir

que, contra toda norma, iba a combinar una gorra de béisbol con un hotel de cinco estrellas, sencillamente, porque nadie se atrevería a ponerlo en cuestión. Sin duda alguna, Lucas era el líder de la velada.

Luego, estos mismos Diamantes aparecieron en el escenario. Los líderes agradecieron la presencia de los distintos grupos que habían venido de diferentes partes de Europa: Alemania, Inglaterra, Bélgica, Holanda e Italia, mientras que para cada uno el *disk-jockey* tenía una música popular del país que sonaba mientras los líderes los recibían en su lengua natal. Al numeroso grupo de España se le recibió con rumbas. Fue el momento más oportuno para insistir en la dimensión multinacional de la compañía y en destacar la trascendencia social e histórica de sus actividades.

Después de las presentaciones y agradecimientos, intervino una cantante contratada para la ocasión y cuyas letras hacían referencia a los valores de la filosofía corporativa de Amway Co. y de la cultura del MLM. *Llegó el momento de cambiar, Tú eres mi familia, Ábreme la puerta, Yo por tí, tú por mí, etc.* Las canciones eran melodiosas, distintas de los arrebatos rítmicos de los momentos iniciales. Las luces, en consonancia, eran tenues y cálidas, de color amarillo anaranjado, lo que tuvo un efecto relajante sobre la audiencia y la preparó para las primeras intervenciones.

A continuación de la cantante, se homenajeó a los distribuidores de Amway por diversos motivos. El final de cada intervención, por breve que fuera, se reforzaba con unas frases musicales, unos impactos luminosos. La concurrencia respondió con aplausos y bocinas. Cada vez que el público aplaudía, el luminotécnico desde el panel de control recompensaba la iniciativa de los concurrentes dando mayor potencia por unos instantes a una batería de focos situada en el linde del escenario que, a modo de intercambio por los aplausos recibidos, deslumbraba la sala y contraía sus pupilas.

A lo largo de toda la función tuve ocasión de observar este otro festival de luces, escenarios y sonidos que corría paralelo a la atención por las palabras de los líderes y que, combinado con sus intervenciones, trataba de hacerlos más creíbles. La distribución del tiempo como en la televisión estaba igualmente estructurada.

A través del tiempo pueden observarse las relaciones de poder y autoridad entre los distribuidores. En función de sus méritos disponen de más o menos tiempo para dirigirse al público. El tiempo oscila entre aquéllos que sólo tiene la oportunidad de levantar el brazo cuando se les menciona, a los que pueden desfilan haciendo *footing* por el escenario saludando, o los que, debido a su esfuerzo, se les permite dirigirse al público durante unos segundos. El tiempo es progresivo y, en función del *pin* alcanzado, un día tienen el derecho de hacer de presentadores. Con otros *pines* ya pueden

presentar el *plan* ante una sala o dar una conferencia¹. Para poder hacer efectiva estas divisiones de poder, el tiempo es cuidadosamente medido y todas las intervenciones deben ceñirse a los horarios preestablecidos, solo los líderes de la función pueden infringir esta disposición o llevar gorras de béisbol rojas en hoteles de cinco estrellas.

A través del manejo del espacio y del tiempo los líderes tratan de hacer sus palabras más creíbles y contagiar sus emociones y experiencias a la audiencia. Este aspecto es importante, porque, desde la cultura del MLM, la anticipación de la experiencia del éxito es clave para que se dé el verdadero éxito, consolidar una red de distribuidores lo suficientemente extensa para que genere substanciosos beneficios a sus líderes.

Sin embargo, a pesar de lo eficaz que pueda ser la palabra repetida, las consignas y los ejemplos de la vida pasada de los líderes, junto con una escenografía determinada que corre paralela al ritmo que impone las palabras, queda aún algo pendiente para poder establecer el puente entre la experiencia del distribuidor líder y la experiencia del distribuidor aspirante. Algo que dé la pista al aspirante de que él también puede ser como sus modelos, algo que le convenza de que, en realidad, aquello que le

¹ Las decisiones en cuanto al tiempo de permanencia en el escenario se toman sobre la base de que a mayor tiempo de exposición más poder e influencia sobre el público. En este sentido, la duración de las intervenciones puede oscilar desde los diez segundos, a los tres minutos en los 21%, diez minutos en los D.D. y una hora en los seminarios para los D.D. Perla y los D.D. Esmeralda.

están contando es igualmente posible en su caso. ¿Cómo consigue la cultura del MLM establecer la conexión entre la esperanza de los aspirantes y la experiencia de los líderes?

En el último apartado desarrollo el tema de las metáforas, comparaciones y analogías que circulan en la cultura del MLM, al que he llamado la palabra en un espacio imaginario. Para determinados aspirantes, las metáforas, comparaciones y analogías constituyen el puente entre lo real y lo imaginario. En el mundo de la palabra en un espacio imaginario, la realidad y el deseo se solapan mutuamente. Su efecto puede ser sorprendente, allí donde no había experiencia previa, después de la metáfora, por asociación, puede llegar a haberla.

d) LA PALABRA EN UN ESPACIO IMAGINARIO: METÁFORAS, COMPARACIONES Y ANALOGÍAS

En la cultura del MLM el uso de metáforas, analogías, comparaciones e imágenes evocadoras es muy frecuente. Salvo los lenguajes matemáticos y los utilizados para la programación y fines parecidos, las culturas construyen su concepción del mundo mediante metáforas. Si para Hobbes el estado era un monstruo llamado Leviatan, para Descartes el mundo era una filigrana geométrica, para Newton un reloj, para Lovelock la tierra es un ser vivo y, para Gleick (1987) y Stewart (1989), el universo entero es un caos, es porque las metáforas permiten tanto interpretar los acontecimientos

como ayudan a confirmar determinadas creencias que han ido desarrollándose con el tiempo. La cultura del MLM demuestra que la metáfora puede ser algo más que una figura retórica empleada para dar una imagen poética de la realidad, es también una herramienta de interpretación. La metáfora sugiere una interesante combinación entre lo real, lo ideal y la experiencia que, después de Aristóteles, los retoras parecen haber olvidado¹ aunque, de alguna manera, a través de determinadas corrientes ha sobrevivido hasta las culturas del Éxito y sus descendientes más inmediatos.

En la cultura del MLM, la capacidad evocadora del lenguaje se utiliza para transferir la experiencia de los líderes a los aspirantes y reforzar su convicción de que pueden llegar a ser como ellos. Ya he destacado que en el transcurso de las reuniones se emplean simultáneamente múltiples canales de comunicación, y que cada uno cumple con unas funciones específicas a la vez que coopera con el resto. La función de la metáfora dentro de este conjunto no sólo consiste en un intercambio poético de nombres de cosas y una mezcla de imágenes evocadoras pertenecientes a contextos diferentes, es, también un medio que se emplea para conectar dos experiencias distintas. Una, la vivida por el líder. La otra, la vivida por el aspirante; es decir, el resorte que permite transferir la experiencia de un cuerpo a otro.

¹ En la poética de Aristóteles, la definición de metáfora incluye un gran número de figuras y tropos a los que posteriormente se ha asignado funciones específicas. Para Aristóteles, la metáfora consiste en dar a una cosa el nombre que pertenece a otra.

Este intercambio adquiere sentido en la medida en que el aspirante identifica su experiencia como un índice de su potencial de crecimiento en el negocio. Cuando el líder logra que el aspirante vea el reflejo de su propio diamante en su experiencia, el aspirante ya no tiene que creer o no creer, sino confirmar lo que ya sabe, lo que ya cree. Un libro que leen los distribuidores es *Tierra de Diamantes*, una conferencia que a finales del siglo XIX y principios del XX, Conwell estuvo pronunciando con mucho éxito entre la juventud. El libro concluye con que todo hombre es una tierra de diamantes que debe labrar, una mina que debe explotar. Otras veces se alude directamente a que cada distribuidor es un diamante en bruto que tiene que pulir. En algunas ocasiones se cuenta una historieta en la que, debajo de las áridas, pobres e inhóspitas tierras del desierto aparecieron grandes cantidades de petróleo que trajeron la riqueza a los países árabes.

Una de las más sorprendentes metáforas de este estilo que oí a un líder fue la contada por Montaraz en el transcurso de una conferencia¹. Montaraz aturdió a los distribuidores recordándoles que de los miles de espermatozoides que en un momento dado competían por fecundar un óvulo, sólo uno lo consiguió, y es el de cada uno de los que estaban en la sala haciendo el negocio, todos ellos determinados por una naturaleza excelente.

¹(Convención de Badalona, dic. 93)

Algunos autores han preferido hablar de procesos de conversión, sin embargo, desde la perspectiva que estoy proponiendo no se trata de un proceso, sino de un instante a partir del cual se pasa del escepticismo a confirmar lo que ya se sabía. A partir de este momento, el sujeto sólo tiene que empezar a reconstruir su pasado para confirmar lo que «siempre» había sabido y justificar su nuevo estatuto de conocimiento.

La gran variedad de personas y la profunda conexión que tienen las culturas del MLM con la sociedad actual, aunque, por su habilidad de caricaturizar las facetas más características del capitalismo, parezca lo contrario, les permite usar todo tipo de experiencias sociales para crear, recrear o importar sus metáforas. Las metáforas que emplea la cultura del MLM no se diferencian de las que utiliza la cultura de masas en las sociedades capitalistas. Con frecuencia aluden a cuestiones como las tecnológicas, ecológicas, deportivas, marciales, gastronómicas, heroicas, o evangélicas, que transforman las funciones del distribuidor independiente en una experiencia que va mucho más allá del consumo, publicidad, venta y distribución de productos o la divulgación del sistema de MLM. Los distribuidores convierten su experiencia en aventuras, en desafíos, en ágapes succulentos, en victorias deportivas, en batallas fantásticas o en misiones evangélicas.

La cultura del MLM recurre a una gran variedad de fuentes en las que se inspira y con las que establece

analogías. La recopilación de metáforas, imágenes y comparaciones que he realizado incluye diversas referencias a lo militar, mecánico, conducta de la naturaleza, arquitectura, gastronomía, medicina y salud, gemología, herramientas, tecnología, deporte, etc. La analogías con el deporte, por su gran aceptación en las teorías del liderazgo más recientes, dan pie a un gran número de referencias entre las que se distinguen su interés por el grupo, el individuo o el superindividuo o campeón.

Por otra parte, las analogías no siempre se realizan desde un único plano, a veces, no resulta extraño que en los arrebatos retóricos de los oradores durante las reuniones y en medio de la excitación producida por los continuos aplausos se solapen varias fuentes, lo que da lugar a pasajes de gran capacidad evocadora. Las analogías pueden agruparse mediante los mismos módulos temáticos que utilicé al describir los módulos temáticos de la cultura del MLM. En el Anexo 2: Metáforas utilizadas en el trascurso de las intervenciones de los líderes en la cultura del MLM, he recopilado algunas de ellas que sirven para ilustrar su importancia para la transmisión de la experiencia.

A partir de aquí y una vez fragmentada la cultura del MLM a sus módulos temáticos y a sus metáforas y analogías deberé reprender las preguntas que he estado formulando a lo largo de esta investigación.

LA CULTURA DEL MULTINIVEL, CONCLUSIONES

Una de los rasgos que más sorprende del complejo mundo de la cultura del MLM es la poca atención que dedican a un aspecto fundamental para la supervivencia de la red de distribuidores y de la compañía. He analizado el sistema de formación y motivación como una técnica orientada al modelado de la conducta y de la experiencia, que el target de los mensajes es la interpretación de la experiencia de los distribuidores y para que continúen activos en el sistema.

Después de que Jordi R. me diera a conocer el Plan por primera vez, al finalizar, y dando por supuesto algo que yo debería estar a punto de preguntar, me preguntó:

- ¿Te he vendido algo?

No, pero sí. No me había vendido ningún jabón, ningún champú, ninguna pasta de afeitar ni ninguna colonia, pero me estaba vendiendo un estilo de vida que utiliza mensualmente los productos de una marca determinada.

A lo largo del análisis de la cultura del MLM he subrayado que los distribuidores y líderes desarrollan los aspectos que consideran más importantes para mantener el sistema activo y atraer a nuevos miembros. La cuestión de la venta de los productos, el pilar que permite la continuidad de todo este complejo corporativo, es tratada sólo de manera

marginal.

En las *reuniones abiertas*, como muy bien supo hacer Jordi R. cuando me presentó el Plan, se evita hablar de la venta de productos. En los *seminarios* se pone énfasis en la experiencia de los líderes y en el crecimiento del negocio, pero haciendo hincapié en la expansión de la red, en la duplicación, no en la venta de productos. En alguna ocasión se menciona el producto o su venta, pero, como una función de la duplicación de la red. En el transcurso de las *convenciones* Amway inserta una cuña publicitaria para presentar sus novedades, así como algún anuncio gracioso sobre los productos. El director comercial de la compañía destaca las promociones y ofertas, anticipa algunas novedades, como alguna nueva línea de productos, y recuerda algunos formalismos relacionados con los pedidos y la gestión administrativa. Sin embargo, este espacio ocupa un tiempo mínimo en la *convención*, un 7% aproximadamente¹

Jordi R. pudo preguntarme si me estaba vendiendo algún producto sin temor al sí que yo le pudiera responder, y las reuniones pueden omitir su importancia tan fundamental para la supervivencia del sistema y la compañía porque, en la cultura del MLM, el producto no se concibe como algo que debe venderse, sino como algo que se da por supuesto que se consume.

Esta distinción es importante, separa dos maneras de

¹He calculado esta cifra a partir de mi observación participante en dos convenciones, Badalona, dic. 93, y Llíria, dic. 94.

concebir la venta, por un lado, como venta de productos y, por el otro, como autoconsumo personal. El sistema de Marketing MLM se caracteriza por el autoconsumo de productos. La cultura del MLM no pone en cuestión el hecho de que cada distribuidor deberá consumir una cantidad de productos mensual y, por lo tanto, orienta todas sus energías a la duplicación. En la medida en que cada distribuidor duplique, y cada nuevo distribuidor consuma sus propios productos, los distribuidores incrementaran sus beneficios. En este sistema la venta se concibe como una función de la duplicación.

Aún así, he notado que el colectivo de distribuidores que participa de la cultura del MLM es sólo una parte, no impacta a todos por un igual. Smith (1986), que concluye que el MLM es realmente una opción comercial para el futuro, destaca, si embargo, que del conjunto de los distribuidores de Amway y Shaklee, sólo un 35% de ellos está activo. De este porcentaje, un 25% trata de duplicar, el resto o bien venden o bien actúan como consumidores que se benefician de los descuentos que les ofrece su estatuto de DI.

El público objetivo de la cultura del MLM son todos los distribuidores y candidatos próximos al sistema, aunque los consumidores de esta cultura, los que emplean sus energías en duplicar, son sólo unos pocos. Veamos, sobre qué mitos

reposa la cultura del MLM¹ .

En primer lugar hay que destacar el de la ausencia de ventas. Jordi R. me preguntó si me había vendido algo. En realidad sí, pero yo no tenía ningún objeto en la mano ni había desembolsado ninguna cantidad. Según Jordi R. con el consumo personal había suficiente para hacer el negocio. Como alternativa a la venta, el sistema de MLM ofrece el consumo personal. Más tarde me contó que algunas personas, por sus preferencias personales, sólo consumían, que otras prefería vender, y otras sólo duplicar, pero que lo mejor era una combinación de las tres opciones. En la presentación del Plan no se desarrolla la cuestión de las ventas, sólo la del autoconsumo. Su argumento es que el público siempre tendrá que consumir productos de primera necesidad. Ya que es ineludible y si Amway la satisface con productos de muy buena calidad y, además le asegura un descuento sobre ellos, entonces el consumidor podrá beneficiarse con un descuento. Aunque no sólo esto, sino la posibilidad de invitar a otros a que hagan como él y beneficiarse de su decisión.

Este argumento contiene varias unidades: que los productos de esta compañía son cualitativamente superiores a otros, que por su calidad el consumidor estará dispuesto a depositar su confianza en ellos, que el consumidor ahorra un

¹ Frecuentemente se utilizan como argumentos para presentar el sistema a los candidatos. Posteriormente, cuando la experiencia demuestra que el sistema es algo más complejo que la primera impresión, la cultura interviene tratando de ofrecer un aparato conceptual e interpretativo para reestructurar la experiencia del distribuidor.

dinero y, que si quisiera, podría obtener unos ingresos complementarios dando a conocer los productos a sus allegados.

Cuando el nuevo distribuidor, interesado por este lote de posibilidades quiere saber algo más de esta oportunidad y asiste a una reunión, descubre que no sólo puede ahorrar, aumentar su calidad de vida y obtener unos ingresos extras sino que, además, podría conseguir su seguridad e independencia económica, ser su propio jefe y retirarse anticipadamente del mundo laboral en pocos años. Como DI sólo tiene que dar a conocer el sistema a sus parientes y amigos.

Cuando asiste a un *seminario*, los *testimonios del éxito* le hablan de un potencial de crecimiento ilimitado, de un mundo lleno de recursos y posibilidades, y descubre que además de una fortuna económica puede obtener prestigio, estatus y reconocimiento social. Para ello debe hacer un pequeño gasto en el sistema de formación y motivación que, al concebirse como gastos para la realización de su negocio se conciben como una inversión.

Al llegar a la *convención*, aprende que puede derrochar y gastar a sus anchas cantidades de dinero que nunca habría soñado, hacer viajes por el mundo, asistir a recepciones de gala y vivir a su antojo. Los *Diamantes*, en una *convención*, le hablan de libertad, de realización personal, de experiencias de amor, de diversión y ocio, de creatividad y

espontaneidad, de belleza y alegría. Le hablan de trascendencia social, de cooperación, de relaciones humanas desinteresadas y de un mundo bueno nacido de la compasión y la naturaleza amorosa del ser humano. Los Diamantes y otras joyas están ahí para ayudar al ser humano a lograr su libertad.

La obra de DeVos (1993), *Compassionate Capitalism*, resume muy bien el propósito final del ciclo de reuniones. Para DeVos, el Capitalismo Compasivo es el mejor camino para cuidar de la gente y del planeta y darle la oportunidad de ser, en una palabra, libres; libres en el marco de una compañía que vende productos de limpieza.

Las necesidades y satisfacciones que expresa el ciclo de reuniones recuerda la pirámide de las necesidades de Maslow (1954 y 1968). Maslow parte de la teoría del instinto o de las necesidades básicas según la cual el ser humano es un ser que aspira a la perfección, a la autorrealización de sus facultades físicas y mentales. Sin embargo, para ello tiene que satisfacer una serie de necesidades.

Maslow divide estas necesidades en tres grados. Cada uno constituye una etapa que el hombre que aspira a la autorrealización debe superar. La primera etapa la constituyen el grupo de las necesidades a las que llama materiales. Necesidades materiales son el cobijo, la alimentación o el sexo que aseguran su subsistencia y continuidad como ser físico. Cuando estas necesidades están

cubiertas, el individuo se enfrenta a otro tipo de necesidades, las de tipo social como la pertenencia a una comunidad, el estatus, el reconocimiento de los demás y el prestigio. Finalmente, cuando el individuo logra satisfacer estas necesidades su preocupación se desplaza hacia lo que este autor ha llamado las necesidades de orden superior. En este grupo, el individuo, cubiertas sus necesidades de supervivencia y las sociales, aspira a su propia realización individual.

Para Maslow, un producto de los movimientos humanistas y teosóficos que se desarrollaron a finales del s. XIX y principios del XX en los USA, y de la ética evangélica del trabajo, el hombre autorrealizado es un hombre sano, creativo, espontáneo, intuitivo y libre. Es un ser amoroso y compasivo, tal y como deben ser los grandes líderes del MLM que encarnan a este modelo de hombre. Este ser se trasciende a sí mismo, y en esta trascendencia, abandona su individualidad y se une al mundo. Él y el mundo se funden en un solo cuerpo, ambos se integran en una sola unidad y, como en la doctrina del Tao, el universo entero fluye a través de él. El hombre autorrealizado es un reflejo del universo. Desde esta posición puede hacer lo que quiera, porque, seguramente estará bien. El hombre autorrealizado es un hombre veraz, certero y ejemplar, como lo son los *testimonios del éxito* en la cultura del MLM.

A lo largo de esta investigación me he estado preguntando ¿cómo articula la cultura del MLM su sistema de

significados?, ¿cómo se consigue disciplinar a la fuerza laboral para que, trabajando para otros, crea que trabaja para sí misma?; es decir, ¿por qué los DI creen en lo que creen?, ¿por qué Jordi R. y Mari Mar participaron durante un tiempo de la cultura del MLM?, ¿cómo se experimenta la fe en la cultura del MLM?.

En el ciclo de actividades, el distribuidor recibe mensajes como el de que debe *trabajar duro* y que debe *divertirse* trabajando, lo que podría explicarse a partir del concepto de vocación. Sin embargo, cuando Yager (1990) afirma que su trabajo es su forma de *ocio*, o que *juega*, aquí ocurre algo más que vocación.

Cuando los Diamantes y otras gemas preciosas cuentan a la multitud de distribuidores entusiasmados que todos juntos constituyen una gran familia, cuando a Montaraz le llaman el *abuelo* del MLM en España, y los líderes confiesan a la multitud que «os queremos» y que «estamos aquí para ayudaros a crecer» y los distribuidores les llaman a sus casas dándoles las gracias por su *ayuda* y por su *amor*, ocurre algo más que una declaración de amor platónico.

Cuando los fracasos del día a día son sistemáticamente interpretados como potenciales experiencias de éxito, al reclutar miembros para la red se le llama *participar en el sistema*, a los clientes se les llama *amigos*, conseguir un empleo consiste en emplear a otros, y a la caída de las expectativas económicas se le llama *ganar experiencia*,

ocurre algo más que una simple transgiversación de las palabras.

El análisis del PE nos ha servido para ver que la cultura del MLM tiene un componente autorreferencial, el mismo que caracteriza al resto de las culturas y sistemas de creencias. En algún punto de su sistema, las culturas se desdoblán para justificarse a sí mismas. La autoridad del Corán, por ejemplo, como las Tablas de la Ley judaicas, o el Libro de Mormón, reside en el argumento de la revelación. Sin embargo, las pruebas de esta revelación se hallan dentro de estos libros o tablas, es decir, se contienen a sí mismas.

La analogía del PE con las paradojas de Escher me ha permitido destacar la ilusión de continuidad que, como todo sistema de significados, la cultura del MLM tiene que crear. El recorrido por el ciclo de reuniones y las intervenciones de los *testimonios del éxito*, junto a sus variadas técnicas comunicativas, me ha ayudado a ver cómo modelan la conducta de sus distribuidores y cómo tratan de difundir un sistema de significados a través del aprendizaje vicario. También he destacado la importancia capital que tenía la proyección de las vivencias de los líderes en relación a la de los distribuidores, y cómo se utilizaba la metáfora como puente entre la esperanza y la experiencia. Finalmente, la lectura del ciclo de reuniones desde la perspectiva de la pirámide de Maslow me ha dado la clave de cómo la cultura del MLM articula su sistema de significados.

Para que el distribuidor se mantenga activo dentro del sistema tiene que aprender a interpretar su propia experiencia. Generalmente, los distribuidores entran en el negocio con el fin de obtener unos ingresos complementarios, sin embargo, estas expectativas no siempre se cumplen. Las más de las veces, en vez de la experiencia del éxito en la que se inspiran, tienen que enfrentarse a una experiencia de fracaso. La cultura del MLM enseña al distribuidor a interpretar sus experiencias de fracaso, indicándole cómo debe hacerlo. Debe responder a las necesidades básicas insatisfechas por las necesidades satisfechas de orden superior que caracterizan la experiencia de los que realmente han triunfado en el sistema de MLM.

En la pirámide de Maslow, la cultura del MLM une las necesidades básicas a las satisfacciones de orden superior. De esta manera, cada vez que el distribuidor menos privilegiado fracasa en la satisfacción de los órdenes inferiores, los órdenes superiores se encargan de darle una nueva oportunidad para lograr el éxito. Así, le recuerdan que sus experiencias de fracaso tienen una razón de ser en los éxitos logrados por los grandes líderes del MLM.

En la cultura del MLM la fe es tratada como la experiencia de la fe. Cuando un líder consigue que un candidato experimente el éxito de unos como propio, entonces se producen cambios. A partir de este momento, el candidato ya no se pregunta si podrá o no lograr sus sueños, sino

¿cómo demostrar que sus sueños eran ciertos?; es decir, ¿cómo confirmar que sus creencias eran verdaderas?. Para ello tiene que probar que el sistema funciona lo que significa trabajar para que prospere y conseguir que otros se interesen por él y confirmen su creencia.

Quizá al principio de mi investigación debería haberme hecho otra pregunta. ¿Es acaso posible que un DI se mantenga activo en el sistema sin creer en él? De todas maneras sospecho que la respuesta hubiera sido la misma, la cultura del Multinivel es el puente entre las experiencias de fracaso de los distribuidores y sus esperanzas de éxito.

CONCLUSIONES

LA CULTURA DE LOS NEGOCIOS EN LOS TIEMPOS DEL CAPITALISMO TARDÍO

En la introducción destacaba el antagonismo entre la experiencia social y la experiencia laboral que ha estado caracterizando el proceso del desarrollo industrial en las sociedades occidentales y los intentos que por parte del estado, la comunidad y el capital se han llevado a cabo en diversas ocasiones para reconciliar ambas experiencias. En cada caso el móvil ha sido distinto, los movimientos comunales y cooperativos, por ejemplo, han tratado de desarrollar la comunidad mediante la cooperación y la redistribución de los beneficios, la democracia industrial se ha focalizado en hacer más participativos los procesos de producción para aumentar la calidad de vida del trabajador, mientras que, por otra parte, el capitalismo ha intentado rentabilizar la inversión inicial adaptándose a los cambios que se producen en el mercado e incorporando estratégicamente aquellos elementos que le permiten ser más

competitivo.

En esta dirección, uno de los hallazgos realizados por el capitalismo fue el contrato del DI que, al aplicarlo a la venta directa dió lugar al desarrollo de varias formas de organización empresarial como la *home-office*, la *party-home* y los primeros multiniveles. La característica más relevante del sistema MLM es que la figura del empleado y las responsabilidades fiscales y laborales que conlleva, es substituida por la figura del autoempleado que, de manera privada, asume estas responsabilidades. La consecuencia de este planteamiento es que el DI para prosperar en su nuevo negocio tiene que invertir parte de su capital inventariable y de su capital social. Su capital inventariable son aquellos bienes que utilizará para el desarrollo de su negocio como la casa en funciones de oficina o almacén, y el coche familiar como un medio de transporte de mercancías, y su capital social, aquellos vínculos que le unen a la comunidad y a la familia y que, en un momento dado podría invertir para que su negocio prosperara.

El sistema MLM intenta que cada DI actúe como un pequeño mercado en miniatura. En este comportamiento, el Distribuidor se desglosa en varias funciones que dialogan e interaccionan entre ellas: vende y consume, promociona y se compra a sí mismo, es empleado y a la vez empleador, es explotador y es explotado, tiene su propio negocio pero pertenece a una organización mayor, etc., etc. Para paliar estas contradicciones, evitar la aparición del conflicto y

sobrevivir dentro del sistema, el DI tiene que traspasar sus propias contradicciones a otro, sólo duplicándose puede resolver su conflicto interno; es decir, creando su propio mercado, su propia organización; proyectando una o varias copias de sí mismo al exterior. De esta manera otros toman el relevo de sus contradicciones y se lo llevan consigo. El individuo se libera de la tensión acumulada, el sistema crece y el consumo se multiplica.

A través del análisis de la relación entre una compañía y el sistema MLM he destacado la manera en que este sistema prospera en la sociedad actual. El recorrido por las fuentes de la cultura del MLM responde a la pregunta que Weber se formuló al final de La Ética Protestante. Weber demostró que la ética del trabajo y del ahorro sustentada por el protestantismo ascético creó las condiciones necesarias para el despegue del capitalismo. Sin embargo, una vez el capitalismo inició su desarrollo y se secularizó, se pregunta: ¿qué es lo que ayudará al capitalismo a seguir prosperando?. La cultura del MLM demuestra que el protestantismo evangélico y el humanismo teosófico son capaces de impulsar una nueva ola de capitalismo.

En el análisis de la cultura del MLM he destacado como se produce la transmisión de un sistema de significados que permite a los miembros que trabajan dentro del sistema interpretar su experiencia en una sola dirección. La cultura del MLM permite elaborar síntesis de opuestos y paliar contradicciones, pensar las relaciones sociales de manera

estratégica, con un desenlace en términos económicos y una vivencia de tipo social.

Amway, Shaklee, Mary Kay Cosmetics, Herbalife, Primerica, Yurica y otras compañías que distribuyen sus productos mediante el sistema MLM, demuestran que la venta, distribución, consumo y publicidad de sus productos a través de los lazos sociales de los distribuidores y mediante la formula contractual del DI, resulta sumamente competitiva para el capital. Prueba de ello la multiplicación exponencial del número de compañías dedicadas a la venta multinivel que han surgido a partir de los años 90s en todos los campos, y la introducción de programas de venta multinivel por compañías tradicionales, como Philips o 3M. Otras optan por distribuir sus productos a través de estas compañías, por ejemplo, el 80% de los productos que distribuye Amway Co. pertenecen a otras compañías, o Primerica, que vende los productos que fabrica General Foods con su marca.

Otro síntoma de la creciente popularidad en el sector empresarial de la adopción de este tipo de estrategias es el gran número de variantes que están apareciendo y que utilizan las redes sociales de los consumidores con fines comerciales. MCI, la segunda compañía telefónica más importante de los USA, tiene un programa de venta Multinivel con el que bonifica a los consumidores que atraen a nuevos consumidores con un porcentaje de sus llamadas. Otro ejemplo de compañías conocidas es British Airways, una compañía de

aviación que tiene un programa con el que premia con kilometraje gratuito y servicios a aquellos consumidores que logran que otros consumidores viajen con esta compañía.

La utilización estratégica de las redes sociales o *networks* parece ser una nueva forma de organización empresarial que augura un enorme potencial de crecimiento en términos económicos y que con, probabilidad, seguirá creciendo y popularizándose durante los próximos años. Sin embargo, su coste social puede ser enorme. En el sistema MLM no hay sindicatos, no hay lucha de clases, todos son inversores capitalistas, incluso los menos afortunados y los más necesitados.

Este sistema, como diseño, es un medio que permite que algunas personas amasen grandes fortunas y, sin duda, constituye una alternativa a las costosas inversiones en negocios de tipo tradicional o franquicias. La cultura del MLM democratiza el viejo sueño americano del éxito, enseña a los DI a interpretar las contradicciones entre su experiencia dentro del sistema y sus esperanzas como parte de un proceso lineal en el que hay un sólo desenlace, el éxito. En algunos casos logra que sea así. Sin embargo, en la mayor parte de ellos, su mérito es otro.

La cultura del MLM, se sirve de uno de los rasgos más característicos del ser humano, la ambición, para lograr que la mano de obra se auto-financie a cambio de la promesa de crecer y crecer exponencialmente. De esta manera, el capital

no sólo consigue que la mano de obra no se sienta explotada sino que, además, logra que los DI crean que luchan para ser económicamente libres y socialmente reconocidos en el mundo del mañana. A través de la cultura Amway Co. y otras compañías de venta MLM logran que trabajar en beneficio del capital privado sea interpretado un trabajo en beneficio propio.

En el lado oscuro de esta nueva ola pervive otro rasgo característico del capitalismo. Su redescubierta ética del éxito y del consumo, su liderazgo carismático, su crítica a los sistemas burocráticos, su estructura meritocrática y su filosofía compasiva, en contraste con el apelativo de capitalismo salvaje o rudo con el que se caracterizó el despegue industrial de los USA no puede evitar una nueva forma de derroche. No se trata de un derroche de recursos naturales como en la revolución industrial sino de un derroche de los recursos humanos de la sociedad.

El *capitalismo compasivo*, contrariamente a lo que su nombre indica sólo puede ejercer una compasión de tipo estratégico. La compasión de algunas compañías o su excelencia empresarial sólo puede ser viable en la medida en que a través de los Distribuidores Independientes convierte las relaciones sociales en programas de oportunidades comerciales y proyectos de realización de los sueños que, como en el caso de la *Gilded Age*, sólo unos pocos podrán hacer realidad.

El *capitalismo compasivo* es estratégicamente ecológico, filantrópico, solidario y humanista, no tiene chimeneas humeantes, ni trabajadores denigrados, ni montones de inmundicia alrededor de las compañías, no convierte los bosques en carbón, ni contamina los ríos, incluso trata de evitarlo. Sin embargo, no ha logrado librarse del planteamiento agresivo, salvaje y despiadado que caracterizó la revolución industrial. Detrás del amor y la amistad estratégica que muestra por la humanidad, la sensibilidad ecológica, su filantropía, la excelencia de algunas compañías, el *capitalismo compasivo*, como su predecesor, tritura sistemáticamente el tejido social, convierte lo social en una función de lo económico y, al reformular la ética del éxito y del consumo, reactualiza las teorías darvinistas de la supervivencia del más fuerte.

Lejos de la compasión, esta nueva ola de capitalismo deja tras de sí un rastro de relaciones humanas calcinadas, de amistades interesadas, de individuos compulsivamente orientados a la realización de un sueño que nunca verán realizado, de burbujas de felicidad que estallan con el calor de los focos, de diamantes de cristal, ilusiones despojadas de alegría, sonrisas medidas en razón de unos dólares por centímetro, y un gran despilfarro de los recursos humanos de la comunidad.

La nueva era de capitalismo ha encontrado en la explotación del tejido social una nueva fuente para acumular riqueza. En la Nueva Era, la frontera entre lo social y lo

económico se encuentra en cada uno de los individuos, en su propio ser, en su riqueza interior, en su mina de diamantes en bruto que tienen que pulir. No es menos devastador que el capitalismo salvaje de la primera revolución industrial sino, simplemente, más elegante y más discreto; ¿Nuestro futuro?

Jordi Colobrans

BIBLIOGRAFIA

AGUADO, Miguel

(11/90, Asturias): Saca tus valores fuera. Madrid: Iberonet ESP 58, Testimonio 5

(01/90, Málaga): Mis vivencias en el negocio. Madrid: Iberonet, ESP 26

(1989): La Trayectoria del Asalariado. Madrid: Iberonet, ESP 17

ALGER, Horatio

(1886, 1985): Ragged Dick; and Struggling upward. New York: Penguin Books

ALVESSON, M.; BERG, P.O.

(1992): Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin-New York: Walter de Gruyter.

AHLSTROM, Sidney

(1972): Religious History of the American People. New Heaven, CT: Yale University Press

económico se encuentra en cada uno de los individuos, en su propio ser, en su riqueza interior, en su mina de diamantes en bruto que tienen que pulir. No es menos devastador que el capitalismo salvaje de la primera revolución industrial sino, simplemente, más elegante y más discreto; ¿Nuestro futuro?

Jordi Colobrans

BIBLIOGRAFIA

AGUADO, Miguel

(11/90, Asturias): Saca tus valores fuera. Madrid: Iberonet ESP 58, Testimonio 5

(01/90, Málaga): Mis vivencias en el negocio. Madrid: Iberonet, ESP 26

(1989): La Trayectoria del Asalariado. Madrid: Iberonet, ESP 17

ALGER, Horatio

(1886, 1985): Ragged Dick; and Struggling upward. New York: Penguin Books

ALVESSON, M.; BERG, P.O.

(1992): Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin-New York: Walter de Gruyter.

AHLSTROM, Sidney

(1972): Religious History of the American People. New Heaven, CT: Yale University Press

AMMERMAN, Nancy Sue

(1983): 'Because People buy Soap': Amway and the Priest of capitalism. Thesis (M.A.): University of Virginia

AMWAY Co.

(1996): Spring Summer [Catálogo]. USA: Amway Co.

(1995): Facts about Amway and the environment. USA: Amway Co.

(1993): [Material de presentación de la compañía] USA: Amway Co.

(1993): Focused on the Future. USA: Amway Co.

(1993): Products and Services [Catálogo]. USA: Amway Co.

(1991): Libro de Presentación. España: Amway-España

(s/d): The Amway Sales Marketing Plan. USA: Amway Co.

ARNHEIM

(1954, 1973): Arte y Percepción Visual. Psicología de la visión creadora. Buenos Aires: EUDEBA

ARNOLD, Thurman W,

(1937, 1956): The Folklore of Capitalism. New Haven: Yale University Press; London: Geoffrey Cumberlege, Oxford University Press

ATKINSON , William W. y BEALS, Edward E.

(s.a.) El Poder personal. Barcelona, Lib. Parera

AUBERT, Nicole; GAULEJAC, Vincent de.

(1991, 1993): El Coste de la Excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?. Barcelona, Paidós.

AUBREY II, Charles A.; FLEKINS, Patricia

(1988): Teamwork. Involving People in Quality and Productivity Improvement. Milwaukee, Wisconsin: Quality Press. American Society for Quality Control and White Plans, New York: UNIPUB/Quality Resources, a division of Kraus-Thompson Organization Ltd.

BAECHER, Jean

(1970, 1974): Los fenómenos revolucionarios. Barcelona: Península

BAKER, Wayne E.

(1994): Networking Smart. How to Build Relationships for Personal and Organizational Success. New York et al.: McGraw Hill, Inc.

BANDURA, Albert

(1976, 1982): Teoría del Aprendizaje Social. Madrid: Espasa- Calpe

(1986, 1987): Pensamiento y Acción. Barcelona: Martínez Roca

BANTA, Martha

(1993): Taylored lives: narrative productions in the age of Taylor, Veblen and Ford. Chicago: Chicago University Press

BARLEY, Stephen R.; FREEMAN, John y HYBELS, Ralph C.

(1992): Strategic Alliances in Commercial Biotechnology
en Nitin Nohria y Robert G. Eccles, Networks and
Organizations: Structure, Form, and Action. Boston,
Mass.: Harvard Business School Press; pp. 311-347

BATESON, Gregory

(1936, 1988): Naven. Madrid: Júcar.

BELL, D. Wallace

(1979): Industrial Participation. London: Pitman
Publishing Limited

BENDIX, Reinhard

(1956): Work and Authority in Industry. Ideologies of
Management in the Course of Industrialization. New York:
John Wiley & Sons, Inc.; London: Chapman & Hall, Ltd.

BERGSON, Henri

(1932, 1990): Las Dos Fuentes de la Moral y de la
Religión. México: Porrúa

BEYER, Janice y TRICE, Harrison

(1987): How an Organization's rites reveal its culture,
en *Organizational Dynamics*, spring : 5-26

BIGGART, Nicole Woolsey

(1989): Charismatic Capitalism. Direct selling

organization in America. University of Chicago Press.

(1990): "Charismatic Capitalism. Direct selling organization in the USA and Asia' en Stewart R. Clegg y S. Gordon Redding: Capitalism in Contrasting Cultures. Water de Gruyter: Berlin-New York

BIRDWHISTELL, Ray L.

(1952): Introduction to Kinesics. Universidad de Louisville. Press

(1970): Kinesics and Context. Essays on Body Motion Communication. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

BITTI, Pio E. Ricci y CORTESI, Santa

(1977, 1980): Comportamiento no verbal y comunicación. Barcelona: Gustavo Gili

BLAIR, Hugo

(1783, 1798): Lecciones sobre la retórica y las bellas letras. Madrid: oficina de Antonio Cruzado (Res. Biblio. de Catalunya)

BOHM, David

(1988): La Totalidad y el Orden Implicado. Barcelona: Kairós,

BOLMAN, L. G. & DEAL, T.E.

(1987): Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco-London: Jossey-Bass

Publishers

BOYD, Ty

(1988): Las Opciones Económicas de Hoy. Madrid:
Iberonet, ESP 62

BRITT, Pill

(1990) ¿Cómo llegar a Diamante en dos Años? Madrid:
Iberonet, ESP 6, Plan de Acción

BURNS, Rex

(1976): Succes in America. The Yeoman Dream and the
Industrial Revolution in America. Amherst, Mass.:
University of Massachussets Press

BUTTERFIELD, Stephen

(1985): AMWAY, the Cult of Free Entreprise. Boston:
South End Press.

CAMPBELL, Eilen; BRENNAN, J. H.

(1991) Nueva Era. La Guía de la Era de Acuario.
Barcelona: Robin Book.

CAPRA, Fritjof

(1982, 1985): El Punto Crucial. Barcelona: Integral

(1975, 1984): El Tao de la Física. Madrid: Luís Cárcamo
ed.

CARDIN, Alberto

(1982): Movimientos Religiosos Modernos. Barcelona: Salvat, Aula Abierta

CARLYLE, Thomas

(1841, 1985) Los Héroes. Barcelona: Orbis

CARNEGIE, Andrew

(1919) Manual of The Public Benefactions. Carnegie Institute: Washington.

(1910): The Gospel of Wealth and other timely essays. Cambridge, MA: The Belknap Pres of Harvard University Press

(1902) The Empire of Bussines., London, New York, harper& brothers, pub.

(1886) Triumphant Democracy (Trad. cast. El Triunfo de la Democracia, Barcelona, Imp. de Toribio Taberner,1905)

CARNEGIE, Dale

(1936): How to win friends and influence people. New York: Simon and Schuster

(1933): Public speaking and influencing men in business. New York: Asociation Press

CARMICHAEL, Allen.

(1994): Network & Multi-Level Marketing. UK: Allen Carmichael.

(1991): Network and multilevel marketing. Gran Bretaña: Cox & Wyman, Reading

CAWELTI, John G.

(1964, 1988): Apostles of the Self-Made man. Chicago: University of Chicago Press

CERNEY, J.V.

(1966, 1990): Cómo Desarrollar una Personalidad de un Millón de Dolares. México: Diana

CHANDLER, Russell (1991): La Nueva Era. Descripción y Evaluación de este Nuevo Movimiento Socio-Religioso. USA: Mundo Hispano.

CHENOWETH, Lawrence

(1974): The American Dream of Succes. The Search for the Self in the Twentieth Century. North Scituate, MA: Duxbury Press

CLARCK, Burton R.

(1970): The Distinctive College: Antioch, Reed, and Swathmore. Chicago: Aldine

CLIMENT, Federico

(1922): ¿Cómo se llega a millonario? Barcelona, Imp. Antonio Roch

CODY, William F.

(1878, 1994): The Life of Buffalo Bill. London: Senate, the Guernsey Press Co. Ltd.

CLOTHIER, Peter

(1992): Marketing Multi-nivel. Valencia: Promociones Jumerca

COLOBRANS, Jordi

(1996): Capitalisme Experimental: Rumors i Cultura Corporativa. Estudi d'un cas. *Revista d'Etnografia de Catalunya*, juny (en prensa)

(1996): Participación, Self-Management y Culturas Corporativas. Actas del Congreso de Antropología de Zaragoza.

(1996): Antropología de la Empresa: Culturas corporativas y culturas organizativas en Joan Prat y Angel Martínez: Homenaje a Claudio Esteve Fabregat. Madrid, Ariel (en prensa)

(1994): La Empresa Prodigiosa: Cultura y Empresa. *Rev. Antropología*. Madrid; pp.

(1993): Les Cultures de l'Èxit, *Revista de Cultura* nº 46, junio. Departamento de Cultura, Generalitat de Catalunya; pp.

CONWELL, Russell H.

(1987, 1992): Acres de Diamantes. Barcelona: Casanovas

CONN, Charles Paul:

(1985): Promises to keep: AMWAY phenomenon and how it works. New York, Putnam

(1983): An Uncommon Freedom: The Amway Experience & Why it Grows. New York, Berkeley Publishing Group.

(1982): The possible Dream: a candid look at AMWAY. Rev. ed. New York: Berkeley Pub. Corp., 1982

(1979): The Winner's Circle. Old Tappan, New Jersey: Fleming H. Revell Company

CORTEJÓN, Clemente

(1890): Curso razonado de retórica. Barcelona: Imp. Casa de Caridad.

CONWELL, Russell H.

(1879, 1992) Acres de Diamantes. Barcelona: Casanovas

CROWLEY, Mary C.

(1979): Women Who Win. Old Tappan, NJ.: Fleming H. Revell

(1974): Be Somebody... God Doesn't Take Time to Make a Nobody. Dallas: Crescendo

COSTA, Luis y Chris

(12/90): Un Club muy Especial. Madrid: Iberonet, ESP 55

(06/90, Toledo): El Éxito es la realización progresiva de un sueño. Madrid: Iberonet, ESP 53, Testimonio 6

(11/89): Las cuatro etapas del negocio, Madrid: Iberonet, ESP 24

(08/89): Los Ocho pasos del Patrón, Madrid: Iberonet, ESP 27

(12/88): La Estructura del Plan, Madrid: Iberonet, ESP 5 (cara B)

CROSS, Wilbur

(1986): Commitment to Excellence: The Remarkable Amway Story. Benjamin Company, Inc.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara

(1992): Exploring complex Organizations: A cultural perspective. Newbury Park, CA: Sage

(1988): Ideological Control in nonideological organizations. Praeger, NY, Westport, Connecticut, London

DAVIS, Flora

(1976, 1989): La Comunicación no Verbal. Madrid: Alianza ed.

De CABO, Isabel

(1987): Los Socialistas Utópicos. Barcelona: Ariel

De La CALLE, Angel y Maite

(10/90, Las Palmas): Trabajar, trabajar, trabajar... duro. Madrid: Iberonet, ESP 51, Testimonio 2, cara 1

(10/90, Las Palmas): Volver sobre la lista. Madrid: Iberonet, ESP 51, Testimonio 2, cara 2

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A.

(1982): Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass. et al.: Addison-Wesley Publishing Company (Trad. castellana: Culturas Corporativas. México, etc.: Fondo Educativo Interamericano, 1985)

DeVOS, Richard

(1993): *Compassionate Capitalism. People Helping People Help Themselves.* US: Penguin Books, Dutton book.

DeVOS, Rich ard M.; CONN, Charles Paul

(1975): *Believe !.* Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell Company.

DeWITT, Sherri

(1980): *Worker Participation and the Crisis of Liberal democracy.* Boulder, Colorado: Westview Press.

DYER, Wayne W.

(1980, 1981): *El Cielo es el Límite.* Barcelona: Grijalbo

DONDIS, D.A.

(1973, 1985): *La Sintaxis de la Imagen. Introducción al Alfabeto visual.* Barcelona: Gustavo Gili

DOORE, Gary (Ed):

(1988, 1989): *El viaje del chamán.* Barcelona: Kairós

DORNAN, Jim y Nancy

(1990): ¿Cómo llegamos a Corona?. Madrid: Iberonet ESP

14

EFRON, David.

(1972): *Gesture, Race and Culture.* The Hague: Mouton

EHNINGER, Douglas; GRONBECK, Bruce E.; MCKERROW, Ray y
MONROE, Alan H.

(1936, 1985 -10a-): Principles of Speech Communication.
Glenview, Illinois; London, England: Scott, Foresman and
Company

EMERSON, Harrington

(1912): The Twelve Principles of Efficiency. New York:
The Engineering Magazine

ESTEVA FABREGAT, Claudio

(1973): Antropología Industrial. Barcelona, Planeta.

FAIVRE, Antoine

(1989) : Theosophie. En Enciclopedia Universalis, Paris
Greenfield

FERGUSON, Marilyn

(1980, 1985): The Aquarian Conspiracy: Personal and
Social Transformation in the 1980s. Los Angeles-New
York: J.P. Tarcher (Trad. esp. La Conspiración de
Acuario. Barcelona: Kairós)

FERGUSON, Marilyn y otros

(1992): Pragmagics. Madrid: Edaf

FILENE, Edward A.; GABLER, Werner K; BROWN, Percy S.

(1937): Next Steps Forward in Retailing. Boston: Edward

A. Filene

FOLY, Tin

(01/89): Cómo Enseñar el Plan. Madrid: Iberonet, ESP 9

FORD, Henry

(1929): My Philosophy of Industry. New York: Coward-McCann

(1922): My Life and My Work. Garden City, New York: Doubleday, Page & Company

FOSTER, George M.

(1969): Applied Anthropology. Boston: Little Brown

FREDERICK, Christine

(1925): Efficient Housekeeping or Household engineering, scientific management in the house. Chicago: American School of Home Economics

(1913): The New Housekeeping; efficiency studies in home management. Garden City, New York: Doubleday, Page

FROST et al. (eds.)

(1985): Organizational Culture. Beverly-Hills-London-New Delhi: Sage Publications

FULLER, Alfred C.

(1960): A Foot in the Door. New York-Toronto-London: McGraw-Hill Book Company, Inc.

GAGLIARDI, P. (ed.)

(1992): Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape. New York: Aldine de Gruyter

GARDNER, Burleigh B.

(1945) Human Relations in Industry. Chicago: Richard D. Irwin

GARDNER, Martin

(1990) La Nueva Era. Barcelona: Alianza

GARMENDIA, José A.

(1990): Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa. Madrid: ESIC

GARREAU, Jack

(1981): The Nine Nations of North America. Boston: Houghton Mifflin Co.

GEERTZ, Clifford

(1989): El Antropólogo como autor. Barcelona: Paidós

(1973): The Interpretation of Cultures. US: BasicBooks

(1968, 1994) Observando el Islam. Barcelona: Paidós.

(1964): Ideology as a Cultural System en Apter, David E. (ed.) Ideology and Discontent. London: Free Press of Glencoe; pp. 47-76

GERLACH, Michael L. y LINCOLN, James R.

(1992): The Organization of Business Networks in the

United States and Japan en Nitin Nohria y Robert G. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press; pp. 491-520

GEORGE, Carol V. R.

(1993): *God's Salesman. Norman Vincent Peale and the Power of Positive Thinking*. New York-Oxford: Oxford University Press.

GIBERT

(1792): *Rhetorica o reglas de la elocuencia*. Madrid: en la ofic. de la viuda e hija de H. de Marin (Res. Biblio. de Catalunya)

GINER, Salvador

(1967, 1987): *Historia del Pensamiento Social*. Barcelona: Ariel

GIRÓN, Juan

(1992): Escuelas "Made in USA" para llegar a Millonario. En *Dinero*, núm. 458 (30 marzo): 70-74

GLEICK, James

(1987, 1988) *Caos*. Barcelona: Seix Barral

GOFFMAN, Erwin

(1967): *Interaction Ritual: essays in face-to-face behavior*. Chicago: Aldine

(1963-1): Behavior in Public Places. Notes on Social organization of gatherings. New York: Free Press of Glencoe

(1963-2, 1986): Estigma. Buenos Aires: Amorrortu

GRAHAM SCOTT, Gini

(1992, 1994): Éxito en el Marketing Multinivel. Valencia: Jumerca

(1990, 1994): La venta Multinivel. Cómo crear su propia organización de ventas y distribución. Madrid (etc): Deusto

GRANADA, Fray Luis de

(1884): Los seis libros de la retórica eclesiástica. Barcelona: Imp. de la viuda e hija de J. Subirana

GRANOVETTER, M.

(1985): Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness en *American Journal of Sociology* 19 (3): 481-510

GRANT, Sandra Maureen

(1983): Philosophy of the Amway Corporation: Does the Philosophy of the Amway Corporation make an impact on the Amway businessman?. Thesis (M.S.): National College of Education

GREEN, Justin J.; D'AIUTO, John

(1977): A Case Study of Economic Distribution Via Social Networks, en *Human Organization*, vol 36 (3): 309-315

GREENFIELD, Robert

(1979) *El Supermercado Espiritual*. Barcelona: Anagrama

GREENWOOD, Davydd J.; GONZÁLEZ, Jose Luis

(1992): *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Van Gorcum, Assen/Maastrich: Van Gocum & Comp B.V

GREENWOOD, Davydd J

(1991): Collective Reflective Practice through Participatori Action Research: A Case Study from the Fagor Cooperatives en Schön, Donald A., ed: *The Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice*. New York: Teacher's College Press, pp. 84-107

GROSS, Martin

(1989): *The Direct Marketing Idea Book*. New York: AMACOM

GUAL RIBA, Juan

(1934): *El Sendero de la Democracia*. Barcelona: Imp. Clarassó

(1929): *La Unidad Nacional Española y sus Principios Básicos*. Barcelona: Imp. Clarassó

HALSEY, George

(1989): Esto es Diamante. Madrid: Iberonet, DBR 408

HALL, Edward T.

(1966, 1972): La Dimensión Oculta. Un enfoque antropológico del espacio. México: s. XXI

HALL, Louise L.

(1984, 1989) Usted Puede Sanar su Vida. Barcelona: Urano

HAMILTON, Gary G.; ZEILE, William; KIM, Wan-Ji

(1990): The Network Structures of East Asian Economics en S.R. Clegg y S.G. Redding Eds: Capitalism in Contrasting Cultures. Berlín, New York: Walter de Gruyter; pp. 105-130

HANNAN, Everett

(1987): The Social Reconstruction of Meaning: A Qualitative Study of Education within an AMWAY Distributor Group. University of Southern California. EDD no publicada

HARRIS, David John

(1992): Of Prophecy and Profits: A Study of the Amway. Harvard University, Cambridge, MA . Tesis Doctoral no publicada.

HARRIS, Marvin

(1984, 1992): La Cultura Norteamericana Contemporánea. Madrid: Alianza Editorial

HASTINGS, Colin

(1993): The New Organization. Growing the Culture of Organizational Network. McGraw-Hill Book Company: London (et al.)

HEDLEY, George

(1946): The Cristian Heritage in America. New York: The MacMillan Company

HILL, Napoleón

(1971, 1992): Cómo Hacerse Rico sin Preocupaciones. México: Diana.

HOBSBAWM, Eric J.

(1968, 1983): Rebeldes Primitivos. Barcelona: Ariel

HOFSTEDE, G.

(1991) Cultures and Organizations. Software of the Mind, London: McGraw-Hill Book Company

HUBBARD, Elbert

(1924) A Message to García, and other essays. New York: Thomas Y. Crowell Company

HUBER, Richard M.

(1954): The American Idea of Succes. New York: Free Press

HUXLEY, Aldous

(1967): La Filosofía Perenne. Buenos Aires: Editorial Sudamericana

JAMES, William

(1909, 1980): El Significado de la Verdad. Buenos Aires: Ed. Aguilar

(1907, 1967): El Pragmatismo. Buenos Aires: Aguilar

(1902, 1985): Les Varietats de l'Experiència Religiosa. Barcelona: eds. 62/Diputació de Barcelona.

JOHNSTON III, George P.

(1987): The Relationship Among Organizational Involvement, Commitment, and Success: A Case Study of Amway Corporation. Blacksburg, Virginia Polytechnic Institut & State. Tesis doctoral no publicada .

JUTH-GAVASSO, Carol Lynn

(1985): Organizational Deviance in the Direct Selling Industry: A Case Study of the AMWAY Co. Western Michigan University. Tesis Doctoral no publicada.

KAPFERER, Jean-Noël

(1989): Rumores. Esplugues de Llobregat, Barcelona: Plaza y Janés

KAY ASH, Mary

(1981): Mary Kay. NY, Harper & Row

KEHL, Medard

(1990): Nueva Era frente al Cristianismo. Barcelona: Herder.

KERNS, Philip

(1982): Fake Til you Make It. Carlton, OR.:Victory Press

KILGORE, Brett S.

(1992): Multi-Level marketing: The Structure, ethics, and soundness of multi-level marketing. Thesis (B.G.S.) Texas Tech. University

KILMANN, R.; SAXTON, M.; SHERPA, R. and associates (eds.)

(1985): Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco-London: Jossey-Bass Publishers

KISHEL, Gregory y KISHEL, Patricia

(1992): Build your Own Network Sales Business. NY: John Wiley & Sons, Inc.

KITSON, Harry Dexter

(1921): The Mind of the Buyer. A Psychology of Selling. New York: The MacMilan Company

KNAPP, M. L.

(1972): Nonverbal communication in human interaction. New York: Holt Rinehar & Winston

KLEBNIKOV, Paul

(1991): The Power of Positive Inspiration. Forbes, vol 148 (13), dec.9; pp. 244-249

KRIEDTE, Peter

(1981): Industrialization before Industrialization: rural industry in the genesis of capitalism. Cambridge-New York: Cambridge University Press

KUNDA, Gideon

(1991): Engineering Culture: Control and Commitment en a High-tech Corporation. Philadelphia: Temple University Press

LANE, Catherine

(1980): Relationship Between Self-Esteem and a Self-Enhancing Management System. Tesis Doctoral no publicada. San Diego, CA.: International University.

LARA, Robert

(1981, 1983): Teoría de la información y práctica política. México: Fondo de Cultura Económica

LERNER, Max

(1960): Los Estados Unidos como civilización. Buenos Aires: Compañía General Fabril Editora.

LESTER, Linda

(1974): A Phenomenical Analysis of the Belief System of the Amway Corporation. University of North Carolina,

Chapel Hill, N.C. Tesina no publicada.

LEVI-STRAUSS, Claude

(1964, 1982): Mitológicas, vol. I y II. México: Fondo de Cultura Económica.

LINK, Henry

(1936, 1945): The Return to Religion. New York: Macmillan

LITTLEJOHNS, Stephen

(1984): The first eleven: The growth of Amway in Britain through the lives of its local heroes. AMWAY Publ.

LOCHHAAS, Philip

(1990): La Nueva Era. San Luis, Missouri: Concordia

LUCAS, Joaquín y Marian

(11/90): La Reunión después de la Reunión, Madrid: Iberonet, ESP 37

(09/90, Asturias): Utiliza tu pasado para aprender. Madrid: Iberonet ESP 59, Testimonio 3

(1990-1): Consejos Prácticos para Menores de 25 Años. Madrid: Iberonet, ESP 43

(1990-2): En Busca de la Excelencia. Madrid: Iberonet, ESP 40, Plan de Acción 8

LUCKMANN, Thomas

(1967, 1973) La Religión Invisible. El Problema de la

Religión en la Sociedad Moderna. Salamanca: Sígueme

LUMPKIN, James R.; CABALLERO, Margarie J.; CHONKO, Lawrence B.

(1989): Direct Marketing, Direct Selling and the nature of Consumer. New York, et al.: Quorum Books

LYNN, Kenneth S.

(1955): The Dream of Succes. A Study of the Modern American Imagination. Boston-Toronto: Little Brown & Company.

MANDINO, Og

(1968, 1979): El Vendedor Más Grande del Mundo. Barcelona: Eds. Grijalbo

(1986, 1992): Misión: ¡Éxito!. Barcelona: Eds. Grijalbo

MARÍN, Carlos

(12/90, Málaga) ¿Qué es Diamante? Madrid: Iberonet, ESP 54, Testimonio 7

MARSDEN, George M

(1991): Understanding Fundamentlism and Evangelicalism. Grand Rapids, Mich.: W.B. Eerdmans

(1984): Fudamentalism and modern America. Grand Rapids, Mich.: W.B. Eerdmans

(1980): Fundamentalism and American culture: The shaping of twentieth century evangelicalism, 1870-1925. New York: Oxford Universwity Press

MARTIN, Joanne

(1993) Cultures in Organizations. Three Perspectives,
New York-Oxford: Oxford University Press

MARTIN, Walter

(1991): La Nueva Era. Miami, Florida: Betania

MASLOW, Abraham

(1954): Motivation and Personality. New York: Harper &
Row

(1968, 1985): El Hombre Autorrealizado. Barcelona:
Kairós

McGREGOR, Douglas

(1960): The Human side of Enterprise. New York: McGraw-
Hill

MENDOZA, Angélica

(1950): Fuentes del Pensamiento de los Estados Unidos.
México: El Colegio de México

MERTON, Robert

(1968): Social Theory and Social Structure. New York:
The Free Press

MEYERS, William

(1984, 1986): Los Creadores de Imagen. Barcelona:
Planeta

MILLERSON, Gerald

(1961, 1989): Técnicas de realización y producción en televisión. Madrid: Instituto Oficial de Radio y Televisión. España.

MIR PIQUERAS, Juan B.

(1994): La Venta Domiciliaria. Del Puerta a puerta al Multinivel. Madrid: Díaz de Santos

MOHAN, Mary Leslie

(1994): Organizational Communication and Cultural Vision. Approaches for Analysis. Albany: State University of New York Press

MONTARAZ, Emilio

(01/90, Gerona): La Grandeza del Negocio. Madrid: Iberonet, ESP 35, Plan de Acción

MONTOLIU, Cebrià

(1916): El Sistema de Taylor y su Crítica. Barcelona: Casa ed. Studio

(1913) Walt Whitman. L'home i sa tasca. Barcelona: Soc. Catalana d'edicions

MOORE, R. Laurence

(1994): Selling God. American Religion in the Marketplace of Culture. New York-Oxford et al.:Oxford University Press

MORALES, Iván y Milie

(04/92, Fuenlabrada): Lo importante no es de dónde vienes sino dónde vas. Madrid: Iberonet, s.a, ESP 117.

MORGAN, Dan

(1981): Selling Free Enterprise: Amway Combats Liberal Ideology in Politics en *The Washington Post*, Saturday, March 14: pp. A1-A2

MORGAN, Gareth

(1986): Images of Organization. Beverly Hills-London-New Delhi: Walter de Gruyter

MORRIS, Desmond

(1967, 1969): El Mono Desnudo. Esplugues de Llobregat, Barcelona: Plaza y Janés

MOYÁ, Ignacio

(1993): Diccionario Práctico del Multinivel. Madrid: Iberonet.

MUELLER, Robert K. (1986): Corporate Networking. Building Channels for Information and Influence. New York: the Free Press.

NAISBITT, John

(1980, 1983): Megatrends: ten new direction transforming

our lives. New York: Warner Books (Trad. esp.: Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas. Barcelona: Mitre)

NAISBITT, John y Patricia ABURDENE

(1990) Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990s. New York: Morrow (Trad. esp.: Megatendencias. Barcelona: Plaza y Janés)

NATHAN, Hatch

(1989): The Democratization of American Christianity. New Haven, CT: Yale University Press

NETTLAU, Max

(1978): Historia de la Anarquía. Barcelona: Zafo

NOHRIA, Nitin y ECCLES, Robert G.

(1992): Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

NIEBHUR, Richard

(1935, 1956): The Kingdom of God in America. Hamden, Connecticut: The Shoe String Press

OLMSTED, Barney

(1989): Creating a flexible workplace: how to select and manage alternative work options. New York, NY: AMACOM

ONG, Walter

(1982, 1987): Realidad y Escritura. Tecnologías de la palabra. México: FCE

OTT, J. Steven

(1989): The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove, CA: Brooks/cole Publishing

OUCHI, William

(1981): Theory Z: How Americans Bussines Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.

PARKINSON, Northcote, C.

(1957): Parkinson's Law and other studies in Administration. Cambridge, MA: Houghton Mifflin Company
Boston, The Riverside Press Cambridge

PARRINGTON, Vernon Louis

(1930, 1959): El desarrollo de las Ideas en los Estados Unidos, III vols. Editorial Bibliográfica Argentina.
Buenos Aires.

PASCALE, Richard T.; ATHOS, Anthony G.

(1981): The Art of Japanese Management. Applications for American Executives. New York: Warner Books.

PEALE, Norman Vincent

(1952): The Power of Positive Thinking. New York: Prentice-Hall

PEAT, David F.

(1987, 1988): *Socronicidad*. Barcelona: Kairós

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C.

(1990, 1987): *Consumer Behavior and Marketing Strategy*.
Homewood-Boston: Irwin

PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert H.

(1982): *In Search of Excellence. Lessons from America's
Best-Run Companies*. New York: Harper & Row

PETTIGREW, Andrew M.

(1979) : On Studying Organizational Cultures . En
Administrative Science Quaterly 24: dec., pp. 570 a 581
(1973): *The Politics of Organizational Decision-Making*.
London: Tavistock Institute

PIGEM, Jordi

(1991): *Nueva Conciencia. Plenitud Personal y Equilibrio
Planetario para el s. XXI*. Barcelona: Integral

PONDY et al.

(1983): *Organizational Symbolism*. Greenwich-London: JAI
Press

POSTMAN, Neil

(1992, 1994): *Tecnòpoli*. Barcelona: Llibres de l'Índex

(1985, 1990): Divertim-nos fins a morir. El discurs públic a l'època del "show-business". Barcelona: llibres de l'índex.

POWELL, Walter W. y BRANTLEY, Peter

(1992): Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning Through Networks? en Nitin Nohria y Robert G. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press; pp. 366-394

PRATS, Joan

(1993): Fundadors Religiosos: Reflexions sobre un patró Hagiogràfic i mític, en *Arxiu d'Etnografia de Catalunya. Revista d'Antropologia Social. Dossier: Antropologia de la Religió*. núm. 9, pàgs. 66-99

PUJADAS, Joan J.

(1992): Memoria Colectiva y Discontinuidad a *Papers d'Antropologia* núm 2

PÚMPIN, Cuno; GARCÍA ECHEVARRIA, Santiago

(1988): *Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos

RAFORD, Michael J.

(1978): *A Team of Champions*. US: Radford, Theare Corp.

RIOS, Pere

(1992): Asociaciones de Usuarios Planta a la empresa

Amway en *El Observador*, 13 de marzo

ROIG, Barto

(1992): El Multinivel, Nuevo Orden en la Organización Empresarial. Madrid: Iberonet

ROIG, Barto y BRIONES, José Luís

(1993): *Marketing Directo de Red*. Madrid: Iberonet, s.a.

ROJO, Alejandro

(1994): Las Pirámides vuelven con la crisis en *El Mundo*, 23 enero.

ROSS, Daniel Burst

(s.a.) *Manual de la Felicidad*. Barcelona: Lib. Parera

ROUX-BRIOUDE, J.

(1987) *La Vente par Reunion. Pour une autre Solution de Marketing*. Paris: Chotard et associés ed.

RUSSELL, Frederic A.; BEACH, Frank Herman

(1924, 1941): *Textbook of Salesmanship*. New York-London: McGraw-Hill Book Company, Inc.

SABINE, George

(1937, 1987) *Historia de la Teoría política*. México, Madrid, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

SAPIR, Etward A.

(1933): Language en *Encyclopedia of the Social Sciences*.

New York: MacMillan

(1931): Communication en *Encyclopedia of the Social Sciences*, New York: MacMillan

SCHAWARTZMAN, Helen B.

(1993): *Etnography in Organizations*. Newsbury Park-London-New Delhi: Sage Publications, *Qualitative Research Methods*, vol. 27

SCHEIN, E.

(1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco-Washington-London: Jossey-Bass Publishers

SCHULTZ , Majken

(1994) *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin-New York: Walter de Gruyter

SCHWARTZ, David J.

(1959): *The Magic of Thinking Big*. New York: Prentice-Hall

SCOTT, W. R.

(1992 -3-): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hal

SCULLEY, John; BYRNE, John

(1987): *Odyssey: Pepsi to Apple... a journey of adventure, ideas, and the future*. New York: Harper & Row

SERRANO, Sebastià

(1993): *Comunicació, Societat i Llenguatge*. Barcelona: Empúries.

SESTINA, John

(1990): Planifica tu Futuro con Éxito. Madrid: Iberonet, DBR 353, Actitud 5

SHAKLEE, Forrest C.

(1973): *Reflections on a Philosophy*. NY: Harper & Row

SMYLIE, James H.

(1983): Faith Healing en *Encyclopedia Americana*. Danbury, Conn. Grolier Incorporated.

SMIRCICH, Linda

(1983): Concepts of Organizational Culture and Organizational Analysis en *Administrative Science Quaterly*, 28 (3)

SMITH, Manuel J.

(1975, 1981): *When I Say No, I Feel Guilty. How to Cope Using the Skills of Systematic Assertive Therapy*. Toronto-New York-London: Bentam Books

SMITH, Rodney K.

(1984): *Multilevel Marketing: a Lawyer Looks at AMWAY, Shaklee, and other Direct Sales Organization*. Gran Rapids, MI: Baker Book House.

STEVENS, Paul

(1989): Marketing a Nivel Múltiple, Madrid: Iberonet, ESP 16

(11/88): Contactar e Invitar, Madrid: Iberonet, ESP 5

STEWART, Ian

(1989, 1991): ¿Juega Dios a los Dados?. Barcelona: RBA editores

STEWART, Kenny

(1990): ¿Cómo construir una organización?. Madrid: Iberonet, DBR 193

STRAUSS, George

(1963): Some Notes on Power-Equalization en LEAVITT, H.J. (ed.): The Social Science of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp.39-84

TALBOTT, Michael

(1980, 1985): Misticismo y Física Moderna. Barcelona: Kairós

TARTAGLIA, Gary R

(1985): Shattered dreams: how to avoid costly mistaken in multi-level marketing. Cleveland, OH: Calaciura Publications

TAYLOR, Frederic Winslow

TYNAN, Kevin B.

(1994): Multi-channel Marketing. Maximizing Market Share with an Integrated Marketing Strategy. Chicago-Cambridge: Probus Publishing Company

UNZUÉ, Marisa

(1992): Negocios entre familiares y amigos en *Deia*, 5 abril

(1992): La Unión de Consumidores considera engañoso este sistema en *Deia*, 5 abril

VALDECANTOS, Pedro

(04/1992): Celebración de nuevos Diamantes. Madrid: Iberonet ESP 127

VAN MAANEN, John

(1975): Police Socialization: A longitudinal examination of job attitudes in urban police department. En *Administrative Science Quarterly*, 20: 207-28

(1973) Observations on the making of policemen. *Human Organizations*, 32 (winter): 407-417

VVAA

(1991): *Nueva Conciencia. Plenitud Personal y Equilibrio Planetario para el siglo XXI.* Barcelona: Integral

WALD, Kenneth D.

(1987): *Religion and Politics in the United States.* New

York: St. Martin's Press.

WARD, Randy

(1984): Winning the Gratest Game of All: the New Era in Multi-level marketing. Jennings, Oklahoma: Cimarron Managemenet comp.

WARNER, Malcolm

(1984): Organizations and Experiments. Designing New Ways of Managing Work. Chichester, New York, Brisbane (et al.): John Wiley & sons

WATSON, Thomas J.

(1963): A Business and its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM. New York-Toronto-London: McGraw-Hill Book Company, Inc.

WATTS, Alan W

(1961, 1984): El camino del Zen. Barcelona: Pocket Edhasa

WATZLAWICK, Paul

(1977, 1987): El Lenguaje del Cambio. Barcelona: Herder

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet; JACKSON, Don D.

(1967, 1989): Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder

WEBER, Max

(1911, 1986). Management científico. Barcelona: Orbis

TEBBEL, John

(1963): From Rags to Riches: Horation Alger, Jr. and the American Dream. NY: MacMillan

TERRADAS, Ignasi

(1992): Eliza Kendal. Reflexiones sobre una antibiografía. Bellaterra: UAB

THOMPSON, Bertrand

(1914): The Literature of Scientific Management. Journal of Economics, may.

THOMPSON, Grahame et al., (eds.)

(1981): Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. London, Newbury Park, New Delhi: Sage Publications-The Open University

TOCQUEVILLE, Alexis

(1836, 1985) La Democracia en América. Barcelona: Orbis

TOFFLER, Alvin

(1970, 1990): El Shock del Futuro. Esplugues de Llobregat, Barcelona: Plaza y Janés eds.

(1980, 1990): La Tercera Ola. Esplugues de Llobregat, Barcelona: Plaza y Janés eds.

(1990, 1992): El Cambio del Poder. Esplugues de Llobregat, Barcelona: Plaza y Janés eds.

TRICE, Harrison M; BELASCO, James; ALUTTO, Joseph A

(1969): The Role of Ceremonials in Organizational Behavior. En *Industrial and Labor Relations Review* (23), october: 40-51

TRICE , Harrison M.; BEYER, Janice M.

(1993): The Cultures of Work Organization. Englewood Cliffs: Prentice Hall

(1987) How an Organization's Rites Reveal Its Culture en *Organizational Dynamics*, spring (5): 5-26

(1985): Using Six Organizational Rites to Change Culture en *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton y Roy Sherpa (eds.) San Francisco, Jossey Bass.

(1984): Studying Organizational Cultures thorough Rites and Ceremonials en *Academy of Management Review*, oct.

TRINE, Ralph Waldo

(1913) En Armonía con el Infinito o Plenitud de Paz, poder y Abundancia. Barcelona: Lib. Parera

TURNER, Barry A.

(1971): Exploring the Industrial Subculture. London: The Macmillan Press.

TURNER, Barry A. (ed.)

(1990): Organizational Symbolism. Berlin-New York: Walter de Gruyter

(1905, 1985): La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. Barcelona: Orbis

WELCH, Mary Scott (1980): Networking. The Great New Way for Women to get Ahead. New York, London: Harcourt Brace Jovanovich

WHYTE, William Foot

(1943): Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum. Chicago: University of Chicago Press

WILLIAMS, Peter

(1989): Popular Religion in America. Chicago: Chicago University of Illinois Press

WHITMAN, Walt

(1855, 1909) Fulles d'Herba. Trad. de Cebrià Montoliu. Barcelona: Bibl. pop. de l'Avenç, 101

(1944): Perspectivas Democráticas. Buenos Aires: ed. América

WHO'S WHO in Finance and Industry 1992-1993. Vilmette, Ill: Marquis Who's Who, Macmillan Directory Division

WILLIS, Steven (prod. y dir.) [Videocasette]

(1995): Profiles of the American Dream. US: Succes Magazine

WYLLIE, Irvin G.

(1954): The Self Made Man in America. New Brunswick, NJ:
Rutgers University Pres

XARDEL, Dominique

(1993): The Direct Selling Revolution Understanding the
Growth of the Amway Corporation. Cambridge, Mass.
Oxford: Blackwell

(1989): Le Marketing Direct. Paris: PUF, col. Que Sais-
je? n° 2063

YAGER, Dexter

(1990): Actitud [3 cassettes] Madrid: Iberonet, DBR 161

(1985, 1988): The Business Handbook. A Guide to building
your own uscesful Amway Business. Pineville, NC:
Freedom Distributing Company, Inc.

YAGER, Dexter; WEAD, Doug

(1981): Tales of the Super Rich. US: Dexter Yager

ZAFRA, J.M.

(1991 -1-): Delito de faraones. Los consumidores
españoles ya tienen experiencia de venta piramidal a El
País, suplemento de Negocios, año VII n°314, 3 nov.

(1991-2-): El Extenso Misterio. Amway, con 60.000
distribuidores en España, es el centro de las denuncias
de las organizaciones de consumidores a El País,
suplemento de Negocios, año VII n°314, 3 nov.

ZARDOYA, Concha

(1956): Historia de la Literatura Norteamericana.
Barcelona: Labor

ANEXOS Y GLOSARIO

ANEXO 1

MÓDULOS TEMÁTICOS EN LA INTERSECCIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA DE AMWAY CO. Y LA CULTURA DEL MULTINIVEL

A continuación se tipifican algunos de los módulos temáticos más relevantes que surgen en la interacción entre la Cultura del Multinivel y la Cultura Corporativa de Amway Co. Me he centrado en los aspectos que conciernen a la educación y formación de distribuidores y al reclutamiento de nuevos candidatos. Tratando de ver los elementos que los líderes utilizan para modelar la conducta del resto de distribuidores y ofrecerles un marco conceptual y un sistema de significados desde el que puedan interpretar sus experiencias dentro del sistema¹ .

¹ El material tipificado en este documento ha sido extraído del trabajo de campo realizado a lo largo de la investigación, y del vaciado de 33 cassettes. En algunos casos, cada uno de estos módulos puede contener, a su vez, varios submódulos por lo que la lista podría llegar a ser muy larga, aunque para los propósitos de esta investigación, la lista de los más característicos creo que será suficiente.

a) Módulos temáticos.

Mod.-1: Acción: Se recuerda la necesidad de actuar en cuatro direcciones:

- a) Consumiendo los productos de la compañía (autoconsumo)
- b) Promocionando el sistema (duplicación)
- c) Vendiendo productos
- d) Distribuyendo productos

Mod.-2: Actitud Positiva. Trata de la naturaleza del pensamiento positivo y emprendedor. Su mensaje fundamental es que una actitud positiva, entusiasta y alegre consigue todo lo que se propone.

Mod.-3: Cambio. Se trata de un módulo en el que se apela a la substitución de un estilo de vida por otro, lo que tiene incidencia en lo social, lo económico y lo individual.

Mod.-4: Compromiso. Como el paso que media entre el sueño o el pensamiento y la acción.

Mod.-5: Entorno. En este módulo destacan tres puntos:

- a) Reflexión sobre las tendencias que dominan el mundo, la crisis de la sociedad actual, los cambios que se producen en el mundo, y la naturaleza del futuro capitalismo marcada por el Multinivel.

b) Alegatos contra la burocracia, la jerarquía y los métodos de distribución tradicional

c) Si el mundo funciona mal es porque no tiene una actitud positiva.

Mod.-6: Excelencia: Se trata de un módulo en el que se habla de la gestión de la compañía y de cómo deben ser los distribuidores. Se potencia la figura del empresario emprendedor y se le trata como héroe digno de imitación

Mod.-7: Éxito. Se define el éxito como un fin y como un estilo de vida, y se recuerda que su adquisición tiene un precio.

Mod.-8: Gestión del negocio. En donde se exponen diversas técnicas y trucos que pueden utilizar los distribuidores para ser más eficaces en sus tareas como Distribuidores Independientes.

Mod.-9: Herramientas y sistema de formación y motivación. Se describen las herramientas con las que el negocio cuenta y se reflexiona sobre su utilidad y uso. Se recuerda especialmente que el sistema Yager es un método infalible para alcanzar el éxito

Mod.-10: Imagen: Contiene información sobre la naturaleza de los productos Amway y la naturaleza de la multinacional que los fabrica, así como insta a los distribuidores a guardar ciertas formas de vestir y de comportarse

públicamente.

a) Destaca que sus productos son de alta calidad, ecológicos, obtenidos con procesos ecológicos, reciclables y que en ningún caso se ha dañado a animales para experimentar nuevos productos.

b) Destaca el carácter humanista y filantrópico de la compañía: preocupación por el medio ambiente (subvención de expediciones científicas: ICEWALK al Polo Norte, participación en proyectos de reforestación), devoción por la calidad, dedicación a la comunidad (acciones filantrópicas y humanitarias como ayuda a instituciones benéficas: aldeas infantiles), atenta a toda innovación tecnológica, competitiva, rápido crecimiento, grandes propiedades (hoteles, aviones, islas, yates) esponsorización de equipos y ases del deporte, dimensión ética, la legalidad de su sistema de ventas.

c) Destaca las reacciones favorables del entorno hacia la compañía, como el premio que recibió de la ONU a la protección del medio ambiente.

Mod.-11: Interpretaciones. Es un modulo complejo en el que se mezclan definiciones e interpretaciones, y se utiliza para mostrar a los distribuidores como deben interpretar sus experiencias. Ejemplos típicos de interpretaciones es llamar cambio a la crisis, ocio al trabajo, substituir el beneficio económico por la experiencia, definir la venta como un compartir productos con los otros, interpretar el fracaso como una experiencia que revela un éxito oculto, etc. En

este módulo también se bromea sobre los fracasos y los inconvenientes que los distribuidores tienen que sortear habitualmente.

Mod.-12: Misión. En este modulo se insiste en que el negocio tiene una dimensión social e histórica que va más allá de los intereses individuales o grupales. Se difunde la idea de que el «capitalismo Compasivo» es una revolución mundial que está transformando al mundo.

Mod.-13: Objetivos y Recompensas: En este módulo se tratan los objetivos de los distribuidores en relación a las recompensas que recibirán si los alcanzan: recompensas económicas -cheques de colores y grandes ingresos-, recompensas sociales -prestigio, estatus, reconocimientos- y recompensas individuales -crecimiento personal, autorealización y superación personal-. En el primer caso las sumas de dinero llegan a través de cheques, en el segundo y el tercero mediante la distribución de pins, de certificados, reconocimientos fotográficos, felicitaciones, de figuras de arte, de trofeos, viajes, en forma de acceso a clubs privados, invitaciones a seminarios de élite, de homenajes, alabanzas públicas, presentaciones personalizadas y aplausos.

Mod.-14: Oportunidad: Este módulo reúne todo aquello que hace referencia a la naturaleza y singularidad del sistema MLM. Ofrece al distribuidor una amplia gama de argumentos para la promoción del sistema. Este módulo fomenta la idea

de que el MLM es una oportunidad maravillosa en la cual el tiempo es inversamente proporcional a los ingresos, lo que en breve le permitirá vivir de rentas. También destaca aspectos como la ausencia de inversión inicial, de riesgo económico, la asesoría gratuita, el rápido aprendizaje de la mecánica del sistema y su fácil puesta en práctica, el rápido alcance de la independencia económica, el crecimiento ilimitado, la seguridad de ingresos, la jubilación temprana, la flexibilidad horaria, la ausencia de jefes y de órdenes, un negocio personalizado, la ayuda al éxito de los demás, el altruismo y humanismo.

Mod.-15: Personas. En donde se menciona que el negocio Multinivel es un negocio de personas que cooperan mutuamente y se ayudan entre ellas.

Mod.-16: Postura. Trata de los elementos que se refieren a la presentación y consolidación del negocio a través de la conducta de los distribuidores. Es complementaria al módulo Imagen corporativa.

Mod.-17: Premios e Incentivos. Este módulo incluye todo tipo de símbolos que expresan abundancia, lujo o privilegio, reconocimiento y status social, o crecimiento personal, éxito, triunfo y fama, algo que la Cultura del Multinivel cree que comparte todo ser humano. Los Premios e Incentivos más utilizados son:

a) Premios e incentivos económicos: coches lujosos, chalets,

viajes, vacaciones en escenarios caribeños, ropas selectas, joyas y grandes cantidades de dinero para consumir.

b) Premios e incentivos sociales: clubs privados de élite, amistades, seminarios privados, reconocimiento público de la organización, reconocimientos individuales.

c) Premios e incentivos individuales: crecimiento personal.

Mod.-18: Responsabilidades. El Distribuidor Independiente debe asumir varias responsabilidades para cumplir con los requisitos que conlleva la acción:

a) Como auspiciado (miembro de una organización mayor que él)

b) Como auspiciador (líder de un negocio propio)

c) Como propagandista (propagandista de un negocio propio)

d) Como vendedor y distribuidor de productos de Amway.

En cualquiera de los casos, en este módulo se insiste en la necesidad de mantenerse bien informado, preparado, mentalizado para la acción y dispuesto a trabajar duro para alcanzar el éxito.

Mod.-19: Reuniones: En dónde se cuentan aspectos referidos a las reuniones.

Mod.-20: Rumores. En este apartado los especialistas en el negocio hacen frente a todo tipo de objeciones que puedan surgir después de la presentación de un plan y ofrecen diversos tipos de refutaciones (las posibilidades limitadas

de desarrollar el sistema MLM, la rápida saturación del mercado, su parecido con algunos grupos religiosos, las posibles prácticas manipuladoras y explotadoras, la semejanza con la venta de tipo piramidal, la posibilidad de que resulte ser un negocio ruinoso, de que acumule un stock de productos innecesarios o de que acabe perdiendo dinero)

Mod.-21: Solidaridad. En él se destaca la naturaleza de las relaciones que deben darse dentro del grupo MLM para potenciar el crecimiento económico, un buen clima laboral, la continuidad del grupo y la satisfacción personal (amor, amistad, familiaridad, ética, respeto, entusiasmo, simpatía, reciprocidad, cooperación, solidaridad, responsabilidad, humanismo), a la vez que se recriminan las críticas, las iniciativas individuales no supervisadas por la organización y las prácticas fraudulentas que dañan la credibilidad del MLM y limitan su crecimiento.

Mod.-22: Sueños. Incluye todo aquello que estimula a un sujeto a obrar y dirigir sus esfuerzos en una determinada dirección. Incluye las continuas alusiones a la palabra sueño, meta deseo, objetivo, fines, proyectos o todo tipo de muestras de ambición.

Mod.-23: Técnicas: Módulo de carácter eminentemente práctico y formativo en el que se detallan las etapas del negocio y cómo ejecutarlas.

Mod.-24: Testimonios:. En este módulo algunos

distribuidores que han conseguido prosperar en la red y el sistema tienen ocasión de contar sus experiencias al público para que se inspiren en ellos.

Mod.-25: Tiempo: En dónde se habla de cómo se duplica el sistema, de los plazos y objetivos, y de la distribución del tiempo sobre el calendario.

Mod.-26: Trascendencia social: En el que se expone el sentido histórico que tienen los distribuidores y su confianza de que están cambiando el mundo.

METÁFORAS UTILIZADAS EN EL TRASCURSO DE LAS INTERVENCIONES
DE LOS LÍDERES EN LA CULTURA DEL MULTINIVEL

Mod.-1: Actitud Positiva

Actitud. Lucas (9/90) recuerda que empezó sin que nadie conociera a Amway ni les pudiera ayudar. «Empezamos la batalla, yo soy un buldozer, nos pusimos la camiseta.» Habló con Costa, dejó el trabajo que tenía, sacó un dinero, consultó con su línea de auspicio, no con sus familiares, y «entramos en la batalla».

Actitud. Yager (1990-2) el mayor obstáculo para la mayoría de la gente es una actitud apestosa y una mentalidad apestosa. Así es que elimina esta mentalidad apestosa y adquiere a cambio un gran sueño.

Mod.-2: Cambio

Cambio. Francesc a Badalona dijo: La mente funciona como un paracaídas, para que funcione debe estar abierto

Mod.-3: Compromiso

Compromiso. Costa (12/90) «Lo que me mantuvo a mí vivo fue que yo nunca corté el cordón umbilical.» Iba a las

convenciones en los USA y pidió a los Diamantes americanos que lo animarán «y eso era mi chute.»

Compromiso. Costa (8/89) trata los sueños y los compromisos como dos elementos interrelacionados. Para ello compara sueños con premio y compromiso con precio. La premisa que sostiene esta comparación es: el premio no se consigue sin pagar un precio, con lo que, y parafraseando una hoja de cálculo, el premio es el saldo y el precio el debe, ello le permite referirse a uno y otro en términos de balanza entre premio y precio «cuando el precio está arriba dejas de hacer las cosas y te desanimas». Costa aclara este equilibrio con dos ejemplos. Uno quiere ir al cine a ver una película que le interesa, tiene previsto ir tal día pero cuando llega el momento está nevando y deja para otra ocasión la salida. En este caso, según Costa, el precio ha subido, la motivación que le impulsaba a gozar del séptimo arte ha bajado. Unos días más tarde el mismo individuo lee una reseña de la película en el periódico y nuevamente le entran ganas de verla; el premio ha subido, el precio ha bajado. Otro ejemplo que utiliza es el de un individuo que primero quiere ir a la discoteca pero cuando llega el momento no le apetece, el precio ha subido. Al poco rato, recibe la llamada de un amigo en la que le informa que la chica que tanto le gusta está ahí, en la discoteca. De repente, la pereza desaparece, el atractivo del incentivo vuelve a ser mayor que el precio a pagar. Esta balanza entre premio y precio, entre sueños y compromisos, se basa en el principio de «sarna con gusto no pica».

Compromiso. Roig (1992): Para fortalecer el compromiso

cita las palabras del Almirante Nelson en la batalla de Trafalgar: «Inglaterra espera de cada uno de ustedes que haga lo que tiene que hacer». Así mismo, añade una cita de Churchill, le pidieron un consejo y respondió «no renuncien nunca, no renuncien nunca, no renuncien nunca». Roig, para destacar la incondicionalidad y el compromiso con una decisión tomada, cita una anécdota de la Madre Teresa de Calcuta. Le dijeron «esto, madre, yo no lo haría ni por 10 millones de dólares», a lo que la madre Teresa respondió: «yo tampoco».

Compromiso. En la misma convención de Badalona tuvimos ocasión de ver un video en el que un espantapájaros quería dejar de ser un muñeco de trapo y convertirse en un ser humano de carne y hueso. Su deseo se hizo realidad, sin embargo, fue incapaz de perseverar y prefirió volver a su condición de espantapájaros. La moraleja decía a los distribuidores que los sueños pueden hacerse realidad, pero que sólo los alcanzan aquéllos que están dispuestos a luchar para ellos. Ningún distribuidor debía renunciar al sueño y comportarse como el espantapájaros.

Compromiso. En ocasión de una convención celebrada por las organizaciones Lucas y Montaraz en el Palacio de los deportes de Badalona (días 11 y 12.12.93) pendía sobre nuestras cabezas en un gran lienzo con un dibujo esquemático. Era el indio Jerónimo, me contaron, la mascota de la organización, un ejemplo de resistencia heroica. Jerónimo, como insignia heráldica, induce a combatir el desánimo y a resistir la adversidad. La insignia de Jerónimo, a modo de blasón heráldico simboliza el compromiso

y lucha por un ideal.

En el Patrón del Éxito aparece una cita del reverendo Schuller: «Credo del Imaginador de Posibilidades: Enfrentado a una montaña ;No renunciaré! Seguiré esforzándome hasta alcanzar la cima, hallar un paso, hacer un túnel, o simplemente quedarme donde estoy y transformar la montaña en una mina de oro, ;Si Dios quiere!».

Mod.-4: Entorno

Entorno. Lucas (9/90) al narrar su vida contó que su padre trabajaba en una metalúrgica y él trató de trabajar en las oficinas. Al entrar se encontró con cuatro tiburones. Dos meses después se dió cuenta de que aquello era una trampa para elefantes. Para Lucas trabajar en una corporación era de mediocres. Él estaba jugando en primera división y allí había muchos tiburones.

Entorno. Britt (1990) continuamente compara lo negativo con la basura.

Mod.-5: Excelencia. Montaraz (en Badalona, dic. 93) aturdió a los distribuidores recordándoles que de los miles de espermatozoides que en un momento dado competían por fecundar un óvulo, sólo uno lo consiguió, y ese una era cada uno de los que estaban en la sala haciendo el negocio, todos ellos determinados por una naturaleza excelente.

Mod.-6: Éxito

Éxito. Yager (1990-2) «Tienes que leer los libros correctos para que tu actitud suba. Tienes que meterte algo dentro, alimentar tu cerebro. Escucha las cintas correctas (...) La gente de éxito en cualquier parte de la vida americana de

hoy oyen cintas».

Éxito. Conducta. Britt (1990): «¿Qué viene primero tener el éxito y después hablar positivamente o primero hablar positivamente y luego tener éxito?. ¿Qué es lo primero, el huevo o la gallina?. Yo sé lo que viene primero, la gallina. Los huevos no rompen gallinas. Dios hizo la gallina y la gallina pone huevos (...)Yo no sé de donde viene tanto problema a través de tanto tiempo».

Éxito. Costa (9/89): «El éxito no ataca a nadie, hay que ir en busca de él (...);¿Alguno ha leído alguna vez en los titulares de un periódico: Éxito ataca a señora en Portugalete?».

Mod.-7: Herramientas

Herramientas. Lucas (1990-2) refiriéndose a las herramientas del negocio dice que el sistema dispone de un arsenal para aprender: cintas, libros y reuniones.

Herramientas. Costa (11/89) recuerda que el mensaje de las cintas es que él (el Diamante) «tiene la fruta del árbol y yo no, él está donde quería llegar y yo no»

Mod.-8: Historias de éxito

Historias de éxito. En el curso de la convención de Badalona se homenajeó a Sito Pons, un motorista esponsorizado por Amway y campeón en varias ocasiones de competiciones nacionales e internacionales. Sito Pons explicó la historia de un chico tenaz que gracias a su perseverancia y a pesar de las adversidades del entorno se introduce en el mundo de la competición deportiva y consigue hacer realidad sus sueños. Su presencia daba un testimonio a la concurrencia de que el éxito era posible, a su vez,

destacaba que: los triunfadores reciben premios, dinero y fama. En aquel momento, el motorista, Sito Pons, era presentado ante la concurrencia como un héroe, era la versión deportiva de los Diamantes.

Historias de éxito. Aguado (1989) compara directamente el negocio con una joya. Aunque, de hecho, las diversas gemas que representan los distintos grados de DD, en su calidad de testimonios, actúan como verdaderos símbolos vivientes. Su aparición en público, pues, viene rodeada por una aureola que confiere un sentido y una autoridad especial a sus palabras (vid. Premios e Incentivos)

Mod.-9: Oportunidad

Oportunidad. Yager (1990-2) se refiere al negocio como La «oportunidad de moverte, de ir tan lejos como quieras, de subir tan alto, de escalar la montaña más alta. Pero tienes que hacerlo. Tú tienes la bomba en la mano. Tienes lo más poderoso que puedas tener, la bomba H, cualquier bomba nuclear, la tienes en tu mano. Pero hasta que no la usas está ahí muerta (...) En Amway tú tienes un arma poderosa llamada «el plan». «Si tú la usas te vuelves poderoso, sino, no puede cambiar tu vida. Así que tu tienes que salir fuera y dibujar los círculos».

Oportunidad. Montaraz (Gerona 1/90) apunta que el negocio no está hecho para todas las personas y considera lo que él llama dos enfermedades: la miopía mental y la vista cansada mental. Los miopes «no ven cuál es el tren que les va a llevar hacia arriba (...) El corto de vista mental necesita lentes correctoras».

Oportunidad: Respecto al crecimiento del negocio, Montaraz

(Gerona 1/90) señala que «Tenemos un gran negocio, hay que ver lo que da esta semilla, si la cuidas y la riegas da su fruto».

Oportunidad. Marian en Lucas (11/90) dijo en referencia al Plan de negocios: «le acabamos de dar un libro de reglas, un bloque de piedra, una bolsa de herramientas al que cada uno tiene que dar forma antes de que haya transcurrido el tiempo».

Oportunidad. Costa (11/89) «Este negocio es el vehículo para alcanzar la independencia económica, para alcanzar algo tangible en la vida, el antídoto a algo (...) No tiene que dar corte llamar a los amigos porque creemos que ellos nos van a hacer un favor a nosotros por entrar en el negocio (...) Nosotros tenemos la golosina (...) Tú tienes el antídoto, pero no se lo puedes dar a nadie a menos que sepas cual es la enfermedad. (...) Tienes primero que preguntar, indagar cuales son las necesidades de esa persona, para suplirlas (...) Si hablas de las cosas buenas te hablan de las malas (...) Tienes que decirle lo bueno para que te diga lo malo y cuando te cuenta lo malo tú tienes el antídoto, tú tienes la fuerza.»

Mod.-10: Postura

Postura. Lucas (1990) compara la invitación al Open con una entrada para un partido de fútbol de primera división: «Esta invitación se tiene que emplear con la misma fuerza que quien invita en el Bernabeu a ver un partido Real Madrid-Barcelona. Hay que vender la entrada cara».

Mod.-11: Recompensas

Recompensas. Montaraz (Gerona 1/90) «Olvídate del dinero ya ! eso va a llegar necesariamente, pero deja que llegue a

su tiempo. Si no pones una base sólida, se derrumba».

Recompensas. Montaraz (Gerona 1/90): «Siembra un acto y cosecharás un hábito/ Siembra un hábito y cosecharás un carácter, Siembra un carácter y cosecharás un destino.»

Recompensas. También dentro del capítulo de incentivos y reconocimientos hay que mencionar las olimpiadas que celebra Amway con sus empleados de fábrica y oficina, y a cuyos campeones premia y homenaja públicamente en las convenciones junto a los vendedores y distribuidores más destacados de la Organización.

Recompensas. Un distribuidor persistente, después de un período en el que no progresaba y nada parecía cambiar en su negocio confesó a Lucas que «hoy se me ha encendido el motor» Lucas (9/90)

Recompensas. Impredictibilidad del crecimiento de la red. Lucas (9/90) «Yo empiezo en Gerona y en Albacete se rompe el Belén, por lo tanto, donde tú trabajas; no sé, ¿dónde puede surgir el juego? Ah!, tú trabaja donde estés trabajando, ¿que no da resultado en la provincia que estás? No importa tú estate allá, de ahí saldrá el juego en alguna parte»

Mod.-12: Red. El Multinivel concibe al mundo como una gran red.

Mod.-13: Reestructuraciones.

Reestructuraciones. Yager (1990-1) «tengo gente que me dice: tropiezas con una mina de oro a cada paso. No, yo no te digo la de veces que he buscado y no he hallado nada».

Reestructuraciones. En Yager (1990-2) hallamos el desvío como excusa «Si yo ahora me monto en un coche y me voy hasta Florida, casi te garantizo que yo voy a estar en algunos

tramos de la carretera trabajando y van a haber algunas áreas que van a estar un poco mal. Pero ¿esto me va a hacer volver a casa? No ! En el camino del éxito tú vas a encontrar algunos desvíos; así es la vida. Cuando te encuentres un desvío quiere decir que vas a tomar este desvío y que luego vas a salir a la carretera principal nuevamente. Muchas personas encuentran un desvío y regresan a casa. Si tienes una naturaleza que nada te detenga, nada te puede parar. Nosotros empezamos cosas, hacemos algunas cosas pero no permitimos que esto nos pare. Eso es lo principal, no dejes que nada te pare en el camino del éxito».

Reestructuración. Costa (12/88) que «Mi casa es mi oficina»

Reestructuración. «La duda es el mayor enemigo que tienes en este negocio (...) crece como un cáncer. Crece y llega un momento que te vuelve loco» (Dornan, 1990)

Reestructuración. Stevens (11/88 y 1989), se refiere a su antiguo negocio como productor de cine como a una jaula de oro.

Mod.-14: Responsabilidades

Responsabilidades. Britt (1990) advierte que primero «tienes que desarrollar una personalidad magnética», y luego pedir resultados. «Tú no vas a la chimenea y le dices dame calor, -matiza- ella te dice, dame tu fuego, primero»

Responsabilidades. Costa: «Dexter ha ideado un sistema para que siempre estés en la cresta de la ola y mantengas la actitud viva».

Responsabilidades. En la convención de Badalona se pasó

un video en el que aparecía una sala con aparatos de musculación en la que los hombres esculpían su cuerpo. Con ello se quería significar que cada distribuidor debía realizar un trabajo individual que ningún otro podía realizar por él.

Responsabilidades Una cita de Lucas (1990) en referencia a la subscripción al sistema de apoyo de Iberonet (Standing Order) aclara el sentido de la sala de musculación o de cualquier otra técnica de preparación física: «una vez que has empleado esas herramientas ya estás realizando el negocio. Quien está suscrito al *Standing Order* es un profesional que se entrena todos los días. (...) Las cintas nos entrenan todos los días.»

Responsabilidades En otra ocasión, Lucas (11/90) respecto a la compra de cintas y subscripciones al Standing Order argumenta que en el MLM «tenemos que entrenarnos todos los días. Hasta los que quieran ser atletas de fin de semana tiene cabida en el negocio.»

Responsabilidades Montaraz (Gerona 1/90) recomienda esforzarse siempre un poco más y desmarcarse de un pelotón en un tour ciclista: «Para llegar a este lugar (realizar el sueño) siempre tenemos que añadir un km más, somos unos escapados de este pelotón que está desarrollando el negocio» Por otra parte, la analogía también permite a Montaraz que la familia, amigos, vecinos, etc. va a ejercer una presión sobre él para que vuelva al pelotón y avance a su ritmo: «En una vuelta ciclista el pelotón no los deja escapar: 'Estás loco, tú no puedes ser millonario' (...) Tenemos que añadir algo más, es como se llega a triunfar».

Responsabilidades Aguado (1/90) compara el negocio con una maratón: «hay una salida, hay muchas personas, no tienes que competir con nadie, sólo contigo mismo, tu reto contigo mismo. (...) Todos los que llegan a la línea final van a tener su premio. Tú pones tu reto, tu ritmo y ver si eres capaz de llegar al final o no, y vas a correr a lo largo del camino y vas a encontrarte con personas que os quieren que os van a animar, os van a dar alimento y agua para que estas piernas continúen trabajando. También vais a encontrar en el camino otras personas que os van a echar jarros de agua fría, (diciendo) que no vais a llegar a la meta final, a vuestro objetivo. Hay que saber de antemano que vas a llegar al final y aguantas cuando te flaquean las fuerzas. Los líderes tienen que estar al margen de la carrera, estar al lado animando».

Responsabilidades. Aguado (1989) en la Trayectoria del asalariado se refiere al abandono como tirar la toalla y entrar en la rutina.

Responsabilidades. Lucas (11/90) «Con el nuevo tienes que procurar que conozca su línea de auspicio, sus líderes, no seas como la gallina clueca que lleva sus distribuidores a una reunión y los pone en una esquina y no deja que nadie se arrime, "son mis distribuidores", como la gallina y sus pollitos. (...) No uséis el término "mis" distribuidores.» Britt (1990) tratando de cual de ser la conducta del líder con sus seguidores recuerda que «El liderazgo verdadero es servir a otros y el mejor líder va a ser el mejor sirviente, así que aprende a servir a otras personas, no seas un dictador» que fuerza a los otros a hacer las cosas. El líder

no debe ser «como la madre con los pollitos tratando de cogerlos. Cuando tú quieres el negocio para unas personas más que ellas para sí mismas búscate otras personas.»

Responsabilidades. Evaluación del candidato: Lucas (11/90) «Si el candidato tiene madera de nogal le haces tomar un café con el Distribuidor Directo para calibrar bien que es buena madera de nogal, no un fantasma».

Responsabilidades. Montaraz (Gerona 1/90) «El vehículo es AMWAY, no se mueve sólo, hay que echarle carburante, tienes que conducirlo tú, puedes acelerar, adelantar a otros o no, pero tienes que aprender a conducir. En primera es cuando más gastas y más gasolina consumes» A lo que sigue una correspondencia entre las marchas y el consumo de gasolina, en primera no hay experiencia y el consumo de gasolina es mayor, cuando se entre la quinta el esfuerzo que debe realizarse para mantener la velocidad será menor.

Responsabilidades. Britt (1990) definiendo la importancia de las reuniones en relación a la motivación compara: «Tenemos cuatro rallies de gran envergadura todos los años, esto está diseñado para que las baterías de cada uno de nosotros no lleguen a descargarse y no lleguen al punto rojo.

Mod.-15: Solidaridad

Solidaridad. Lucas (9/90) recuerda que en sus primeros pasos en el MLM contó con la ayuda de Emilio Montaraz «él nos ayudó, ha sido el que ha dado el do de pecho.»

Solidaridad. En Badalona (12/93) los distribuidores fueron identificados como los remeros de una regata que compite por la victoria contra otras regatas-empresas. Aquí, la regata,

por sus características tenía un doble mensaje. Por una parte, y dada la necesaria coordinación de los miembros del equipo para darle impulso y velocidad, sintetiza la noción de cooperación interna. Por otra, dado que compete en una carrera en la que participan otras regatas con el mismo objetivo, conseguir la victoria llegando a la meta antes que las demás, sugiere un segundo aspecto unido al anterior, la necesidad de fomentar una actitud competitiva con el entorno. La metáfora de las regatas dirige al distribuidor el siguiente mensaje: debe cooperar internamente para lograr que la compañía consiga la victoria, en este caso, el liderazgo en su sector. La metáfora también le recuerda que tiene su lugar y función en la organización y que su aportación es importante.

Mod.-16: Sueños

Mod.-17: Técnicas

Técnicas. Lucas (1990) haciendo referencia al Uso Correcto de las Herramientas que vende Iberonet s.a. a sus distribuidores, utiliza la fotografía de un automovilista de éxito como soporte para distinguir entre el entusiasmo y el esfuerzo, de una parte, y las herramientas, de otra, dos aspectos que, a decir suyo, deben actuar coordinadamente. En la metáfora del coche de carreras, Lucas compara a Iberonet con la escudería y el PE con el copiloto. La actividad comercial y propagandística es el Rallie. En el mismo sentido, el auspiciador, actúa como copiloto. La colaboración persigue un objetivo muy claro: en interés de ambos el coche no debe estrellarse sino alcanzar la meta en un tiempo récord. Durante la carrera, el copiloto dará

ciertas instrucciones que el piloto deberá cumplir sin preguntar, es decir, el piloto debe cumplir fielmente con su papel: conducir o, en este caso, vender, so pena de estrellarse o, dicho de otra manera, tener que abandonar la competición y no conseguir hacer realidad sus sueños.

Técnicas. Montaraz (Gerona 1/90): «En todos los sitios del mundo se está utilizando el mismo sistema (...) En este negocio no se necesitan obreros para construir el edificio, sino arquitectos de su propio negocio porque la siguiente planta ya no hay 6 (frontales), puede haber 30» Lo que da lugar a un problema de comunicación y corrupción de la información: «Oye, ¿cómo pongo este ladrillo?», «no te oigo», y la planta se cae, se desmorona (...) Es importante tener la información de primera mano».

Técnicas. Hablando de la reiteración de los mensajes en las reuniones Arturo me contó que los hombres reaccionan como las pulgas dentro de una campana de cristal. Cuando se golpea la campana, al principio las pulgas saltan en todas direcciones. No ven el cristal, tropiezan con él y se dañan. Al cabo de un tiempo de repetir la operación cuando el instructor toca la campana las pulgas han aprendido a saltar en vertical. Incluso cuando se les retira la campana. De lo que deducía que la insistencia tiene un efecto sorprendente sobre la conducta.

Técnicas. Lucas (1990) identifica a los frontales de una red con los infantes de marina. «Como hombre de negocios (...) tienes que contar quienes son los de infantería de marina, los que llevarán el negocio con fuerza y ganas».

Técnicas. Sestina (1990) se dirige al público destacando

que es un profesional con veinte años de experiencia y que posee municiones, «tengo conocimientos que pueden sorprender a alguno de ustedes».

Técnicas. Yager (1990) está comparando el mensaje de las cintas con el mensaje de la revelación bíblica: «Todo lo que tienes que hacer es abrir la Biblia. Muy simple, ¿quién ha sido uno de los hombres más sabios del mundo? Salomón; ¿verdad? ¿Qué es lo que Salomón escribe en la Biblia? proverbios; ¿no? Ok, entonces en los proverbios, como el hierro afila el hierro, así la sabiduría de un hombre aumenta la sabiduría de otro. Así que tú escuchas la cinta para afilas tu sabiduría. Lees el libro para aumentar tu sabiduría. La Biblia te lo dice que oigas cintas, que oigas libros. Para entender lo que ahí dice tú te asocias con personas de sabiduría y tú te volverás sabio».

Técnicas: Foly (1/89) «El propósito de explicar el plan no es sólo explicar los números. Esto es como una fotocopia en color, cada vez que pasa la hoja se le imprime un color, no todos a la vez».

Técnicas. Respecto a la prisa por dar información a los nuevos candidatos con la creencia de que así entrará antes en la organización, Lucas (11/90) compara la longitud de algunas exposiciones del Plan de Negocio con maratones, el exceso de información con un sobre-esfuerzo físico. Ello supone que el candidato acabará exhausto, no entenderá nada y sólo pensará en evitar otra cita con aquel presentador. En este punto, Lucas también compara el exceso de información con un ágape demasiado copioso: «Damos unos planes maratonianos y luego le damos las cintas, es decir, le

invitamos a cenar y le damos espaguetis, solomillo grande, queso, helado, copa, puro y café le mandamos a casa con una tarta de arroz. El tío llega a casa con la tarta y la tira a la basura (...) Tienes que entender que tienes que darle planteamientos que salga con hambre (...) una ensaladita mixta, medio solomillo y sin postre. ¿Qué son las cintas de apoyo?, son la tarta (...) Su valor es que tiene que servir de postre. Después de dar el Plan no puedes fajarte en contestar todas las preguntas (...) Tienes que contestar con mano izquierda y nunca haciendo ping-pong (pregunta respuesta, pregunta-respuesta)»

Técnicas. Dornan (1990) «Cuando tú estás en caliente ahí es cuando tú auspicias, tú construyes (...) ahí es donde tú tú estás en la cresta de la ola»

Técnica. Dependiendo del tamaño del sueño (punto 3) y adaptándote al individuo que tienes delante quieres establecer el canal de comunicación con esa persona, si es de economía, háblale de cifras... esto te va a dar el termómetro de tu canal de comunicación (Costa, 12/89)

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Amagram. Revista de aparición mensual que Amway Co. edita y distribuye entre sus distribuidores.

Auspiciado o esponsorizado. Dado que el sistema se extiende a través de los contactos personales, cualquier nuevo distribuidor entra a partir de otro distribuidor. El auspiciado es el nombre que recibe una persona cuando ha sido introducida por otra en la red.

Auspiciador, promotor o esponsorizador. Persona que introduce a otra persona en el sistema y se encarga de hacer su seguimiento.

Bonos Dinero recibido mensualmente por un distribuidor tanto por su consumo individual como por el que se ha producido en su red de distribuidores.

Cintas de Contacto. Juego de cintas que los distribuidores utilizan para introducir a los candidatos al sistema y a la cultura del Marketing Multinivel.

Convención. Reunión de formación y motivación dirigida a los distribuidores, de gran envergadura y en la que intervienen ponentes que no están directamente vinculados con el sistema de Marketing Multinivel.

Cultura Corporativa de Amway Co. Sistema de significados con el que los fundadores de Amway Co. combinan su filosofía empresarial con la imagen de la corporación.

Culturas del Éxito. Grupo de culturas que surgen durante la revolución industrial y especialmente durante la revolución industrial en los USA que se caracterizan por su confianza en la ciencia, el progreso y el crecimiento económico. Las culturas del éxito pueden tener orientación religiosa o humanista y estar orientadas tanto al placer como al éxito económico o los logros espirituales.

Cultura del Marketing Multinivel. Sistema de significados que utiliza el sistema de Marketing Multinivel para enseñar a los distribuidores independientes cómo deben comportarse e interpretar sus experiencias.

Cultura Organizativa de Amway Co. Nombre con el que puede designarse el conjunto formado por la Cultura Corporativa de Amway al interaccionar con la Cultura del Multinivel a

través del Sistema de Marketing Multinivel.

Distribuidor Independiente. Fórmula contractual utilizada por algunas compañías para derivar una serie de responsabilidades y costos con el propósito de ser más competitivas y que consiste en solapar la figura del vendedor con la del consumidor, el distribuidor y la publicidad de los productos.

Down-line Grupo de gente que se encuentra por debajo de un distribuidor.

Esponsorizador. (vid. auspiciador).

Filosofía empresarial o filosofía corporativa. Concepción de los negocios que inspira y se toma como referencia para diseñar las distintas políticas de la compañía. La filosofía empresarial contiene los principios y los valores éticos y morales que los fundadores asocian a la compañía.

Jubilación. Término utilizado en la cultura del MLM para nombrar el momento a partir del cual un DI decide abandonar su trabajo anterior porque los beneficios que le produce su organización son suficientes.

Kit del Negocio. Juego de herramientas básicas para el desarrollo del negocio en el que se encuentran las Cintas de Contacto, folletos y catálogos promocionales de productos de la compañía, formularios para realizar comandas y contratos,

un Libro de Presentación del negocio, y el Manual Interno de Amway y algunos productos.

Libro de Presentación. Portafolios en el que se incluyen fotocopias de periódico y revistas en los que se menciona el sistema de Marketing Multinivel y la compañía Amway que los distribuidores utilizan para dar credibilidad a sus palabras.

Línea de Auspicio. Línea que une sucesivamente a un auspiciador con un auspiciado hasta llegar a los fundadores de la compañía y a los primeros líderes.

Lista de referidos. Listado de nombres facilitada por un candidato a un DI cuando decide no entrar en el negocio.

Manual Interno de Amway. Libro de imagen que Amway Co. ofrece a sus distribuidores y en el que se mencionan las actividades benéficas de la compañía, se ofrecen datos de crecimiento y expansión por el mundo, se exponen los rudimentos del sistema de Marketing Multinivel y se especifica el código ético de la compañía.

Open o Reunión Abierta. Reunión introductoria que sirve para presentar el Plan de Negocios a un grupo de candidatos.

Pata. Manera informal mediante la cual un DI llama a cada uno de sus auspiciados y a la línea de auspicio que éstos forman.

Patrón del Éxito. Libro-agenda de pocas páginas en el que se exponen los principios básicos del sistema y de la cultura del Multinivel.

Pin. Distintivo que concede la compañía a todo aquel distribuidor que consigue determinados méritos.

Plan de Negocios. Método utilizado por las compañías de Multinivel para el desarrollo de las tareas.

Política empresarial. Decisiones tomadas por el Staff de la compañía que se inspiran en la filosofía empresarial de los fundadores y se emplean para su dirección y administración.

Postura. Término que define la relación que debe mantener un auspiciador con el negocio en general y con sus posibles candidatos en particular.

Promotor. (Vid. auspiciador).

Rallie o Seminario. Reunión de formación y motivación dirigida a los distribuidores.

Sistema de Marketing Multinivel. Sistema de venta-distribución y consumo de productos que utiliza las redes sociales para crecer .

Universidad del Éxito. Juego de cassettes en los que recogen

diversas intervenciones de distribuidores líderes relacionadas con la formación y motivación de los distribuidores.

Up-line Grupo de gente que se encuentra por encima de un distribuidor.