

ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE DE ÉXITO EN LAS REDES DE MERCADEO DE AMWAY DE VENEZUELA LLC.

Betzabeth Noemi Fernández Polanco

Pruebas destinadas para obtener el grado de Magíster en Administración
de Empresas

Septiembre 2016

Versão Definitiva

Instituto Superior de Educação e Ciências
Escola de Gestão

Pruebas para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas

**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
INFLUYENTE DE ÉXITO EN LAS REDES DE MERCADEO DE AMWAY DE VENEZUELA LLC.**

Autora: Betzabeth Noemi Fernández Polanco

Orientador: Inês Valente Rosa

Septiembre 2016

Dedicatoria

Primeramente a Dios por regalarme el don de la paciencia y la sabiduría, el coraje, la entereza y la constancia, incluso en los momentos más difíciles a lo largo del Master e investigación y a través de los cuales he logrado una meta más en mi vida.

A mis padres por su amor desinteresado, su apoyo incondicional y ayuda invaluable a lo largo de todo el Master. Por ser quienes me educaron y me impulsan todos los días a seguir adelante para lograr todo lo que me proponga. Les dedico de corazón este logro que además de mío es de ustedes por todo su esfuerzo para ayudarme a alcanzar esta meta.

A mi prometido y futuro esposo por ofrecerme la oportunidad de realizar esta maestría fuera de mi país de origen. Por su apoyo incondicional, su ayuda desinteresada, paciencia y motivación cada día, por ser mi roca y creer en mí más que ninguna otra persona. Este logro también es tuyo.

A mis segundas Madres; mi Abuela Mercedes Margarita y mi Tía Noemi por todo su amor y apoyo de todos los días.

A mi mejor amiga de muchos años; Ivana Jordán, por su apoyo, sabiduría, aportes y orientación en gran parte de esta investigación.

Al resto de mis familiares a quienes por cuestiones de espacio solo generalizaré. Les dedico este logro a ustedes quienes de alguna manera siempre me apoyaron y estuvieron al pendiente de todo el desarrollo de mi carrera.

A aquellas personas importantes y especiales en mi vida que hoy no se encuentran entre nosotros físicamente pero siempre las recuerdo y llevo en mi corazón. Abuelitas Manuela y

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Francisca y Abuelo Estaban, por su amor aunque poco compartí con ustedes se que donde estén deben estar orgullosas de Mí.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente participaron en la elaboración de este trabajo de investigación.

A todos ustedes les dedico el logro de esta meta tan importante en mi vida.

Agradecimientos

A mi tutora académica Inês Valente Rosa, por su labor persistente en la búsqueda de nuevos conocimientos que me han hecho alcanzar la excelencia en la realización de este trabajo, brindándome su paciencia, sabiduría y guía.

Al señor Luis Daniel Lubich Jurado por su amabilidad, calidez y su increíble apoyo en la difusión (y participación) del instrumento seleccionado, sin su ayuda no habría sido posible obtener la cantidad mínima de respuestas a la encuesta y por ende terminar esta investigación.

A todas aquellas personas que de alguna manera participaron en la realización de esta trabajo de investigación, Gracias.

Índice de abreviaturas

C.A.:	Compañía Anónima.
C/I:	Carisma Inspiracional.
C.I:	Consideración Individualizada.
COE:	Consecuencias Organizacionales Evaluadas.
DPEA:	Dirección Por Excepción Activa.
DPEP:	Dirección Por Excepción Pasiva.
E:	Efectividad.
EE:	Esfuerzo Extra.
EI:	Estimulación Intelectual.
II(A):	Influencia Idealizada Atribuida.
II(C):	Influencia Idealizada Conductual.
LLC:	En los Estados Unidos, "Limited Liability Company" o Sociedad de responsabilidad limitada.
LC/E:	Liderazgo Correctivo/Evitador.
LF:	Laissez-Faire.
LP/E:	Liderazgo Pasivo/Evitador.
LTF:	Liderazgo Transformacional
LTR:	Liderazgo Transaccional.
MLM:	Multi-Level Marketing o Marketing Multinivel.
MLMIA:	Multi-Level Marketing International Association o Asociación Internacional de Marketing Multinivel.
MLQ:	Multifactorial Leadership Questionary o Cuestionario de Liderazgo Multifactorial.
PLS:	Partial Least Squares regression o regresión de Mínimos Cuadrados Parciales.
RC:	Recompensa Contingente.
S:	Satisfacción.
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences/Statistical Product and Service Solutions.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

α : En la comprobación de la hipótesis en estadística, la probabilidad de cometer un Error Tipo I; índice de consistencia interna de Cronbach (una forma de fiabilidad).

SD [DE]: Standard Deviation o Desviación Estándar.

N: Total de número de casos.

Índice de contenido

	pp.
Índice de contenido.....	VI
Lista de tablas.....	VII
Lista de figuras.....	IX
Resumen.....	X
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Marco teórico.....	5
1.2. Antecedentes de la investigación.....	5
1.3. Bases teóricas.....	9
1.3.1. Network marketing o redes de mercadeo.....	9
1.3.2. Diferencias entre network marketing y pirámide.....	14
1.3.3. Industria de network marketing vs. modelo de negocio tradicional	18
1.3.4. Historia del network marketing.....	26
1.3.5. Liderazgo.....	30
1.3.5.1 Estilos de liderazgo.....	32
1.3.5.2. Características del líder.....	38
1.3.6. Liderazgo en el network marketing.....	41
1.3.6.1. Las siete características del líder en el network marketing.....	46
1.3.7. Cultura organizacional.....	56
1.3.7.1. Elementos de la cultura organizacional.....	58
1.3.7.2. Características de la cultura organizacional.....	61
1.3.7.3. Tipos de cultura organizacional.....	61
1.3.8. Cultura organizacional en el network marketing.....	76
1.3.9. Preguntas de investigación.....	77
Capítulo II: Marco metodológico.....	78
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	78
2.1.1. Tipo de investigación.....	78
2.1.2. Diseño de investigación.....	80
2.2. Población y muestra.....	81

2.2.1. Población.....	81
2.2.2. Muestra.....	81
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	84
2.3.1. Técnicas.....	84
2.3.2. Instrumentos.....	84
2.4. Validez y confiabilidad del instrumento.....	88
2.4.1. Validez.....	88
2.4.2. Confiabilidad.....	88
2.4.3. Procedimiento.....	91
2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	92
2.6. Fases metodológicas.....	93
Capítulo III: Análisis e interpretación de los resultados.....	95
3.1. Identificar los estilos de liderazgo y cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC en sus organizaciones internas.....	95
3.1.1. Resultados de la encuesta.....	95
3.2. Caracterizar los estilos de liderazgo y cultura organizacional identificados en Amway de Venezuela LLC.....	121
3.2. Evaluar el efecto del estilo de liderazgo y cultura organizacional de las redes de mercadeo en Amway de Venezuela LLC.....	126
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones.....	134
Conclusiones y recomendaciones.....	134
Lista de referencias.....	144
Apéndices.....	149

Lista de tablas

Tabla 1: Diferencias comunes entre multinivel y pirámide.....	17
Tabla 2: Diferencias entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.....	37
Tabla 3: Características más importantes de la cultura amistosa/colaboradora..	65
Tabla 4: Conductas de la cultura amistosa/colaboradora.....	66
Tabla 5: Características de la cultura individualista.....	68
Tabla 6: Conductas de la cultura individualista.....	69

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Tabla 7: Conductas de la cultura familiar.....	72
Tabla 8: Características de la cultura agresiva.....	74
Tabla 9: Conductas de la cultura agresiva.....	75
Tabla 10: Muestra.....	83
Tabla 11: Resultados Alfa de Cronbach en el instrumento utilizado para medir los estilos de liderazgo.....	89
Tabla 12: Resultados Alfa de Cronbach en el instrumento utilizado para medir los tipos de cultura organizacional.....	90
Tabla 13: Distribución según edad.....	96
Tabla 14: Distribución según sexo.....	97
Tabla 15: Distribución según escolaridad.....	97
Tabla 16: Distribución según antigüedad en Amway.....	98
Tabla 17: Distribución según nivel en Amway.....	99
Tabla 18: Distribución según el tiempo empleado para alcanzar nivel actual...	100
Tabla 19: Distribución según cantidad de personas que los empresarios independientes tienen en su red.....	101
Tabla 20: Distribución según el tiempo empleado para desarrollar el negocio..	102
Tabla 21: Correlación entre los estilos de liderazgos y otras variables.....	105
Tabla 22: Correlación entre las características organizacionales evaluadas y otras variables.....	107
Tabla 23: Correlación entre los elementos de la cultura organizacional y otras variables.....	110
Tabla 24: Correlación entre las variables del liderazgo en la cultura organizacional y otras variables.....	112
Tabla 25: Correlación entre las variables del liderazgo y datos socio-demográficos.....	127
Tabla 26: Correlación entre las variables del liderazgo y datos relacionados con Amway.....	128
Tabla 27: Correlación entre las variables de los elementos de la cultura organizacional y los datos socio-demográficos.....	130
Tabla 28: Correlación entre los datos socio-demográficos y datos relacionados con Amway.....	131
Tabla 29: Correlación entre las variables de los datos relacionados con Amway.....	132

Tabla 30: Operacionalización de variables de liderazgo.....	150
Tabla 31: Operacionalización de variables de cultura organizacional.....	151
Tabla 32: Promedio y desviación estándar de cada variable en los estilos de liderazgo y características organizacionales evaluadas.....	153
Tabla 33: Promedio y desviación estándar de cada variable de los elementos de la cultura organizacional y liderazgo en la cultura.....	155
Tabla 34: Correlaciones entre variables del estilo de liderazgo transformacional y las características organizacionales evaluadas.....	157
Tabla 35: Correlaciones entre variables del estilo de liderazgo transaccional y las características organizacionales evaluadas.....	158
Tabla 36: Correlaciones entre variables del estilo de liderazgo correctivo evitador.....	159
Tabla 37: Correlaciones entre variables de las características organizacionales evaluadas y las variables de los estilos de liderazgo.....	160
Tabla 38: Correlaciones entre variables de los elementos de la cultura organizacional y del liderazgo en la cultura.....	161
Tabla 39: Correlaciones entre variables del liderazgo en la cultura y los elementos de la cultura organizacional.....	163

Lista de figuras

Figura 1: Resultados de la distribución según variables de segundo orden y escalas de variables evaluadas en los estilos de liderazgo.....	103
Figura 2: Resultados de la distribución según variables de segundo orden y escalas de variables evaluadas en los elementos de la cultura organizacional..	108

Apéndices

Apéndice A: Operacionalización de variables.....	150
Apéndice B: Promedio y desviación estándar.....	153
Apéndice C: Correlaciones Spearman.....	156
Apéndice D: Cuestionario de Liderazgo y Cultura Organizacional.....	165

Resumen

En un mundo globalizado donde frecuentemente hay nuevos avances tecnológicos y nuevas teorías organizacionales como el liderazgo y cultura organizacional es imprescindible ser parte de ello para aprender a adaptarse a las teorías que concuerden con cada tipo de organización e innovar continuamente agregando valor a todos los procesos de la empresa con el fin de alcanzar una mejor rentabilidad y ofrecer calidad en productos o servicios. Por ello es necesario saber distinguir los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la relación entre líder y seguidor, y los tipos de cultura organizacional respecto a como los miembros de la empresa actúan dentro de ella y lo reflejan al exterior. De allí la importancia de este trabajo de investigación, el cual tuvo como objetivo principal: Analizar el estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC. Cabe destacar, que el presente estudio tuvo en su inicio un alcance exploratorio y luego tuvo lugar en estudios correlacionales, mientras que el diseño fue de campo, no experimental, transeccional exploratoria y correlacional. La población objeto de estudio fue de 41 empresarios independientes en diferentes niveles de Amway. Así mismo, se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, el cual estuvo conformado por una serie de afirmaciones relacionadas con el objetivo general, los objetivos específicos y preguntas de la investigación. En el cual se determinó que los estilos de liderazgo aplicados son: transformacional y transaccional, y los tipos de cultura organizacional: amistosa/colaboradora y familiar. Al mismo tiempo, el estudio permitió tener nuevos conocimientos sobre el liderazgo y cultura organizacional en el network marketing, los cuales servirán de base en futuros planes de mejoramiento. Igualmente, los resultados obtenidos servirán de base para otros investigadores que quieran profundizar en el tema tratado. Sin embargo, se determinó que las relaciones fuera del negocio (redes de mercadeo de Amway) aunque son buenas no son comunes. *Palabras claves:* network marketing, motivación, liderazgo, cultura organizacional.

Abstract

In a globalized world where there are often new technological advances and new organizational theories as leadership and organizational culture it is essential to be part of it to learn to adapt to the theories that match each type of organization and innovate continuously adding value to all processes the company in order to achieve better profitability and deliver quality products or services. It is therefore necessary to distinguish the different leadership styles according to the relationship between leader and follower, and the types of organizational culture regarding how the company members act within it and reflect it outside. Hence the importance of this research, which had as its main objective: To analyze the leadership style and organizational culture as a factor of success in network marketing Amway of Venezuela LLC. It is noteworthy that this study was in the beginning an exploratory scope and then held in correlational studies, while the field design was not experimental, exploratory and correlational transactional. The study population was 41 independent entrepreneurs at different levels of Amway. Likewise, the survey technique was applied, using as an instrument the questionnaire, which consisted of a series of statements related to the overall objective, specific objectives and research questions. In which of determined that leadership styles applied are: transformational and transactional, and the types of organizational culture: friendly / partner and family. At the same time, the study allowed to have new knowledge about leadership and organizational culture in network marketing, which will form the basis for future improvement plans. Similarly, the results provide a basis for other researchers who want to deepen the subject. However, it was determined that relations out of business (Amway network marketing), although they are good are not common.

Keywords: network marketing, motivation, leadership, organizational culture.

Capítulo I

Introducción

Desde hace varios años ha comenzado a tener mucho auge una nueva manera de hacer negocios conocida como Network Marketing o Mercadeo en Redes. Las Redes de Mercadeo son consideradas por muchos empresarios reconocidos mundialmente como la economía del siglo XXI (Kiyosaki, 2011), y se puede decir que ya es la economía del presente, pues desde hace algunos años este modelo de negocio ha comenzado a tener auge y es actualmente una tendencia no sólo por su innovador y diferente manera de hacer negocios, sino también por ofrecer productos que son tendencia, además de no necesitar grandes cantidades de dinero para inversión, ahorro en costos de infraestructura, publicidad, entre otros, ya que la distribución de sus productos es manejada por los distribuidores o asociados de cada empresa multinivel, lo cual disminuye el costo de los productos y benefician a los distribuidores a través de bonos e incentivos. Es un modelo de negocio utilizado hace más de medio siglo por empresas reconocidas en todo el mundo y que han demostrado que funciona y tienen éxito.

En ese sentido vale señalar que el network marketing según King y Robinson (2000), fue conocido en el pasado como marketing multinivel o MLM (por sus siglas en inglés Multi-Level Marketing), e históricamente despreciado por haber sido considerado un esquema piramidal para personas incautas y maquinadoras, el cual viene a surgir hoy en día como el método de distribución más poderoso y el modelo de empresa más atractivo en la nueva economía. Es un criterio de venta y de actividad empresarial tan poderoso, que las compañías tradicionales están tomando ahora las mejores características de esta actividad, para aplicarlas en sus propias operaciones.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

De lo antes expuesto se señala a juicio propio, que el network marketing sin duda es una manera diferente de tener un negocio propio, pues no se necesita una gran inversión de capital, infraestructura, publicidad o ser un experto en el tema, ya que todos los conocimientos acerca del negocio de redes de mercadeo se van adquiriendo con el tiempo y aunque no se necesitan empleados es muy importante tener la capacidad de auspiciar o atraer personas y orientarlas a alcanzar sus propias metas en el negocio.

Si bien el network marketing es una opción para obtener un ingreso extra, que con el tiempo y una serie de factores se puede convertir en el ingreso principal de un hogar, y aunque este modelo de negocio tenga un crecimiento anual constante, jugosos flujos de efectivo, altos rendimientos sobre capital invertido y prospectos de expansión a largo plazo, el negocio de redes de mercadeo no tiene nada que ver con recibir más ingresos, sino con construir un activo (Kiyosaki, 2013). Kiyosaki, afirma que se trata de construir ocho activos al mismo tiempo, entre los que resalta como el sexto activo “Habilidades de Liderazgo sin Comparación” (Kiyosaki, 2013, cap. 14, p.121).

De esta manera Lussier y Achua (2005), señalan que el liderazgo es un tema crucial pues no existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se utilizan definiciones diferentes. Aunque, cabe destacar que ellos lo definen, como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Por su parte Chiavenato (2004), concuerda con lo señalado por los autores anteriores, acotando que el liderazgo es una influencia interpersonal donde el líder ejerce el liderazgo como la influencia sobre otros individuos en una determinada situación a través de la comunicación entre ellas y de esta manera lograr objetivos específicos.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Pero además del liderazgo, hay otro factor importante que podría influir en el éxito de las redes de mercadeo, dicho factor es la cultura organizacional. Para Schein (1984), “son la cultura y el liderazgo los que posibilitan la comprensión de los fenómenos organizacionales y a partir de ahí, la adecuación a los crecientes procesos de cambio, constituyendo un factor de distinción en las organizaciones exitosas de sus contrarias” (p.22). Igualmente, Schein (1984), asegura que la cultura y el liderazgo están interrelacionados, delegando al líder el rol de gestor de la cultura organizacional, ya que la cultura no puede ser impuesta o creada, sólo puede ser aprendida, y ese aprendizaje debe nacer con los líderes, porque son éstos quienes poseen el control y hacen que la cultura sea el reflejo de sus creencias y valores, es decir, deben transmitir a sus colaboradores esa parte importante de la organización que incluye la filosofía institucional, la cual ejerce una gran influencia en todos los aspectos de una empresa, que van desde las relaciones humanas hasta la productividad.

A juicio propio, el liderazgo es un aspecto esencial en el network marketing que debe ser desarrollado entre up-lines y down-lines a través de una comunicación y relación sólida entre ambas partes para que sea mayor el compromiso y de esta manera se desarrolle un liderazgo efectivo, dando espacio a los nuevos líderes a que desempeñen diferentes funciones para que estos trabajen eficientemente aún cuando el líder no esté, es por ello que el liderazgo en las redes de mercadeo también es duplicable y es la mejor manera de encaminarse al éxito en la red que se crea. Al mismo tiempo enseñar una cultura organizacional fuerte y constante que permanezca en el tiempo pero que a su vez sea flexible a cualquier cambio que conlleve a una mejora positiva en la red de mercadeo.

Es por ello, que la presente investigación buscó Analizar el Estilo de Liderazgo y Cultura Organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de

Venezuela LLC.; con el propósito de conocer y analizar dichos estilos, tanto del liderazgo como de la cultura organizacional que predominan en la unidad de estudio y evaluar la forma en la que el liderazgo y cultura organizacional influyen en el éxito de la misma. Además, ofrecer recomendaciones que serán de gran ayuda para la mejora de las redes internas de Amway de Venezuela LLC, la cual está basada en la motivación de los down-lines, realizar trabajo en equipo y la comunicación entre los miembros de la organización.

Es así como esta investigación se dividió en capítulos para que resulte fácil y congruente de entender para los lectores, estructurándose de la siguiente manera:

Capítulo I, refleja el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, el alcance o delimitación presentados a través de esta introducción. Contempla además el marco teórico que sustenta la temática objeto de estudio, el cual contiene los antecedentes y las bases teóricas con la finalidad de brindar la fundamentación teórica necesaria.

Capítulo II, trata de la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación, donde se incluye el tipo y diseño de investigación, población y muestra, materiales e instrumentos (técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos), procesamiento y análisis de la información y por último las fases metodológicas.

Capítulo III, refleja el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos seleccionados en la fase metodológica de la investigación.

Capítulo IV, se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Por último se incluye la lista de referencias en las que se apoyó el contenido desarrollado en este trabajo de fin de master.

1.1. Marco teórico

El marco teórico puede ser definido como el esquema de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación por realizar. Es por ello, que el marco teórico de la presente investigación contiene los antecedentes, las bases teóricas, el sistema de variables y la definición de términos básicos, con el fin de brindar la fundamentación teórica necesaria para llevar a cabo dicha investigación.

1.2. Antecedentes de la investigación

Para el investigador, los antecedentes le permiten fortalecer aquellas ideas previas al estudio de la unidad de análisis. La presente investigación titulada; **Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factores influyentes de éxito en las redes de mercadeo en Venezuela.** Tiene sus antecedentes soportados en algunos trabajos investigativos realizados para el estudio y la aplicación del liderazgo y cultura organizacional, trabajo en equipo, motivación del recurso humano, entre otros, relacionados de manera directa o indirectamente con el estudio a realizar las cuales se mencionan a continuación.

Es por ello que John Sparks y Joseph Schenk (2001), en su trabajo denominado; Explicar los efectos de liderazgo transformacional: una investigación de los efectos de los motivos de orden superior en las organizaciones de marketing multinivel, de la Universidad de Dayton, Dayton, U.S.A, identifican las relaciones con el liderazgo y el rendimiento presentes en los miembros de una MLM, en función de determinar su influencia con el liderazgo transformacional. Dichos autores señalan que en MLM, las relaciones claves de liderazgo son

las que existen entre los distribuidores o miembros individuales y los miembros que los reclutan en la organización, es decir, sus “patrocinadores” (p.1). Aunque se espera que los patrocinadores proporcionen liderazgo a los miembros que reclutan, estos no poseen supervisión directa, resultando la autoridad en un papel cuasi-liderazgo incierto. (Sparks J. y Schenk J. 2001, párr. resumen)

En tal sentido, la técnica utilizado fue en primer lugar una entrevista de focus group, dividida en una serie de cuatro entrevistas en grupo, con un total de treinta y un miembros, todas ellas mujeres distribuidoras de la MLM escogida y cuyas características variaron en tiempo de operación en marketing multinivel y una media de ventas mensuales. Con la intención de conocer el papel central que juegan las relaciones entre los miembros de ambos lados (patrocinador-recluta o auspiciador-auspiciante) en el desarrollo de distribuidores exitosos. Y además, conocer los motivos generales que estas personas tuvieron para unirse a la MLM y el grado en el cual otros factores que no sea el dinero, los han influenciado en sus decisiones.

También la encuesta fue utilizada como técnica para este estudio y el instrumento fue el cuestionario, el cual se aplicó a 736 miembros de la MLM, todas mujeres (más del 99% de los miembros de la MLM son mujeres), en donde el estudio pone a prueba empíricamente un importante componente explicativo de la teoría del liderazgo transformacional: la creencia en el propósito superior de los trabajos es un mecanismo a través del cual este estilo de liderazgo logra sus resultados positivos en materia de cohesión, la satisfacción, el esfuerzo y el rendimiento. Los resultados ofrecen apoyo a la idea de que el liderazgo transformacional en verdad 'transforma' seguidores animándoles a ver los fines más elevados en su trabajo. Además, los resultados muestran una relación positiva entre la creencia en un mayor objetivo de los trabajos y la satisfacción en el trabajo, cohesión de la unidad y esfuerzo.

Por su parte, Lindgreen, Palmer, Wetzels y Antioco (2009), en su artículo titulado ¿Requieren diferentes estilos de liderazgo diferentes prácticas de marketing? Un estudio exploratorio, publicado en el Journal of Business and Industrial Marketing del Reino Unido, enfatiza que tiene como propósito el análisis de la literatura en relación entre la práctica de la comercialización y el estilo de liderazgo y sugiere que éstos son dinámicos y vinculados. Además de proporcionar datos empíricos e investigar la relación entre las prácticas de marketing y estilos de liderazgo.

Asimismo, los autores han desarrollado y probado un modelo usando la metodología de la encuesta sobre la base de dos instrumentos de investigación bien validados, uno del grupo de investigación de Prácticas de Comercialización Contemporáneo junto con el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ). Los datos fueron analizados utilizando un enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS). Obteniendo como resultados que un estilo transformacional del liderazgo se asocia positivamente con la interacción y la comercialización de la red. El liderazgo transaccional se asocia positivamente con la base de datos y la red de comercialización. El liderazgo pasivo/evitador no tiene efecto en ninguna de las prácticas de comercialización.

Cabe señalar que los dos antecedentes de investigación descritos anteriormente guardan estrecha relación y sirve de apoyo para argumentar las teorías que se fueron desplegando en el presente trabajo, puesto que presenta dos particularidades similares, una de ellas principalmente se refiere a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional; y de igual forma se presenta la relación en la unidad de análisis, pues ambas van dirigidas a organizaciones de network marketing.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Igualmente, se puede agregar la investigación realizada por Uzcategui (1996), para optar por el título de Licenciado en relaciones industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, trabajo titulado; Características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores organizacionales. Cuya importancia fue demostrar, que el liderazgo participa en el modelaje de los valores organizacionales, como elemento integrante de la cultura y que ésta a su vez afecta a la estrategia y en consecuencia lograr el éxito de una organización (diversificarse, expandirse o mantenerse). La investigación fue de campo y la unidad de estudio fue la División Cervecera de Empresas Polar C.A ubicada en el área Metropolitana de Caracas. La muestra final fue de ocho gerentes y 54 supervisores de la mencionada empresa.

Comprobando a través la investigación que dentro del campo estudiado existe un liderazgo transaccional, que por medio de los mecanismos de transmisión: enseñanza por medio de la función, descripción verbal de valores y manejo de situaciones claves, se puede moldear los valores culturales organizacionales: preocupación por el recurso humano, atención al cliente, responsabilidad y ética. Reafirmando lo señalado por Schein: “La función única y esencial del Liderazgo es la manipulación de la cultura” (Schein 1985, p. 307).

Por lo tanto, se puede decir que el presente trabajo se vincula con dicha investigación. Aunque ambas son organizaciones diferentes, dichos trabajos analizan los estilos de liderazgo, cultura organizacional y la relación entre estas.

1.3. Bases teóricas

Estas representan para el investigador toda la documentación del tema de investigación, pues es sobre éste que se construye todo el trabajo. Asimismo, comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

1.3.1. Network marketing o redes de mercadeo

A juicio de la autora hoy en día al buscar información acerca del network marketing, redes de mercadeo o multinivel, se pueden encontrar con diversos autores y enfoques que describen este modelo de negocio. Sin embargo, al entablar una conversación con personas de nuestro entorno acerca de las redes de mercadeo, muchas de estas no saben exactamente lo que son o están confundidas entre algunos conceptos comúnmente erróneos, es decir, aunque el network marketing ha venido teniendo mucho auge en los últimos años, muy pocas personas conocen realmente del tema.

Unas de las personas que se han interesado en el tema han sido Charles King y James Robinson (2000), los cuales describen el network marketing: como la industria de bajo costo, y alta tecnología, que invita a las personas a desarrollar su propio negocio y obtener un ingreso potencialmente elevado trabajando desde su hogar en su propio horario. Pues de esta manera se pueden obtener ingresos inmediatos y un importante ingreso residual a largo plazo vendiendo productos o servicios directamente a los consumidores y convenciendo a otras personas de hacer lo mismo.

El network marketing, según King y Robinson (2000):

Conocido en el pasado como marketing multinivel e históricamente despreciado por haber sido considerado un esquema piramidal para personas incautas y maquinadoras, pero surge hoy como el método de distribución más poderoso y el modelo de empresa más atractivo en la nueva economía. (King y Robinson, 2000, p.4).

Los autores anteriores, apegándose a datos históricos comentan el origen de la palabra network marketing:

Network marketing y marketing multinivel son sinónimos. El folklore de la industria documenta que marketing multinivel fue el título inicial que se le dio a este canal de distribución en la década de los 40. La denominación "marketing multinivel" describía los planes de compensación en los que las comisiones se pagaban por ventas hechas en "múltiples niveles" o en "múltiples capas" hacia abajo, en una organización de ventas estructurada verticalmente. (King y Robinson, 2000, p.62).

Desde sus comienzos, el MLM recibió muchos nombres: marketing de-boca-en-boca, distribución persona-a-persona, amigos que hacen negocios con amigos, marketing conversacional, distribución interactiva, marketing personal, marketing de relación y otros. Los críticos afirman que la industria utiliza varios nombres y títulos modernos para distinguir el proceso de venta —y distanciarlo— de los calumniados e ilegales esquemas Ponzi, programas financieros piramidales de ventas, cartas en cadena y escándalos de defraudaciones a consumidores (King y Robinson, 2000, p.62).

Network marketing es el término preferido para el nuevo milenio. Network marketing enfatiza apropiadamente la comunicación y construcción de relaciones de persona a persona y

los procesos de formación en el núcleo de este canal de marketing. El network marketing basado en la comunicación interpersonal puede unirse directamente a la informática, con el enfoque puesto en los procesos de distribución relacionados con el servicio eficiente a los consumidores y la maximización de la satisfacción y de la economía global y multicultural, que dependen en gran medida de la comunicación de persona a persona (p. 62-63).

Por su parte John Fleming, invitado en una de las publicaciones de Robert Kiyosaki (2011) afirma que “actualmente las ventas directas o redes de mercadeo producen más de 110 mil millones de dólares anuales en todo el mundo, lo que equivale a un bloque económico del tamaño de Nueva Zelanda, Paquistán o Filipinas, aproximadamente” (p.71); pero poco antes de esta afirmación Kiyosaki interroga a su amigo John Fleming con la siguiente pregunta; ¿Qué son exactamente las redes de mercadeo y qué es lo que las hace funcionar?. A lo cual Fleming responde:

John Fleming (2011), acerca de las Redes de Mercadeo:

Las Redes de Mercadeo han existido desde mediados del siglo pasado en distintos formatos. La idea es sencilla y brillante: en lugar de gastar toneladas de dinero en toda suerte de agencias profesionales y canales de mercadeo para promover productos o servicios, ¿por qué no mejor pagarle a la gente que los adora para que les hable a otros sobre estos productos y servicios?. Eso es precisamente lo que hace una empresa de redes de mercadeo: le devuelve, como pago, una parte de cada dólar recibido por ventas, a su red de representantes independientes quienes, por lo general, también son los consumidores más comprometidos y entusiasmados con los productos. (p70).

También Tom Peters, el legendario experto en administración y autor del clásico bestseller, *In Search of Excellent*, describe las redes de mercadeo como: “El primer cambio verdaderamente revolucionario en el comercio desde la llegada del mercadeo ‘moderno’ que se llevaba a cabo en Procter and Gamble, y la Harvard Business School, hace más de cincuenta años” (Peters citado por Kiyosaki, 2011, p.72).

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, el creciente éxito de las redes de mercadeo se ha registrado en publicaciones tan importantes como Forbes, Fortune, Newsweek, Time, U.S. News & World Report, USA Today, The New York Times, y The Wall Street Journal. Hace quince años no se habría podido conseguir que alguno de estos diarios y revistas le dieran tratamiento exclusivo a este tipo de negocio. Pero ahora, la historia es otra, de hecho se escribió respecto a las redes de mercadeo en una edición reciente de Fortune:

El sueño de un inversionista... el secreto mejor guardado en el mundo de los negocios... una industria con un crecimiento anual constante, jugosos flujos de efectivo, altos rendimientos sobre capital invertido, y prospectos de expansión global a largo plazo .
(Fortune citado por Kiyosaki, 2011, pag.72).

De allí, que una de las razones por la que las ventas totales a través de redes de mercadeo continúan creciendo es porque se trata de una situación en la que todos ganan, es decir, la empresa obtiene un nivel asombroso de penetración en el mercado y una conciencia del cliente, que serían muy costosas y difíciles de conseguir a través del mercado tradicional, mientras que el representante independiente, por su parte, tiene la oportunidad de generar una cantidad interesante de flujo de efectivo.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

A juicio propio el network marketing no sólo es la economía del futuro, sino que ya es la economía del presente, debido al crecimiento constante que este modelo de negocio ha tenido desde su creación, su auge en los últimos años y la gran cantidad de personas alrededor del mundo que siguen uniéndose a las redes de mercadeo. Sin embargo, no es sólo el atractivo económico a largo plazo que este negocio representa lo que atrae a las personas a unirse a una network marketing, sino la libertad que esta ofrece de tener tiempo libre para sí mismo, tiempo de calidad con la familia y hacer realidad muchos de sus sueños más anhelados.

Si bien el network marketing ha sido un salvavidas para hogares de clase media y baja, también lo ha sido para otros hogares de clase alta donde contaban con los recursos económicos para vivir una buena vida, pero no el recurso necesario para mantener un hogar de amor, unión y alegría, puesto a que normalmente los padres de estas familias debían trabajar excesivamente para poder mantener una vida cómoda, sacrificando los ratos de convivencia familiar.

Por otra parte, este modelo de negocio ha traído consigo un gran apoyo a las economías de los países donde se han instalado, pues al generar ingresos extras a sus afiliados al mismo tiempo aumenta la calidad de vida de los habitantes, mejoran el poder adquisitivo, abren la puerta a nuevas empresas de la industria, apoyo a talentos nacionales de diversas áreas en productos o servicios que luego son incluidos como parte de la oferta de la network marketing y contribuyen con la sociedad a través de la responsabilidad social empresarial.

Sin duda las redes de mercadeo ofrecen muchos beneficios no sólo a nivel individual y grupal en cuanto a la red se refiere, sino también a nivel socio-económico de un país, pero además actúa como el catalizador que impulsa a muchas personas a tomar riesgos que a largo plazo se traducen en excelentes decisiones, puesto que las personas conocen otro concepto

diferente de éxito, tienen un mejor crecimiento personal y logran la libertad financiera que promete esta industria.

Sin embargo, se debe tener mucho cuidado al seleccionar una empresa multinivel, debido a que por el atractivo económico que esta industria ha tenido, algunas personas se han aprovechado de ello para crear pirámides disfrazadas de compañías multinivel y captar la atención de muchas personas para obtener beneficios a través de engaños y programas considerados ilegales. Es por ello que a continuación se señalan las diferencias entre network marketing y pirámide.

1.3.2. Diferencias entre network marketing y pirámide.

En los años sesenta, empresas como Amway y Shaklee (y muchas otras que empezaron en el negocio) comenzaron a atraer más profesionales, y les intrigaba la posibilidad y el potencial de apalancamiento que produciría la duplicación y la contratación. Esto hizo que el negocio del marketing multinivel atrajera la atención e instigara a muchas instituciones. Pero, muchas otras personas con no tan buenas intenciones se percataron de los ingresos beneficiosos generados por los profesionales del marketing multinivel, y es aquí cuando empezaron a enviarse cartas en cadena, esquemas Ponzi y pirámides ilegales con el fin de aprovecharse de las legítimas oportunidades que les brindaba el marketing multinivel (Randy Gage, 2001, p.5-6).

Dado que el dinero que se mueve en el marketing de redes es tan lucrativo, la industria ha abrigado también a parásitos y estafadores. Clubs de compradores, cartas en cadena y

pirámides ilegales que hacen todo lo posible para posicionarse a sí mismo como si fueran legítimas empresas de network marketing.

De ahí la importancia de entender la diferencia entre el negocio legítimo de marketing multinivel y los esquemas ilegales. Sin embargo, es preciso señalar que desde el punto de vista práctico existen variaciones infinitas de los programas de marketing legales e ilegales. Por lo que las leyes de multinivel y anti-piramidales se redactan e interpretan de una manera muy amplia y diversa.

Pero se pueden plantear las dos diferencias más importantes utilizadas por expertos eruditos en la materia para determinar si un programa es una oportunidad multinivel legítima, que Gage (2001) explica de la siguiente manera:

Primero, nos encontramos con el diseño conceptual del plan de compensación. Más específicamente, conocer si se compensa a los participantes simplemente por introducir a otras personas al programa o por la venta de bienes o servicios al consumidor final. En el caso de que el plan se centre en recompensar a los participantes por conseguir candidatos, se trata de una pirámide. Pero si la estructura de la comisión está dirigida a la venta del producto/servicio al consumidor final, pasaría a ser una legítima oportunidad de multinivel.

En segundo lugar, nos encontramos con el análisis de la operación actual del programa. Independientemente de cómo haya sido diseñado el plan de compensación, las instituciones gubernamentales se centran en cómo pasan el tiempo los distribuidores en realidad. Si el programa pone más énfasis en conseguir candidatos más que la propia venta del producto o servicio, también podría tratarse de una pirámide. (p.17-18).

Es decir, las dos cualidades más destacadas para diferenciar a una multinivel de una pirámide es la venta de productos/servicios o el reclutamiento de personas respectivamente y

en cómo es usado el tiempo por las personas que han sido auspiciadas en la red de mercadeo con respecto al plan de compensación.

En conclusión, es de suma importancia que quienes decidan incursionar en la industria de las redes de mercadeo, realicen una investigación previa acerca de la/las empresas que consideran como buenas opciones para ellos, tomando en cuenta las diferencias señaladas anteriormente, además de consultar con abogados expertos en el tema y las leyes de su país de origen respecto al multinivel, pues seguramente podrán encontrar diferencias más específicas de acuerdo a lo que en su país se considera legal o ilegal en el multinivel.

Por otra parte, es preciso señalar que además de las diferencias entre multinivel y pirámide y lo que se considera legal o ilegal en estos programas, existen otras diferencias interesantes o ventajas de las redes de mercadeo respecto al negocio tradicional, es decir, la manera de hacer negocios que todos conocen donde es necesario contar con un local comercial, grandes inventarios, almacenes, empleados, gastos de publicidad, entre otras cosas, las cuales son importantes conocer para poder ver desde otra perspectiva lo fácil y rápido que puede ser entrar en una red de mercadeo y sus beneficios inmediatos. Es por ello que a continuación se describen dichas ventajas.

De acuerdo a textos estudiados acerca del mercadeo en red, también se pueden encontrar otras diferencias comunes entre una pirámide y una multinivel, las cuales se explicarán en el siguiente tabla comparativa:

Tabla 1

Diferencias comunes entre multinivel y pirámide

Diferencias	Multinivel	Pirámide
Producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Cualquier empresa que desee operar bajo el marco de multinivel debe ofrecer un producto o servicio tangible. Debido a que de estos los empresarios obtendrán sus ingresos y beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - No ofrecen productos ni servicios. La única manera para obtener ingresos en este tipo de negocios considerados fraudulentos, es por medio del reclutamiento de personas.
Cuota de entrada y objetivo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Cuotas de entrada generalmente bajas, cuyo importe es destinado a la adquisición de un “stock inicial” de productos o las herramientas necesarias para iniciar la distribución del producto o servicio. - Busca la rápida formación de redes con el fin de distribuir el producto o servicio que ofrece la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las cuotas de entrada suelen ser cantidades elevadas, la cual es solamente intercambiada por una posición en dicha pirámide. - Busca recaudar dinero con la entrada de nuevos distribuidores.
Posibilidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa en base al esfuerzo. - Todas las personas en la organización tienen el mismo potencial de ganancias. - Según el volumen de ventas que se genere para la compañía (tanto usted, como su organización), y según el plan de compensación que tengan, podrá recibir una remuneración proporcional. - Aún habiéndose incorporado a la compañía más tarde que sus “uplines”, puede llegar a generar ingresos mucho mayores que cualquier otra persona de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo ganan quienes se encuentran en la parte superior del organigrama. - Sólo se ocupa un puesto fijo en el esquema. - No aumenta sus beneficios trabajando, sino que su posición en la pirámide, la determina la cantidad de dinero que haya invertido. - Las posiciones más altas se pueden comprar.
Legalidad e impuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Los cobros que se reciben de la compañía deben venir acompañados de sus facturas correspondientes, así como satisfacer las obligaciones tributarias del país en el que se encuentre. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se declaran ganancias. Las pirámides operan al margen de la ley, ya que cruzan la línea del fraude fiscal y tributario. Si se declara algo, suele ser en concepto de “donativo”, para no tener que pagar impuestos.

1.3.3. Industria de network marketing vs. modelo de negocio tradicional

A este respecto King y Robinson (2000) señalan:

En la actualidad, estamos presenciando la sostenida destrucción de la economía del empleo tradicional, en la que los trabajadores venden su tiempo a cambio de dinero y venden su experiencia a cambio de seguridad. Esta estructura tradicional está siendo reemplazada por una economía única y con interconexión masiva, en la que dinero, personas, compañías, ideas y tecnología son totalmente intercambiables. En esta nueva economía, se dan simultáneamente tanto un crecimiento espectacular, como también graves trastornos. Es una economía que reprime a los métodos más tradicionales de generación de ingreso seguro, pero a la vez genera en abundancia nuevas oportunidades. (p.15).

Al parecer el viejo modelo de negocio o negocio tradicional en el que las personas intercambian cuarenta años de su tiempo, talento y devoción a una empresa o profesión a cambio de un ingreso seguro y en constante crecimiento, reconocimiento de sus pares y lealtad de su empleador ha sido destruido y no parece que vuelva a ser rearmado.

Para la mayoría, se trata de una perspectiva inquietante y alarmante, al menos hasta que las personas sean capaces de abrir la mente y los ojos a nuevas posibilidades. King y Robinson (2000), señalan que la preocupación y el miedo son comprensibles, pues el pasado siglo veinte estuvo lleno de cambios acompañado de prosperidad material abundante, pero vacía. Es bastante tentador dejar oportunidad por seguridad, y valorar la comodidad de la estabilidad por sobre la inexorabilidad del cambio. Y sin embargo no es sorprendente que aún muchas personas traten de aferrarse al viejo modelo de trabajo cuando no queda mucho a que

aferrarse. Pero no todo en esa vieja ecuación laboral es acerca del dinero y la seguridad, representa simplemente una parte del atractivo tentador del modelo de trabajo/un sueldo/una profesión.

Respecto a lo anteriormente señalado, es preciso mencionar a juicio de la autora, que a pesar de estos cambios y de las nuevas posibilidades de negocio exitosas, ser parte del modelo tradicional no significa ser mediocre, no ser exitoso o sentirse vergonzoso. Al contrario, si bien el modelo tradicional ya no es el mejor, en sus primeros días lo fue y significó un crecimiento importante en la economía del mundo por medio de la era industrial, donde efectivamente las personas intercambiaban su tiempo por dinero durante la mayor parte de sus vidas para luego obtener una jubilación con diversos beneficios y vivir los años dorados con una buena calidad de vida. Eso nos enseñó la sociedad y el sistema durante años y por eso aún la mayoría de las personas siguen creyendo en ese modelo prefiriendo seguridad ante todo sin ver los cambios que se avecinan y las nuevas posibilidades de negocio y crecimiento profesional y personal que estas ofrecen.

Pero además del empeño en entregar toda una vida de trabajo a una compañía para luego retirarse con un nivel de ingresos asegurados, existe otra opción de negocio que muchos en su momento consideraron el mejor salvavidas pero que en la mayoría de los casos se convierte en una lamentación, es decir, tomar el riesgo de ser su propio jefe teniendo un negocio propio.

A esto King y Robinson (2000) afirman:

Muchos de quienes pensaron que podían escapar de esa trampa convirtiéndose en sus propios jefes en pequeños negocios, franquicias o consultoras, en su lugar se encuentran a sí mismos atrapados en una prensa cada vez más ajustada. Con sus ahorros de toda la

vida generalmente en juego, trabajan innumerables horas. Los clientes y consumidores les pagan como si fueran pequeños negocios, pero los impuestos, reglamentaciones son como los de las grandes empresas que cuentan con recursos infinitos. (p.10).

Estos autores señalan también algunos signos de lo que ellos consideran una creciente incapacidad del mundo profesional para brindar estabilidad o desafío en la economía actual.

Esos signos son:

En una época de prosperidad económica histórica, vemos despidos y reducciones sin precedentes.

Las compañías reducen beneficios tradicionales tales como la cobertura de salud, y les dicen a sus empleados que la busquen por su cuenta.

Las empresas están tercerizando más funciones que nunca antes para evitar los costos fijos de trabajadores a tiempo completo.

La economía global de alta tecnología ha posibilitado que la industria local además de trasladar al exterior las tareas fabriles, también traslade tareas jerárquicas administrativas.

La manía de las fusiones recién ha comenzado. ¿Cuándo fue la última vez que escuchó que una fusión haya realmente incrementado el número de empleos profesionales y gerenciales en una empresa recientemente consolidada?

Muchos médicos informan que las realidades económicas de la práctica profesional moderna los han alejado del papel tradicional y venerable de cuidadores de personas. Ellos invirtieron años de su vida con enormes gastos para establecerse como profesionales, tan sólo para ser tratados como empleados mediocres. Otros afirman que pasan más tiempo completando formularios y defendiéndose de demandas judiciales que cuidando personas. Otros profesionales, en campos que van desde el judicial hasta el de educación, confirman que sufren desencanto y desilusión similares.

La población está envejeciendo. Es probable que muy pronto, los profesionales pasen más tiempo retirados que en actividad.

Con tendencias profundamente preocupantes entre los jóvenes, tales como la violencia armada y el abuso de drogas, profesionales de todo tipo se preguntan cómo pueden enfrentarse a la creciente incertidumbre y demandas de tiempo de la nueva economía, y aún así ser padres atentos, cariñosos y amables (King y Robinson, 2000, p. 10-11).

Entonces es en este punto donde surge la pregunta de si existe una mejor manera de hacer las cosas y es donde entra el network marketing.

A ello King y Robinson (2000) afirman: Muchos están encontrando una mejor manera en el nuevo mundo del network marketing. Están encontrando una profesión inteligente con una increíble gama de productos, compañías y enfoques financieros interesantes entre los que elegir.

Es un negocio que pueden desarrollar con sus familias desde sus propios hogares, ya sea a tiempo parcial como fuente de ingresos suplementaria, o bien a tiempo completo, con importante ingreso residual a largo plazo.

Es una industria que ha adoptado tanto tecnología informática como el uso de Internet, posibilitando a las personas de negocios reducir al mínimo las tareas desagradables y demandantes de tiempo y, en su lugar, dedicar toda la atención a vender y prospectar.

Es un negocio en el que no existen dolores de cabeza por temas laborales, ni nómina de pagos, y hay muy pocos gastos fijos — en el que se pueden desarrollar, sin embargo, organizaciones que abarquen expansión global, y con gratificantes oportunidades de viajar por todo el mundo.

Ellos están descubriendo una profesión en la que se hallan rodeados de éxito y optimismo y en la que se gana más dinero por ayudar a otros a ganarlo —un cambio refrescante de la mentalidad caníbal del capitalismo global o la mentalidad recelosa de las burocracias corporativas. Es decir:

En síntesis están encontrando una oportunidad de completar las piezas faltantes de aquel "retrato de éxito y felicidad" para perfeccionar el cual tanto trabajaron: independencia financiera, seguridad de ingresos a largo plazo, libertad de tiempo, control sobre sus vidas y apego a una causa que va más allá de ellos mismos. (King y Robinson, 2000, p.11).

A juicio propio, lo anteriormente expuesto sin duda es una realidad que se puede ver en la cotidianidad, es decir, en primer plano muchas empresas practicando fusiones para no quebrar y poder apoyarse unas con otras en lo que mejor saben hacer y empresas adoptando extremas estrategias para reducir costos y no cerrar, pero en ambos casos tomando el despido masivo en primera instancia y anulando puestos de trabajo que consideran ya no son necesarios. Sin embargo, de acuerdo a encuestas realizadas por medios impresos internacionales, estas medidas resultan no ser tan satisfactorias o ventajosas por largo tiempo, puesto que el ambiente de trabajo se torna tenso y lleno de incertidumbre para los empleados quienes pierden lealtad y compromiso con la compañía y deciden buscar nuevos empleos donde puedan tener seguridad, lo que se traduce en deserción laboral y pérdida de empleados con alto potencial intelectual para la empresa, lo cual a su vez trae como consecuencia pérdidas económicas para la compañía. Pero es un escenario bastante común hoy en día y una realidad de la que como empleados del negocio tradicional no se está exento.

Seguidamente en segundo plano, se encuentran profesionales cansados de trabajar para alguien más y que deciden incursionar en el negocio tradicional por medio de pequeños negocios familiares, franquicias, consultoras, entre otras, para convertirse en sus propios jefes, se encuentran con otra realidad bastante dura, pues como dueños de su propio negocio tradicional deben trabajar más, cubrir gastos de nómina de empleados de las cuales antes eran parte, enfrentarse a una fuerte competencia entre empresas de la misma industria y muchas dificultades más que en muchos casos no pueden superar y van directo al fracaso. Este escenario suele ser un paso importante en el viaje a la independencia financiera, pero no un destino satisfactorio en sí mismo.

Y por último en tercer plano, se encuentra el network marketing, donde muchos profesionales de diferentes áreas —y que antes se burlaron de este modelo de negocio al punto de prometer jamás ser parte de el— han decidido incursionar en el multinivel para obtener lo que en el modelo de negocio tradicional no les fue posible. Conociendo en esta industria un nuevo concepto de éxito, aprendiendo a ser líderes y obteniendo un crecimiento personal que de acuerdo a sus historias no encontraron en sus profesiones comunes.

En el mismo orden de ideas el renombrado empresario del network marketing Todd Smith citado por King y Robinson (2000), afirma: "Si usted es un empleado que trabaja para otra persona, debería encontrar un nuevo modelo para tomar el control de sus finanzas." Lo mismo se aplica a dueños de negocios o a profesionales de la salud, judiciales u otros. "Si usted es dueño de un negocio, no está exento" afirma Todd. "La mayoría está abrumada por gastos fijos, impuestos y problemas con los empleados. Ser dueño de un pequeño comercio tradicional puede ser una trampa mortal financiera —usted paga una fortuna para ingresar y todo lo que obtiene es un ingreso promedio" (p.28).

Para King y Robinson (2000) “cada período de cambios tumultuosos viene acompañado de nuevas posibilidades para quienes estén dispuestos a verlas y a aprovecharlas” (p.28), lo que se puede entender como: cada época de crisis trae consigo oportunidades o como reza el dicho: en tiempos de crisis hay quienes lloran y quienes venden pañuelos.

Kiyosaki, lo resume de esta manera: “Es hora de que la gente comience a preocuparse por su propio negocio. Tener un trabajo significa que usted cobra por preocuparse por los negocios de otros. En esta nueva economía, usted cobra por preocuparse por su propio negocio” (Kiyosaki, 2011). El mismo autor citado por King y Robin (2000), afirma:

El concepto de que usted vaya al colegio, obtenga buenas calificaciones, encuentre un trabajo seguro y estable y luego su compañía y el estado cuiden de usted es fundamentalmente de la Era Industrial. Era un buen programa —siempre y cuando usted hubiera nacido antes de 1930. (p.29).

Por tal razón, King y Robinson (2000), acotan:

Tal como hemos visto, muchos Nuevos Profesionales están descubriendo al network marketing como una de las mejores oportunidades de reconstituir sus vidas, culturas de trabajo y planes financieros. Si la industria del network marketing de la década de 1990 se hubiera mantenido tal como estaba, es bastante improbable que estuviéramos viendo una incorporación de personas más preparadas y exitosas a dicha actividad. La venta directa y el network marketing seguirían siendo una actividad social para trabajadores de medio tiempo, en lugar de convertirse en un plan que abarque tanto la vida como la profesión.

Pero la industria no se mantuvo como estaba. Está atravesando cambios substanciales y mayoritariamente positivos —desarrollos impactantes que llevan a

muchos importantes profesionales a mirar de manera seria e imparcial por primera vez al modelo de emprendimiento menos caro y más prometedor que existe. (p. 84).

De acuerdo con los razonamientos hechos por los autores mencionados anteriormente, es el momento de tomar las riendas de nuestras vidas a través de un negocio propio, pero de un negocio de la nueva economía, el modelo de negocio que Kiyosaki denomina la economía del siglo veintiuno, el cual no es otro que el network marketing.

Es el momento de romper paradigmas y mantener la mente abierta para entender realmente lo que es el network marketing y dejar de tener conocimientos vagos acerca del tema, pues el cambio del modelo de negocio tradicional al modelo de multinivel ya ha comenzado desde hace muchos años.

Si bien hay que agradecer lo bueno que el modelo de negocio tradicional supuso en el pasado y sus beneficios, este ya es un modelo que se encuentra en desgaste y en picada a la extinción. Pero siempre cuando ocurren cambios a los que obviamente no se está acostumbrado, es común encontrarse reacios al cambio, pero es inevitable que suceda, por lo que tarde o temprano se debe terminar adaptándose a lo nuevo, básicamente por supervivencia, es lo que todo ser humano hace por naturaleza; adaptarse a los cambios del entorno para sobrevivir.

Al igual como lo ha hecho la industria del multinivel a lo largo de los años desde la creación de este modelo de negocios hasta nuestros días. Pues al igual que el ser humano, este modelo ha tenido que adaptarse a diversos cambios, mejoras, ha tenido que atravesar situaciones adversas, pero se ha mantenido en el tiempo y ha crecido gracias a la visión y la creencia en el network marketing de muchas personas con éxito en la industria. Esto es lo que se expondrá a continuación, una reseña de la historia del network marketing para tener un

mejor conocimiento de lo que esta industria ha venido desarrollando durante años y su reputación y credibilidad.

1.3.4. Historia del network marketing

Según datos históricos encontrados en textos relacionados al network marketing, esta radica de la venta de directa o venta de puerta en puerta la cual se remonta a los años 1800. Durante años la venta directa se fue adaptando a las nuevas herramientas que iban surgiendo para los fabricantes y comercios como por ejemplo la llegada del ferrocarril, que permitió que se pudieran transportar grandes cantidades de mercancías desde el lugar de fabricación a los comerciantes. Además de la creación de diferentes compañías de venta directa.

Sin embargo, Nicole Woolsey Biggart citado por King y Robinson, 2000) señala lo siguiente:

No fue hasta 1940 cuando ocurrieron tres desarrollos claves para esta industria que tuvieron un impacto significativo en el desarrollo futuro de la venta directa. Primero, la industria adoptó el concepto de “contratista independiente”, es decir, implementó contratos para los distribuidores. El segundo desarrollo fue la creación del “plan de reuniones”, es decir, un distribuidor de la compañía le pediría a una “anfitriona” que invitara a un grupo de personas a su casa para una reunión y allí se mostraban los productos para una posterior venta a quienes estuvieran interesados. (p.59).

King y Robinson (2000) señalan: el tercer desarrollo que transformó la estructura de la industria de la venta directa fue la creación del canal de distribución multinivel. La historia

temprana del marketing multinivel se basa principalmente en documentación oral cercana a la tradición verbal. Sin embargo, los historiadores de la industria concuerdan en que la década de los 30 y el comienzo de los años 40, marcaron el comienzo de esta nueva era en la actividad.

Además King y Robinson (2000) afirman: “Las pioneras entre las compañías de venta directa tradicionales, como Watkins, Fuller Brush Company y Stanley Home Products, según se dice, utilizaron el ‘marketing de referencia’ para auspiciar nuevos vendedores” (p.60). Por su parte Biggart citado por King y Robinson (2000): “Reportó a la primera mención publicada sobre marketing de referencia, como la antecesora del marketing de referencia contemporáneo/network marketing “ (p.60).

Aunque la identidad y fecha de nacimiento de la primera compañía de network marketing está en discusión, se han identificado varias de las pioneras, con planes de marketing similares a los de las compañías actuales. Doris Wood, profesional del MLM y cofundadora de la MLMIA (Multi-Level Marketing International Association) citado por King y Robinson (2000) informa que: “Watcher's Organic Sea Products Corporation es la compañía de network marketing más antigua del mundo en operación continua y en manos privadas” (p.60).

Con respecto a Watcher's, existen ciertas dudas sobre la fecha exacta en la que esta adoptó un plan de compensación multinivel. Es claro que fue en la era de 1930/1940 cuando se concibió el movimiento del canal multinivel o del network marketing.

En relación a otras compañías multinivel King y Robinson (2000) comentan:

La temprana pionera del marketing multinivel que produjo el mayor impacto en la creación de nuevos canales de distribución fue Nutrilite, fundada por William

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Casselberry, psicólogo y Lee Mytinger. Desde 1934, la empresa vendía productos de California Vitamin Company directamente a los consumidores. En 1941, la empresa comenzó a vender Nutrilite XX mediante su Plan de Marketing C&M, un programa de network marketing.

Probablemente el Plan de Marketing C&M haya sido el primer diseño de plan de compensación de ruptura en la historia de la industria del MLM. Dicho plan de compensación incluía los siguientes elementos: una bonificación del 3 por ciento para el distribuidor sobre las ventas de las personas auspiciadas por él, una organización mayorista de ruptura cuando el volumen de ventas grupales alcanzaba los U\$S 15.000, y regalías "extra" pagadas por la compañía a los auspiciantes sobre los volúmenes de ventas de todos los grupos separados. La historia documenta que Nutrilite ha tenido un papel primordial en el lanzamiento de la industria del network marketing tal como existe hoy en día. Proporcionó el modelo de negocio -el plan de compensación de ruptura- que sería copiado y ampliamente usado en la fase inicial del desarrollo de la industria.

Frank Beveridge dejó Fuller Brush, luego organizó Stanley Home Products en 1933, y posteriormente realizó la transición al network marketing. WT Raleigh también adoptó la estructura de network marketing.

Dentro de Stanley Home Products, tres distribuidores clave renunciaron y organizaron nuevas organizaciones de venta que tendrían un impacto dramático en la estructura competitiva de la industria de la venta directa. Mary Kay Ash fundó Mary Kay Cosmetics. Mary Crowley creó Home Interiors and Gifts. Brownie Wise desarrolló el programa de plan de reuniones Tupperware.

Nutrilite también fue el campo de entrenamiento de dos líderes clave de la industria, Rich DeVos y Jay Van Andel, quienes anteriormente habían sido distribuidores de Nutrilite. Cuando los problemas gerenciales de Nutrilite amenazaron la provisión de productos en la década de los 50, DeVos y Van Andel formaron su propia compañía industrial, la American Way Association (padre de Amway) en Ada, Michigan. Amway, por supuesto, se convirtió en la compañía de network marketing más grande del mundo con ventas superiores a 5.000 millones de dólares en 1998.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Las décadas de los 50 y los 60 presenciaron la expansión de la industria de redes, que incluyó a Shaklee (1956), Amway (1959), Mary Kay (1962) y National Safety Associates (1970). En la década de los 70, el crecimiento del canal de network marketing ganaba impulso. (p.61-62).

A modo de conclusión se puede observar que la industria del network marketing está llena de historia, con un pasado extenso aunque polémico. Un pasado con sus raíces en las tradiciones de la venta cara-a-cara, una ocupación bastante honrada pero comúnmente menospreciada en nuestros días.

En la década de 1990, esta industria había logrado un importante nivel de aceptación y legitimidad nunca antes visto. Es una actividad claramente posesionada como un atractivo estilo de vida profesional alternativo para los trabajadores, pero también es vista como un efectivo canal alternativo de distribución para las empresas de productos y servicios tradicionales de consumo que luchan cada día por ser escuchadas en un mercado fragmentado y manejado por Internet.

Sin duda todos los cambios que ha experimentado el network marketing, el nivel de aceptación y legitimidad que han ganado y su éxito consecuente, se puede decir que son la consecuencia de los cambios ajenos a esta industria, es decir, los cambios económicos, sociales y tecnológicos que han obligado a las compañías y a los profesionales a buscar nuevas oportunidades de distribución y de generación de ingresos.

Pero además el network marketing por sí mismo ha aumentado considerablemente en los últimos años sus estándares industriales de desarrollo y producto, marketing, gerenciamiento, sistemas financieros, tecnología y ética comercial, dándole a esta industria una nueva cara basada en la realidad y no en la acostumbrada y esperada publicidad industrial exagerada.

En fin, el network marketing se ha convertido en una industria de alcance internacional, impulsada por nueva tecnología, llena de innovadores productos patentados, y eso es completamente compatible con el renovado interés que denotan los profesionales que desean incursionar en el multinivel respecto a la familia, el estilo de vida, la planificación de la jubilación y la libertad de tiempo.

1.3.5. Liderazgo

Según Lussier y Achua (2005), señalan que el liderazgo es un tema crucial pues no existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes. Aunque, cabe destacar que ellos lo definen, como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Por su parte Chiavenato (2004), concuerda con lo señalado con los autores anteriores, acotando que el liderazgo es una influencia interpersonal donde el líder ejerce el liderazgo como la influencia sobre otros individuos en una determinada situación a través de la comunicación entre ellas y de esta manera lograr objetivos específicos.

Dentro de este orden de ideas, la acepción etimológica, de la palabra liderazgo proviene del inglés “to lead” que significa guiar y algunas definiciones son:

Según Santos, citado por Bautista (2008), acota que el liderazgo es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permita identificar, descubrir,

utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todo el recurso humano de la organización.

Igualmente, Davis, citado por Bautista (2008), señala que es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. De igual forma, que Bastidas y otros (2008), sostienen que el liderazgo es la capacidad para guiar a un grupo o equipo de trabajo, donde el talento humano es importante, ya que cumple funciones a nivel gerencial, donde la competencia del liderazgo, debe ser de relativo valor para que la organización alcance los objetivos propuestos.

Por consiguiente, de lo antes expuesto se infiere a juicio de la autora que el liderazgo es la capacidad para orientar la acción de las personas hacia una dirección determinada inspirando valores, con la finalidad de lograr los objetivos planteados. De igual manera, es la capacidad para usar las diferentes formas de poder y así influir en la conducta de los seguidores.

Por ello, Bautista (2008), señala que cada una de las definiciones hacen énfasis en algunos de los elementos que conforman el concepto de liderazgo, entre estos están: convencimiento, desarrollo, habilidad, unión de grupo, motivación de grupo, comunicación, capacidad, proceso, guía, influencia, objetivos y división de trabajo en la organización. Asimismo, se afirma que en la organización es donde el liderazgo aplica dichos elementos y reconoce al hombre a partir del conocimiento, sus comportamientos, habilidades e interacciones con los otros hombres y con su escenario, con la finalidad de lograr la visión, la meta u objetivo en la organización.

De este modo, el estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de

comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los mismos (¿los líderes nacen o se hacen?), entre otros.

1.3.5.1. Estilos de liderazgo.

En este sentido, Caballero (2005), señala que los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, de igual modo destaca que el enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes, para lo cual señala los tres estilos básicos; Líder Autocrático, Líder Participativo y Líder Liberal.

Sin embargo, aunque los tipos de liderazgo básicos son importantes, ya son muy conocidos por muchas personas y a lo largo del tiempo han surgido a través de estudios de personas volcadas en el tema varios estilos de liderazgo innovadores que han evolucionado de alguna manera con la realidad de las empresas del siglo XXI y la globalización. Es por ello que sólo algunos de los nuevos estilos de liderazgo serán objeto de estudio en el presente proyecto de investigación, de allí que Varela (2010), hace referencia al liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

Como se ha señalado anteriormente, en los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a los estilos del liderazgo, a los cuales se les hace referencia como liderazgo carismático, transformacional o visionario, y liderazgo transaccional, por lo que diversos autores lo definen de la siguiente manera:

- **Liderazgo transaccional:** Para Burns (1978), citado por Mendoza, Escobar y García (2012) para la Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle, México; la política transaccional del líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios.

Por su parte, Lussier define el liderazgo transaccional:

En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. Así que, el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Es así donde el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación. (Lussier, 2005, p.359).

A su vez otros autores en el estudio de este estilo de liderazgo han creado teorías al respecto, como es el caso de Bass y Avolio, la cual en la actualidad no es una teoría nueva pero se ha continuado estudiando a través de los años no sólo en el campo empresarial, y se puede decir que es una teoría que continua el estudio de Burns de 1978 distinguiendo dos tipos de liderazgo opuestos en uno continuo: el liderazgo transaccional y el transformacional. A este respecto Mendoza Ignacio (2005), destaca lo siguiente:

Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de costo beneficio. (p.11:114).

Asimismo Valera (2010), coincide con lo anteriormente dicho, ya que considera que el liderazgo transaccional es como un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores, donde se reconoce las necesidades y deseos de dichos seguidores, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. También, acota que los líderes transaccionales se centran en el presente, con el compromiso de cumplir las reglas, conservando de esta manera la estabilidad en la organización, en vez de generar el cambio.

De lo anteriormente citado se puede acotar, que todos los autores coinciden en que este estilo de liderazgo está básicamente basado en el desempeño de los seguidores traducidos en recompensas o castigos por parte del líder. Si bien esto se convierte en un liderazgo efectivo al generarse un ganar-ganar no sólo entre líderes y seguidores sino también de los anteriores con respecto a la organización, se deja de lado la motivación y aspiraciones del seguidor, ya que el líder y el subordinado determinan lo que cada uno espera del otro y sólo se le recompensa de acuerdo a su desempeño y no se le motiva a ir más allá de la tarea que se le ha asignado y por otro lado no se genera ningún cambio significativo o innovador dentro de la organización.

- **Liderazgo transformacional:** Bass (1981), considera el liderazgo transformacional opuesto al liderazgo transaccional por ser este último más rutinario y diario o cotidiano.

Por otra parte, Burns (1978), destaca que los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, por su parte los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

En el mismo orden de ideas Bass y Avolio (1990), señalan que los líderes transformacionales logran estos resultados en una o varias maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

A su vez, Mendoza (2005), define el liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la auto-conciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus auto-intereses por el interés de bienestar de grupo. (p.11:114).

Y coincidiendo con los autores anteriores Valera (2010), señala que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para originar cambios característicos; pues estos líderes son capaces de promover cambios en la visión, estrategia y cultura de la organización. Es decir, en lugar de controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas o incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los

valores compartidos y las ideas, con el propósito de realzar los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores.

Asimismo, el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo de liderazgo emocional, (Emotional Intelligence at World). “En el liderazgo con inteligencia emocional los líderes deben hacer frente a las emociones de los asociados o subalternos, en la cual existe una forma de mediar la emoción con la razonabilidad y el pensamiento” (Salazar 2006, p.6).

Para Ingram y Gangemi (2006), la diferencia del modelo original, es que el liderazgo debe poseer principios básicos de comunicación en pro de poder vincular el sentido emocional con sus seguidores. Lo cual va a depender de la capacidad que tenga el líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse.

Es por ello, que se puede decir que el estilo de liderazgo transformacional aunque no es muy nuevo ha ido evolucionando a través de los años, adaptando sus características básicamente en la manera en la que el líder debe potenciar el autodesarrollo, motivación, interés y aspiraciones del seguidor, y no sólo crear un cambio positivo en ellos sino también en la organización. Dicho esto, también se puede señalar que el liderazgo transformacional ha tenido éxito en su aplicación por las características mencionadas anteriormente por los autores y además es considerado uno de los mejores estilos de liderazgo que se puede adoptar.

Por lo tanto, de lo antes expuesto se acota que el enfoque del liderazgo transformacional es cambiar a las personas para su bien y el de la organización, considerando al seguidor como un individuo pleno y capaz de desarrollarse.

Dentro de este mismo orden de ideas, Lussier y Achua (2005), presentan diferencias entre el Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional:

Tabla 2

Diferencias entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse. • Promueven la estabilidad. • Trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado. • Crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones. • Inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

Nota: Cuadro comparativo de diferencias entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Fuente: Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005): Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, (p.366-367).

- **Liderazgo laissez-faire:** Al respecto, Bradford y Lippitt, (1945), en Bass, (1990)

citado por Carolina Vega, V. y Gloria Zavala, V. (2004), señalan:

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas. (p.121).

Mientras que Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, (1951), en Bass, (1990) citado por Carolina Vega, V. y Gloria Zavala, V. (2004) agregan: “Por lo general, no diferencian su rol

del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión” (p.121).

Por su parte Vega Carolina y Zavala Gloria (2004) consideran que:

Los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo. (p.121).

Entonces, es evidente que este último estilo de liderazgo denominado laissez-faire es un estilo donde el líder es inactivo, con deseos de no aceptar ninguna responsabilidad ni entregar apoyo, pero dar direcciones, lo que se puede relacionar en forma negativa a la productividad, satisfacción y cohesión grupal.

1.3.5.2. Características del líder.

Según Camacho (2010), el modelo de liderazgo basado en una autoridad donde lo principal es impartir órdenes y presentar una relación de poder jerárquico con sus subordinados, ha sido sustituido por un tipo de liderazgo que apoya a los empleados para que se involucren emocionalmente con lo que realizan. Es por ello, que define cinco habilidades que debe poseer una persona para poder ser un buen líder, estas son:

- ***Tener motivación y motivar a su equipo:*** La clave del éxito de los grandes líderes es que sienten pasión por todo lo que hacen. Esto es muy importante, porque a través de la motivación logran transmitir mensajes positivos que persuaden o influncian a la gente. Asimismo, en última instancia, la motivación genera vínculos entre el líder y sus seguidores, así como entre la organización y la relación con sus clientes.

- ***Adaptarse a los cambios:*** En este mundo tan impredecible y competitivo, lo único permanente es el cambio, razón por la que es fundamental que el líder pueda adaptarse rápidamente al ritmo acelerado con el que ocurren los acontecimientos. Así como también, debe saber aprovechar las crisis dentro de las organizaciones; para poder convertirlas en oportunidades positivas de transformación hacia algo mejor.

- ***Poseer autorregulación:*** Un líder debe tener la habilidad para controlar sus sentimientos e impulsos involuntarios de forma razonable, equilibrada y mesurada, dando así, respuestas acordes con la situación a la que se está enfrentando. Y por ende al dominar las emociones y eliminar los juicios, el líder puede tener mayor apertura a los cambios que se realicen dentro de la organización, en su círculo de influencia o en el entorno donde se desarrolla.

- ***Tener auto-conciencia:*** Un verdadero líder se conoce a sí mismo, reconoce sus limitaciones, confía en sus habilidades, potencia sus fortalezas, se esfuerza por ser cada día mejor y entiende cómo sus emociones afectan su desempeño. Además, es una persona honesta que es capaz de realizar una auto-evaluación realista, para poder reconocer sus errores, corregirlos y aprender de ellos para futuras oportunidades.

- ***Ser modelo:*** El papel principal de un líder consiste en desarrollar un liderazgo basado en principios que sirva de modelo y de guía para las demás personas, y que de esta forma se convierta en un ejemplo a seguir, además de que sea capaz de conjugar la coherencia

entre sus acciones, palabras y pensamientos con su carácter que refleja lo que es como persona.

No obstante, Berenstein (2009), sostiene que las cualidades que debe tener un buen líder son:

- Saber comunicar, pues el líder es quien sabe el rumbo a tomar, el que sabe qué cosas hay que hacer, por lo tanto es esencial que pueda transmitir su visión a su equipo de trabajo.

- Tener clara la visión y convocar a los demás tras ella.

- Saber escuchar, estar atento y analizar todas las ideas, ya que nunca se sabe de dónde puede surgir una idea brillante.

- Ser firme, pero no creer que se es el dueño de la verdad.

- Estar informado y ser creativo, pues debe tener la capacidad de ver y entender situaciones de nuevas maneras.

- Saber a quién y cuándo delegar.

- Inspirar confianza y actuar con integridad.

- Tener la capacidad de dirección, poder de decisión, sentido común, así como ser carismático, ser justo y manejar las distancias. Además de poseer visión panorámica, ser un buen negociador.

- Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.

- Poseer la habilidad de coordinar esfuerzos y recursos para cumplir los objetivos.

- Rodearse de gente eficiente.

- Tener una personalidad bien definida.

- Ser una persona motivadora, coherente y perseverante.

- Ayudar a generar espacios de participación de las personas de la organización e interactuar con toda la cadena de valor.

Por consiguiente, de lo antes expuesto se señala la coincidencia de todas las características mencionadas anteriormente, pero fundamentalmente un líder debe ser humano, humilde, compasivo y respetuoso de sí mismo, ya que así lo será con los demás.

1.3.6. Liderazgo en el network marketing.

Para Richard Poe (2000), en una organización de network marketing, existen tres tipos de personas, estas son:

Líderes, distribuidores y quienes desisten. Los que desisten son los más numerosos. Ellos se asociarán a su línea de distribuidores y abandonarán antes de lograr algo.

Los distribuidores permanecerán en la organización al menos por un tiempo. Pero contribuirán en un nivel menor.

La tercera categoría de profesionales del network marketing y la más pequeña, es la de los líderes. Son las personas que se comprometen seriamente en construir el negocio. Invierten muchas horas en contactar nuevos asociados y en enseñarles a reproducir lo aprendido. Siguen trabajando y nunca abandonan.

Sólo unos pocos se convertirán en líderes en una organización de network marketing. La mayoría estará entre los que desistan o entre los distribuidores comunes. En este aspecto, el MLM no se diferencia de otro negocio o esfuerzo. (p.21).

Por su parte William A. Cohen (1990), citado por Poe (2000), plantea que: “El liderazgo tiene un extraordinario poder”. “Puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de cualquier cosa que emprenda... El liderazgo tiene que ver con lograr objetivos por medio de la

actuación de otras personas. Más allá de sus propias capacidades, hay muchos objetivos importantes que no se pueden alcanzar sin la ayuda de otros” (p.23).

Según Poe (2000), “uno de esos objetivos es desarrollar una red de network marketing. Nunca triunfará sin ayuda. Y la única manera de lograr la ayuda de otras personas es brindar liderazgo poderoso y preciso” (p.23).

Cohen también señala en otras palabras que el liderazgo "es motivar a las personas para que desarrollen su máximo potencial en el logro de propósitos u objetivos fijados por usted". A lo que Poe afirma que esa es también la definición del éxito en el MLM. Para alcanzar un ingreso residual sustancial necesita motivar a otras personas para que desarrollen la red junto a usted (p.27).

En relación al liderazgo Poe (2000) señala que: “La destreza del liderazgo se puede aprender con “reflexión y práctica constante”. Una vez dominada, lo habilitará para alcanzar grandes logros” (p.24). Lo cual estaría ligado al cuestionamiento de si los líderes nacen o se hacen, con lo señalado por Poe se puede decir, que los líderes se hacen con la reflexión y la práctica constante, es decir, se puede aprender a ser líder y no necesariamente se necesita nacer con esa capacidad.

Por su parte Gage (2001) define el liderazgo como: “la capacidad para liderar a personas que están dispuestas a hacer cosas que normalmente no harían” (p.211). Este autor presenta además una clara diferencia entre el liderazgo gerencial de las empresas y el liderazgo en el network marketing, pero estos a su vez convergiendo en su definición de liderazgo, es decir, alentar a las personas a hacer cosas que no harían. Gage lo explica de la siguiente manera:

En el entorno empresarial, un líder puede capacitar a un empleado a emprender una acción inmediata para salvar una cuenta importante. Un líder en el marketing de redes

puede inspirar a alguien a superar sus miedos y hablar delante de un grupo de personas o simplemente hacer que un nuevo distribuidor le compre su primer traje o corbata.

En cada caso, normalmente la persona no emprendería estas acciones, pero por voluntad propia las haría de todos modos – en concreto gracias a la influencia del liderazgo de su líder.

Creo que esto es posible gracias al aumento de la creencia y la estima en las personas que lo han conseguido como resultado de su exposición a ese líder. El líder ha hecho mucho más que demostrar sus habilidades de liderazgo y cualidades – él o ella ha ayudado a desarrollar un crecimiento positivo en los individuos que lideran. (p.211).

El mismo autor afirma que los líderes son capaces de hacer lo que se describió en la cita anterior, ayudando a aquellas personas que les siguen, que crean en ellos mismos y les enseñan no qué pensar, sino en cómo pensar. Esta afirmación puede parecer un poco extraña, pero Gage lo explica de la siguiente manera:

El viejo modelo de liderazgo consistía en enseñar a la gente qué pensar... Aunque este entorno existe, los auténticos líderes no lo explotan. Eligen cuidadosamente a la gente que van a liderar y eligen sólo a aquellas personas que están interesadas en pensar por sí mismas. Crean situaciones donde la gente desarrolla habilidades para resolver problemas, fomentan el pensamiento y hacen que crean en sí mismos.

Los auténticos líderes no desarrollan la creencia de la gente en el líder; desarrollan la creencia en aquel que les sigue.

Los líderes fomentan el crecimiento de la confianza y la estima en aquellos que les siguen. Les ayudan a pensar de manera independiente. Esta libertad de pensamiento y nueva confianza provoca en los seguidores una habilidad de liderazgo propia. Los líderes engendran más líderes, la prueba real del liderazgo. (Gage, 2001, p.213).

En otro orden de ideas, también es necesario conocer alguna de las causas comunes de abandono en el mercadeo en redes. A este supuesto, Gage (2001) afirma que “la mayor causa de abandono es su fracaso al identificar y trabajar con los líderes de su organización” (p.213). Lo que este autor trata de explicar, es que es necesario identificar y trabajar con los líderes de la línea de patrocinantes, pues esta es la mejor fuente de ayuda, debido a que estos ya han atravesado las dificultades del inicio en la red de mercadeo y han aprendido a ser líderes y a duplicarlo.

Para Gage (2001): “La manera más importante de representar el papel de liderazgo puede ser adoptar o moldear la conducta adecuada para que el equipo la imite, la iguale o la mejore” (p.213).

Por su parte Mark Yarnell y Rene R. Yarnell acotan (2002): “Enseñar un sistema es un buen comienzo en el camino de hacerse cargo del liderazgo de su propia organización. Si guía a sus líderes para que comiencen por la buena senda, y prueba que realmente los puede hacer exitosos, usted tiene una buena oportunidad de que ellos, a su vez, se mantengan con el mismo programa y lo transmitirán” (p.185).

En otro orden de ideas, es muy común que profesionales del modelo de negocio tradicional decidan entrar en el network marketing por diversas razones y beneficios que pueden obtener en esta industria. Sin embargo, también es muy común que estas personas intenten implantar en sus redes de mercadeo estilos gerenciales y enfoques de alta tecnología, que pueden desviar del camino tanto a sus asociados como a su línea de auspicio.

A este respecto Mark y Rene señalan:

“Las estrategias del networking son a menudo la verdadera anti-tesis de los negocios tradicionales y de los sistemas de marketing convencionales. Los ejecutivos corporativos

generalmente creen, equivocadamente, que las estrategias que les brindaron éxito en los negocios tradicionales funcionarán en el Network Marketing. Lamentablemente, la mayoría no funciona. Pero, debido a sus egos y a sus hábitos previos de liderazgo, instintivamente buscan “reinventar la rueda”. Mientras estos respetados ejecutivos introducen nuevos sistemas y crean nuevas herramientas basadas en los negocios tradicionales, inconscientemente hacen descarriar a otros distribuidores. Debido a su credibilidad, pueden influir tanto a su línea de auspicio como a sus asociados. Por supuesto, muchos distribuidores nuevos asumirán naturalmente que estos ejecutivos, anteriormente exitosos, saben lo que hacen, y adoptan sus estrategias tradicionales como una manera de triunfar en el Network Marketing. Lo vamos a decir una vez más: TOME EL CONTROL, SEA DECIDIDO, Y MANEJESE A SI MISMO. (Mark y Rene, 2002, p.210).

Como se puede observar el liderazgo en el network marketing es diferente del liderazgo en el modelo de negocio tradicional. En las redes de mercadeo se emplea un liderazgo que no sólo va más allá de obtener seguidores o de dirigir un grupo de personas, sino también de inspirarlas, pero sobre todo ayudarlas a hacer lo que normalmente no harían para lograr metas o sueños de vida y al mismo tiempo crecer a nivel personal. En el network marketing el liderazgo se convierte en un ganar-ganar para todos a través de la ayuda mutua y desinteresada entre líderes y seguidores, ya que al ayudar a alcanzar niveles altos a los auspiciados en la tabla de compensación, el auspiciante automáticamente también alcanza nuevos niveles e incrementa sus ganancias. Si bien el network marketing puede aplicar cualquiera de los estilos de liderazgo del modelo de negocio tradicional, este lo hace a su manera, a juicio de la autora, reforzando y adaptando los aspectos positivos y descartando los negativos para dar paso a nuevas ideas, rasgos, conductas y características que se adapten al network marketing.

Es por ello que esta industria también ha definido las características del líder en el network marketing, las cuales se expondrán a continuación de acuerdo a los planteamientos de Richard Poe (2000).

1.3.6.1. Las siete características del líder en el network marketing.

Como se ha mencionado en líneas anteriores, el network marketing también a definido las características que deben poseer los líderes en esta industria. Richard Poe (2000), define siete características del líder en su publicación “El Liderazgo al Estilo Ola 4”.

Según Poe (2000), cada persona tiene la capacidad de convertirse en líderes, cultivando la capacidad de motivar a otros para que nos ayuden a lograr nuestros objetivos. Sin importar la edad que se tenga o de lo que haya hecho o se haya dedicado hasta ahora, nunca es tarde para desarrollar la habilidad de liderar. Este autor considera que el primer paso es trabajar en sí mismo, pues todas las actitudes, hábitos y reflejos emocionales que definen la personalidad provienen del exterior, ya que desde temprana edad, estas son inculcadas por los padres, compañeros de colegio, maestros. Afirma Poe (2000) que “si todavía no se tiene el carácter de un líder, aún está a tiempo de adquirirlo” (p.31). Pues como se comentó antes, para este autor el liderazgo se puede adquirir y no es necesario nacer con esa habilidad para poder ser un líder.

Señala Poe (2000): “Domine las siete características esenciales de un líder MLM y conviértalas en parte de su alma. Antes de que se dé cuenta, el hábito de liderar a otros será tan espontáneo en usted como comer y respirar” (p.31).

Un líder se distingue por ciertas características inconfundibles de personalidad, he aquí las características del líder en el network marketing:

Característica N° 1 - Motivación.

Según Poe (2000), “los profesionales veteranos del network marketing han aprendido que un prospecto hambriento es el mejor prospecto” (p.33). Esto se debe a que con frecuencia las personas que han sufrido reveses financieros o situaciones críticas en sus vidas, sienten un gran deseo por retomar las riendas de sus vidas y por lo tanto se encuentran muy entusiasmadas al respecto, pues en lo más hondo de sus corazones, tienen algo que demostrar y no dejarán de esforzarse hasta lograrlo.

A esta cualidad Poe (2000) la llama “motivación”, pues considera que : “Es la motivación lo que le da a los líderes MLM esa capacidad que parece sobrehumana para vencer obstáculos, descartar el rechazo y superar la decepción. Sin motivación, no puede haber liderazgo” (p.33).

Característica N° 2 - Persistencia.

A esta característica el autor señala:

Desde tiempos inmemoriales, los grandes líderes han conocido este secreto. La clave de la victoria es mantenerse en la pelea. Aquellos que siguen peleando y nunca se rinden finalmente vencerán, por más poderosas que sean las fuerzas en su contra. "No hay nada en el mundo que pueda ocupar el lugar de la persistencia" dijo Calvin Coolidge. "El talento no lo hará; no hay nada más común en el mundo que hombres talentosos sin éxito. La genialidad no lo hará; ya es proverbial la genialidad sin recompensa. La educación no lo hará; el mundo está lleno de marginados bien educados. Sólo la persistencia y la determinación son omnipotentes. (Poe, 2000, p.35).

La persistencia sin duda es una característica de especial importancia para los líderes, pues la falta de persistencia, asimismo, es un factor decisivo en muchos fracasos.

En el network marketing muchas personas pueden atribuir su éxito al “esfuerzo constante”. Esto en palabras de Poe (2000) significa: “trabajar metódicamente en los momentos buenos y en los malos. Cuando los tiempos son difíciles, usted no debe desesperarse. Cuando los tiempos son buenos, debe seguir trabajando” (p.42).

La persistencia entonces se trata de mantener el rumbo y el enfoque a pesar de las dificultades, la cual puede ser lograda dividiendo las tareas en pequeñas partes para no sentirse abrumado, pero siempre apostando cada día por hacer un poco más de esfuerzo que el día anterior para lograr mejores resultados.

Característica N° 3 - Capacidad de aprendizaje.

Aparentemente muchas personas van por la vida creyendo que si alguien les diera la oportunidad y les ascendiera a una posición que suponga una alta responsabilidad, finalmente podrán demostrar su capacidad de liderazgo.

De acuerdo con Poe, esto no sucede de esa manera pues tal como dice Cohen, W. A (1990) citado por Poe (2000); “Si quiere lograr un ascenso, primero usted debe convertirse en un líder. Entonces alguien lo ascenderá”. A lo que Poe acota: “Lidere primero, logre un ascenso después. Parece una paradoja. ¿Cómo puede demostrar liderazgo si no tiene seguidores? La respuesta es que primero debe convertirse en seguidor. Solamente cuando haya dominado el arte de seguir a un líder será merecedor de liderar a otros” (p.43)

Por su parte Peter Senge citado por Poe acota:

Peter Senge usa la palabra metanoia para describir la profunda experiencia de aprendizaje que deben atravesar las corporaciones si quieren triunfar. "Comprender el significado de metanoia es comprender el significado más profundo de 'aprender'..." escribe Senge. "En el centro de una organización que aprende hay un cambio de mentalidad - pasamos de vernos como separados del mundo a vernos conectados al mundo, de ver los problemas como causados por algo o alguien "externo", a ver cómo nuestras propias acciones crean los problemas que sufrimos. Una organización de aprendizaje es un lugar donde las personas descubren continuamente cómo crean su realidad. Y cómo pueden cambiarla. (Senge citado por Poe, 2000, p.46).

Así mismo Senge (1990) acota: “Por medio del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. Por medio del aprendizaje podemos hacer algo que nunca antes pudimos. Por medio del aprendizaje cambia nuestra percepción del mundo y nuestra relación con él” (p.7).

Todo lo anteriormente señalado se puede resumir en que un verdadero líder siempre tiene algo que aprender. Tiene la humildad para reconocer que a pesar de toda su experiencia no lo sabe todo y que puede aprender de otros.

Característica N° 4 - Piel curtida.

Es posible que nadie haya logrado un éxito importante en su vida sin soportar las constantes críticas de amigos y enemigos por igual. Según Poe (2000), “Se necesita una piel curtida para resistir esta clase de ataque. ¿Pero cuál es la mejor manera de cultivar esta cualidad? El mejor método es simplemente cerrar sus oídos a las críticas” (p.51-52).

Entonces la piel curtida se puede decir que es la inmunidad a las críticas. Como seres humanos las críticas duelen y todos los líderes serán criticados aún cuando hagan las cosas de una buena manera. Pero un líder exitoso no cambia sus acciones para satisfacer a quienes lo critican, pues entiende que estas personas simplemente no comparten sus objetivos. Y no da espacio ni importancia a escuchar las críticas pues de lo contrario terminara haciendo lo que otros quisieran y perderá su esencia como líder y como persona.

Característica N° 5 - Actitud positiva.

Este autor señala que; “La gente lo seguirá si usted les da esperanzas. Pero primero debe inspirarse usted mismo. No puede alentar a otros si su propio pensamiento es pesimista y sombrío. El pensamiento positivo es esencial para un líder” (Poe, 2000, p.56).

Igualmente Jim Mayer, director senior de ventas nacionales de Primerica afirma: “La velocidad del líder es la velocidad del equipo. Si quiere que su equipo esté entusiasmado, debería asegurarse de entusiasmarse usted primero” (Mayer citado por Poe, 2000, p.56).

Por otra parte también existe un estado mental de máximo rendimiento conocido como fluidez. Mihalyi Csikszentmihalyi, psicólogo de la Universidad de Chicago investigó este fenómeno durante veinticinco años.

A lo cual Poe describe de la siguiente manera:

El estado de fluidez se trata de pensamiento positivo. Se trata de eliminar de la mente distracciones y desánimos. Muchos entrenadores en ventas y gurús en motivación instan a las personas a "pensar en positivo". Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Las personas han malgastado muchísimas horas y esfuerzo intentando eliminar malos pensamientos de sus mentes solamente con la fuerza de voluntad. El doctor

Csikszentmihalyi descubrió una manera más fácil y mucho más natural de mantener la mente libre de venenos espirituales. (Poe, 2000, p.58).

“Los mejores momentos” escribe Csikszentmihalyi, “suelen suceder cuando el cuerpo o la mente de una persona es llevado al límite en un esfuerzo voluntario por lograr algo difícil y meritorio... Esas experiencias no necesariamente son placenteras en el momento en el que ocurren. Tal vez al nadador le hayan dolido los músculos durante su carrera más memorable, tal vez le haya parecido que sus pulmones explotarían y se haya sentido mareado por el cansancio, sin embargo esos deben haber sido los mejores momentos de su vida” (Csikszentmihalyi cit. por Poe, 2000, p.59).

Por su parte Poe (2000) agrega: “Es la lucha -y no la relajación- lo que nos hace felices. Cuando estamos completamente absortos en una tarea difícil pero útil, logramos un estado que Csikszentmihalyi llama fluidez. Perdemos noción del tiempo. Nos sentimos unidos a nuestra tarea. El trabajo nos resulta tan natural como respirar. En ese estado, se sabe que algunas personas han realizado hazañas extraordinarias, inclusive sobrehumanas. Algunos compositores han escrito sinfonías de la noche a la mañana. Algunos atletas han roto récords. Algunos empresarios han cerrado importantes acuerdos. Asombrosamente, cualquiera que siga los pasos adecuados puede alcanzar este estado de máximo desempeño” (p.59).

Pero además, según Poe (2000), existen seis pasos hacia el camino de ese estado. Ellos son:

- Paso Uno: Considere su Tarea como si Fuera un Juego. Lo que sea que intenta lograr, piénselo como un juego. Debería haber reglas, objetivos, recompensas y desafíos definidos.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

- Paso Dos: Póngase un Objetivo Amplio. Busque dentro de su corazón las motivaciones profundas que lo impulsan al éxito.
- Paso Tres: Concentración. Concentración es un estado de total absorción. Desaparecen todos los pensamientos negativos y perturbadores. Se olvida todo menos la tarea inminente.
- Paso Cuatro: Ríndase al Proceso. Relájese y disfrute el proceso. No se preocupe por lograr un objetivo particular. El trabajo en sí debería ser su objetivo.
- Paso Cinco: Éxtasis. Cuando haya pasado los cuatro pasos anteriores, el éxtasis será consecuencia natural. Una intensa sensación de alegría y bienestar acompañará su trabajo.
- Paso Seis: Máxima Productividad. El estado de éxtasis libera inimaginables cantidades de energía. Se sorprenderá de todo lo que puede lograr bajo su influencia (p.59-60).

En síntesis, Mayer cree que “un líder debe construir un capullo alrededor de su equipo, como defensa contra el desaliento y el pensamiento negativo. Dentro de ese capullo, un equipo perdedor se puede transformar en uno ganador. El estado de fluidez del líder se convierte en el del equipo” (Mayer citado por Poe, 2000, p.62).

En síntesis, el pensamiento positivo es la cualidad de ser feliz con lo que se hace. Surge de estar profundamente absorto en lo que se está haciendo sin tener tiempo para pensar en cosas negativas. Y de acuerdo a los autores citados, la mejor manera de lograrlo es tomando el trabajo como si fuera un juego, con objetivos diarios que estén bajo su control y buscar cada día superar el “puntaje” del día anterior, es decir, ir cada día un poco más allá de lo planeado para lograr mejores resultados.

Característica N° 6 - Compasión.

En esta característica, Poe establece visibles diferencias entre lo que una persona que cree ser líder hace y lo que un verdadero líder debe hacer. Poe lo explica de la siguiente manera:

Para un líder, es una gran tentación pensar en la gente simplemente como instrumentos o herramientas de su voluntad. Los líderes necios manejarán a su gente inflexiblemente, sin pensar en sus sentimientos o debilidades. A esos líderes les resulta difícil motivar a las personas. Siempre se cuestionan por qué su gente es lenta para responder a un desafío e incluso más lenta para seguir instrucciones. En el peor de los casos, esos líderes enfrentarán rebelión, odio y desobediencia totales por parte de sus rangos.

Sin embargo, un verdadero líder nunca permite que su gente olvide que ante todo están los intereses de ellos. Hará todo lo que esté a su alcance para facilitar sus tareas. Elogiará a su gente por sus éxitos y se culpará por los fracasos. Obligará a su gente solamente hasta donde ellos estén dispuestos a obligarse. A cambio, ellos le darán su lealtad. Trabajarán más por un líder benévolo que por un déspota. (Poe, 2000, p.65).

A juicio propio es importante que los líderes aprendan a no ser dictadores y aprender a liderar con respeto y admiración mutua entre ellos y sus seguidores, en lugar de hacerlo a través del miedo y la intimidación.

Característica N° 7 - Visión.

Peter Senge, define a la visión como “una imagen del futuro que anhelamos”. Escribe: “Uno se ve en apuros si trata de pensar en alguna empresa que haya logrado cierta grandeza

sin la presencia de objetivos, valores y misiones compartidos ampliamente por toda la organización” (Senge cit. por Poe, 2000. p.71).

Respecto a la visión Poe (2000) señala que la mayoría de los líderes de network marketing tiene una visión de un tipo o de otro. Puede ser una visión a corto o largo plazo. Este autor agrega:

Con mucha frecuencia, la visión personal del líder no logra encender ninguna chispa en su red de distribuidores. Todos los negocios, no solamente el MLM, enfrentan este desafío. "Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se trasladan a visiones compartidas que movilicen a toda la organización" destaca Senge. "Lo que ha faltado es una disciplina para trasladar la visión individual a una visión compartida". En una organización eficaz, la visión es más que una afirmación vacía sobre una misión enviada por correo electrónico al personal. Es un sentimiento, compartido por todos los miembros del equipo, de identificación completa con el objetivo o propósito de la organización. Quienes aspiren al liderazgo MLM deben adquirir esa habilidad. (Poe, 2000, p.72).

Sin duda el primer paso para construir una visión personal es admitir de manera muy realista la brecha que existe entre visión y realidad y aceptarla como una fuerza beneficiosa, es decir, no permitirse sentir frustración al ser consciente de que la brecha entre la visión que se tiene de algo y la realidad es totalmente diferente, sino más bien tomar esa tensión entre lo que se tiene y lo que se quiere para alimentarse de ello y mantenerse firme, concentrado en lo que realmente se quiere y esforzarse, sin perder de vista la distancia que todavía se debe recorrer para alcanzar esos sueños.

En otro orden de ideas, Senge también señala que en la visión se puede encontrar adhesión versus acatamiento, y lo define así: “Adherirse significa unirse a algo por elección.

Es lo opuesto de "acatamiento", que significa seguir algo porque se debe hacer" (Senge cit. por Poe, 2000, p.75).

Según Senge, hay tres cosas que un líder puede hacer para alentar la adhesión:

1. Adhiera usted primero. Lidere el camino demostrando entusiasmo por su visión.
2. Sea sincero. No insulte la inteligencia de la gente con promesas y proyecciones falsas. Presente con honestidad los problemas y obstáculos.

3. Deje que la otra persona elija. Establezca su punto de vista y siga con su tarea. No ruegue, fastidie, regañe, amedrente o manipule a la gente para que lo sigan. Asegúrese que su gente sepa que son libres de decidir por ellos mismos. (Senge cit. por Poe, 2000, p.76).

La lección más difícil que deben enfrentar los gerentes, escribe Senge, "es que, finalmente, no hay nada que se pueda hacer para lograr que otra persona se adhiera o comprometa... Los principios anteriores simplemente establecen condiciones favorables para la adhesión, pero no generan adhesión" (Senge cit. por Poe, p.76).

Es por ello que Senge afirma que una visión se expande por una organización en un proceso de refuerzo de cinco pasos:

1. Éxitos tempranos. La visión hace triunfar a las primeras personas que se asocian a ella.
2. Comunicación. La gente le habla a otras personas y así difunden las novedades de la visión y cómo funciona para otros.
3. Esclarecimiento. Cuanto más habla la gente sobre la visión, con más claridad la comprende.
4. Entusiasmo. Cuanto más claramente comprenden la visión, más entusiasmados están.

5. Compromiso. La gente comienza a comprometerse con la visión. Adopta la visión, como propia y demuestra buena voluntad para ponerse a trabajar. (Segen cit. por Poe, 2000, p.78).

Según Poe (2000), cuando un equipo o compañía se esculmna detrás de una visión, se dice que está alineado. La diferencia entre un equipo alineado y uno no alineado es según Senge:

La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es energía desperdiciada" escribe Senge. "Aunque los individuos trabajen mucho, sus esfuerzos no se trasladan con eficacia al esfuerzo del equipo. Por el contrario, cuando un equipo está más alineado, surge una dirección en común y la energía de los individuos se armoniza. Se desperdicia mucha menos energía. (Senge cit. por Poe, 2000, p.78).

En conclusión, un líder debe tener una visión clara y debe ser una visión compartida por sus seguidores, no una idea impuesta. Pero además debe tener entusiasmo y compromiso con esa visión y demostrarlo con su ejemplo, es decir, que sea el líder quien primero adopta la visión, comunica con sinceridad a sus seguidores acerca de la visión, se compromete con la misma y es capaz de mantener el entusiasmo, pues todas estas conductas le permitirán sembrar la creencia y el compromiso por la visión de la organización a sus seguidores.

1.3.7. Cultura Organizacional

Todas las organizaciones poseen implícitamente una cultura que permite distinguirlas de otras, pero para definirla se torna un poco complejo, puesto que es difícil de describir, es intangible, implícita y se da por sentada; no obstante Chiavenato (1999) la define como el

modo de vida de la organización en todos sus aspectos, es decir, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otros; donde la forma de tratar a los empleados y clientes, la manera de negociar y de hacer las cosas caracterizan la esencia de esa cultura.

De esta misma manera, Schein (1985) acota que la cultura es:

El patrón básico de creencias, y suposiciones inventadas, descubiertas, creadas o compartidas por un grupo dado y que operan inconscientemente. Estas suposiciones y creencias son respuestas aprendidas a problemas de adaptación al medio ambiente y problemas de integración de los miembros y que funcionando lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y por ello a ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas. (p.224).

Stephen Robbins (2004) por su parte, señala que es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, y que para llevarla a cabo se cumplen ciertas funciones, entre ellas: transmitir una sensación de identidad a los colaboradores, facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supere los intereses personales, pero sobre todo que sirva como mecanismo que cree sentido y permita el control, que oriente y de forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Por lo tanto, es importante destacar que la esencia de la cultura es el resultado del aprendizaje y la experiencia, ya que la cultura no puede ser impuesta o creada, sólo puede ser aprendida, y ese aprendizaje debe nacer con los líderes, porque son éstos quienes poseen el control y hacen que la cultura sea el reflejo de sus creencias y valores, es decir, deben transmitir a sus colaboradores esa parte importante de la organización que incluye la misión, visión, valores, comunicación, objetivos, normas, procedimientos, imagen, entre otros, los cuales ejercen una gran influencia en todos los aspectos de una empresa, que va desde las

relaciones humanas hasta la productividad, puesto que la cultura y el liderazgo son las dos caras de una misma moneda organizacional

Asimismo, es necesario resaltar que la cultura genera sentido, dirección y propósito, es decir, representa una serie de significados comunes que diferencian a una de otra y que a partir del conocimiento de esa cultura se puede explicar y entender muchos fenómenos del mundo organizacional. Así como también que a través del liderazgo se puede crear, modificar o destruir dicha cultura organizacional.

1.3.7.1. Elementos de la cultura organizacional.

Dentro del concepto de la cultura organizacional existen elementos relacionados como la misión, la visión, los valores y las normas. Al respecto Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), los elementos de la cultura “es el esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas” (p. 486).

Por su parte Mejía y Balquin, expresan que:

Dentro de las organizaciones se usa una gran variedad de métodos y elementos para reforzar y mantener su cultura en el tiempo, algunos son deliberados como en el caso de los símbolos culturales, los ritos y la elección de los héroes que encarnan los valores de la empresa; en cambio otros son inconscientes, como es el caso del uso de las historias, el lenguaje y el estilo del liderazgo, cada uno expresa significados personales y compartidos entre los empleados. (Mejía y Balquin, 2007, cit. por Cepeda Dany 2012, p. 30).

Por todos estos planteamientos, se deduce que los elementos de la cultura se configurarán en la visión, la misión, las creencias y los valores que orientan y ofrecen directrices para el logro del fortalecimiento de la organización, no sería posible cultivar cultura en base a un solo elemento, porque cada uno propicia iniciativas de mejoras basadas en la necesidad de una distinta actuación en el proceso organizacional. Todos los supuestos teóricos de los mencionados autores explican que los elementos de la cultura organizacional corresponden a la visión, la misión, los valores, las creencias entre otros, toda esa gama de profundas filosofías son las que comparten los miembros desde sus percepciones objetivas y subjetivas que en muchos casos producen el comportamiento.

Sin embargo, en toda organización, según Vargas (2007) la cultura se manifiesta en otros dos tipos de elementos:

- ***Elementos visibles***, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, entre otros, los cuales la mayoría de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias y suposiciones localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

- ***Elementos invisibles y desarticulados***, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, los cuales son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Pero, de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2003), se presenta a través de tres niveles:

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

- Artefactos se refiere a los elementos concretos que se encuentran en la organización: productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización, tales como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- Valores compartidos son los valores que se transforman en lo más importante para las personas y que son aceptadas por todas las personas.
- Presupuestos básicos son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Por otra parte, los elementos relevantes en la cultura organizacional según Schein (1992) son los siguientes:

- **Artefactos:** Es el nivel más visible de la cultura y considerados como los productos, servicios, patrones de conductas de los miembros de la organización, hábitos y costumbres; es decir, la estructura física de la empresa y personas que la integran; entre ellos el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los colaboradores, el patrón de comportamiento, documento, registros, entre otros.
- **Valores:** Son los principios sociales, filosofías, estándares, metas y motivos que explican la forma en que se hacen las cosas, los cuales están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa y que tienen además un valor intrínseco.
- **Supuestos Básicos:** Son representaciones de las creencias, mitos, filosofía de los líderes, supuestos, misión y visión que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Estos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Además aparecen cuando en repetidas ocasiones se presenta una propuesta de solución a un problema, que con el paso del tiempo termina por aceptarse como real.

1.3.7.2. Características de la cultura organizacional.

Robbins (2004) plantea siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

- ***Innovación y correr riesgos:*** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- ***Minuciosidad:*** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- ***Orientación a resultados:*** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- ***Orientación a las personas:*** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- ***Orientación a los equipos:*** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- ***Agresividad:*** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- ***Estabilidad:*** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de cosas, en lugar de crecer.

1.3.7.3. Tipos de cultura organizacional.

Para la presente investigación, los tipos de cultura que se estudiaron están basados en cultura por rasgos personales que pueden surgir dentro de las organizaciones. Al respecto Amilcar Reyes (2003) plantea: “Las culturas pueden caracterizarse como relativamente

fuerzas o débiles, según el grado de influencia que tengan en el comportamiento de los empleados” (Reyes cit. por Vásquez Milángela, 2009, p.57).

Al respecto, Robbins (2004) expresa: “Existen distintas culturas organizacionales, que dentro de ellas se puede visualizar características de liderazgos diferentes” (p. 291). De igual forma el autor hace referencia a concepciones que los líderes pueden tener en las diferentes culturas y de estas dependen que se logren los objetivos. En otras palabras, dentro la cultura existen elementos que se promueven en la organización, pero estos no serán efectivos si los líderes muestran actitudes y comportamientos diferentes a lo que se ha planteado.

En relación a este planteamiento Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) explican: “La diversidad cultural gerencial es importante, pues corresponde a la mezcla de culturas y sub-culturas a los que pertenecen los integrantes de la fuerza laboral” (p. 223).

Para Roger Harrison son cuatro tipos de cultura organizacional que prevalecen en distintas situaciones, y los describe así:

- Cultura de roles que pone énfasis en la estabilidad del orden y el control, y se basa en una búsqueda de la seguridad, típica a la burocracia del sector público.
- Cultura de poder destaca la fuerza, la decisión y la determinación, se basa en el uso del poder.
- Cultura de logro resaltan el éxito, el crecimiento y la distinción y se basa en la expresión de sí mismo.
- Cultura de apoyo ponen énfasis en el apoyo mutuo, la integración y los valores, así como un sentimiento de comunidad. (Cowling, 1997:81).

Sin embargo y conforme a la revisión de diferentes autores que han desarrollado investigaciones diversas sobre los tipos de culturas que pueden surgir en las organizaciones, se han encontrado analogías entre las diferentes tipologías que proponen y, que pueden ser

englobadas en cuatro tipos, a saber: 1.- Cultura amistosa/colaboradora, 2.- Cultura individualista, 3.- Cultura familiar y 4.- Cultura agresiva. He aquí sus respectivas descripciones:

1. Cultura amistosa/colaboradora.

Según Milángela Vásquez (2009),

Una cultura de este tipo está asociada a características como: el trabajo compartido, el apoyo para aprender; el trabajo innovador; la creatividad, indagación y curiosidad, compromiso con los éxitos de otros, toma de decisiones democráticas, integración, interacciones dinámicas, empatía con los demás, solución de conflictos, expectativas de madurez y profesionalismo personal. (p.61).

Por su parte Cepeda (2012) acota que este tipo de cultura está asociada al trabajo compartido. En toda organización se puede encontrar una cultura amistosa y colaboradora entre los que se desempeñan en la misma. “Las personas dentro de esta cultura se muestran unos a otros actitudes y sentimientos de cariño, amor, contribuyente que les hace sentir bien y cómodos en la función que cumplen cada uno dentro de la empresa” (p.39).

Al respecto Gareth y Goffee (2005), explican:

La cultura amistosa y colaboradora atañen a una cultura en red, puede ser de dos formas: positiva y negativa, ambas tienen sus propias y diferentes normas de supervivencia, ofreciendo un buen punto de partida para empezar a explorar esta intrigante forma de cultura. (p.69).

En este mismo orden de ideas, Gómez y Barquín (2007), expresan la cultura amistosa con otro nombre, al cual llaman cultura club; “Es el comportamiento de los individuos para con una organización, la necesidad de encajar dentro del grupo y recompensar a las personas con la seguridad en el empleo, promoción desde dentro, en ascenso lento de la organización” (p.107).

Para Kreitner y Kinicki (2008), es definida como la cultura constructiva, “en ella se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo” (p.89).

Gareth y Goffee (2005), explican que las características mas importantes de la cultura amistosa/colaboradora son los logros, las organizaciones hacen bien las cosas y “valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos; la relación personal en ella, se valora la creatividad, la calidad sobre la cantidad, el logro de las tareas: y el humanismo” (p. 96).

En síntesis y de acuerdo con los planteamientos propuestos por todos los autores anteriores con respecto a la cultura amistosa/colaboradora, se puede decir que este tipo de cultura está dirigida a los logros a través — a juicio de la autora— del trabajo en equipo, compartiendo tareas, fomentando la creatividad y la innovación, interesándose por los demás compañeros estableciendo lazos de amistad, cariño, respeto, tolerancia y empatía, de manera que exista una camaradería y ayuda mutua en la consecución de las metas individuales y organizacionales.

A continuación se presenta un cuadro explicativo con las características más importantes de la cultura amistosa/colaboradora propuesto por Vásquez (2009).

Tabla 3

Características más importantes de la cultura amistosa/colaboradora

Cultura amistosa/colaboradora	
Creencias normativas	Características organizacionales
Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo. (Búsqueda de una norma de excelencia).
Relación personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual. Se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen y emprendan nuevas e interesantes actividades. (Piensen de manera singular e independiente).
Humanismo	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. (Ayudar a otros a que crezcan y se desarrollen).

Nota: Cuadro explicativo a cerca de las características más importantes de la cultura amistosa/colaboradora. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.63).

En otro orden de ideas Gareth y Goffee, consideran que:

Una de las claves para describir la cultura organizacional es el observatorio de conductas en función de cómo se distribuye el espacio físico, cómo las personas se comunican unas con otras, cómo se emplea el tiempo y cómo se expresan las identidades personales. (Gareth y Goffee cit. por Vásquez, 2009, p.64).

He aquí las conductas que, según los autores mencionados, pueden observarse en una cultura amistosa/colaboradora:

Tabla 4

*Conductas de la cultura amistosa/colaboradora***Observatorio de conductas en la cultura amistosa/colaboradora*****Espacio Físico***

Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas con fotografías de familia o de los compañeros, postales, dibujos u notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas, etcétera. El espacio “privilegiado” (grandes oficinas, aparcamientos) está unido a la jerarquía formal, pero también hay otros “tratos” que favorecen a unos más que a otros. Puede que haya logotipos corporativos, pero en las culturas en red negativas pueden ser motivo de risa. De la misma forma, las diferentes áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etcétera.

Comunicación

Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en “reuniones antes de las reuniones”. Documentos en soporte papel pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes personales. En culturas en red altamente politizadas los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impiden la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma “correcta” de comunicar: es decir; al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.

Tiempo

Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además las actividades sociales son con frecuencias una prolongación de la “jornada laboral”. Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede discurrir en el bar, en el campo de golf o en club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo.

Identidad

Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos. Las diferencias son minimizadas y si se expresan, son vista como sutiles variaciones en el código de vestir o la forma de hablar: Se da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales, asociaciones de pensionista, asociaciones de alumnos) Las lealtades personales persisten, aunque en algunos contextos la empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.

Nota: Cuadro explicativo de las conductas observadas en la cultura amistosa/colaboradora. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.65).

2. Cultura individualista.

A este tipo de cultura Gareth y Goffee (2005), la han denominado una cultura fragmentada de forma positiva. Este tipo de cultura al igual que la anterior también tiene sus reglas positivas y negativas, y las reglas para sobrevivir es hacerse valioso dentro de la

organización, manteniendo siempre deseos de superación, respetando las ideas y los resultados.

Por su parte Cepeda (2012) considera:

La cultura individualista o pasiva-defensiva es independiente, aislada, autónoma pero resistente a los cambios y controlada, que en función de la actitud impera un comportamiento dominante. Este tipo de cultura no hace bien a la organización, puesto que las relaciones interpersonales entre el gerente y el trabajador son escasas, es decir baja sociabilidad y por supuesto baja satisfacción laboral, puesto que los trabajadores desarrollan sentimientos generales sobre sus trabajos. (Cepeda, respecto a planteamientos de Kreitner y Kinicki, p.42).

En este mismo orden de ideas, Kreitner y Kinicki (2008), llaman a este tipo de cultura pasiva-defensiva, la cual se caracteriza por: “la creencia primordial de que los empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en el trabajo. Es una cultura que refuerza creencias normativas vinculadas con la aprobación, convencionalismo, dependencia y evitación” (p.35).

A todo lo anteriormente señalado, se puede concluir en que la cultura individualista se determina conforme a los rasgos. También es considerada la cultura del yo. Se enfoca en que el trabajo en las organizaciones muchas veces se realiza de manera individual o en solitario sin requerir la presencia de colegas o jefes.

Pero además, las conductas que se observan en este tipo de cultura, es de una comunicación breve, intercambios de pasillo o por teléfono, los trabajadores van solo cuando lo necesitan. La ausencia es un hábito. El logro y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse, las interferencias entre el personal puede ser considerado una pérdida de tiempo.

Seguidamente se presenta la **Tabla 5** la cual muestra las conductas correspondientes a la cultura individualista:

Tabla 5

Características de la cultura individualista

<i>Cultura individualista</i>	
Creencias normativas	Características organizacionales
Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. (“Llevarse bien” con los demás).
Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas).
Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad).
Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error. (Esperar a que los otros actúen primero).

Nota: Cuadro explicativo de las características de la cultura individualista. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.68).

Por otra parte, según Vásquez, otra de las consideraciones a tomar en cuenta para identificar una cultura individualista es mediante el observatorio de conductas en función del espacio, tiempo, comunicación e identidad planteado por Gareth & Goffee (2001). En el cuadro que a continuación será expuesto se indican las conductas que pueden observarse en una cultura individualista:

Tabla 6

Conductas de la cultura individualista

Observatorio de conductas en la cultura individualista
<i>Espacio Físico</i>
El espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etcétera), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia.
<i>Comunicación</i>
La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También puede haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes. Los individuos hablarán solamente a aquellos que “merezca la pena” dirigirse. En cualquier caso el trato es “te dejo en paz si tú me dejas en paz”. Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van dirigidos. Una gran parte de la comunicación se establece fuera de la organización a clientes y a colegas profesionales.
<i>Tiempo</i>
Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda de la excelencia profesional y técnica individual; cualquier aspecto que interfiera con esto –colegas, tareas administrativas, incluso clientes- puede ser considerado una pérdida de tiempo. Es posible que algunos individuos trabajen “juntos” durante muchos años sin llegar a conocerse unos a otros (suele ser común que los colegas revelen delante de clientes su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a que asisten). La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.
<i>Identidad</i>
Las personas se identifican con los valores de individualismo y libertad, con excelentes técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional. Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.

Nota: Cuadro explicativo de las conductas observadas en la cultura individualista. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.70).

3. Cultura familiar.

Para Cepeda (2012), “Este tipo de cultura se determina como una mezcla entre una organización colaboradora pues aporta altos niveles de amistad y compromiso y otra agresiva en cuanto a los resultados y la energía para lograr los objetivos” (p.43).

Al respecto Gareth y Goffee (2005) explican: “Es una cultura comunal la forma positiva, en cuanto a sus reglas: únete a la familia, ama el producto, sigue al líder; mientras que la forma negativa deja a tu familia, no te preocupes por la competencia, ríndete ante el líder” (p. 83).

Como puede observarse es evidente que este tipo de cultura es muy habitual en las empresas en sus comienzos, porque estas organizaciones son pequeñas, están centradas en un producto y gestionadas por el fundador (Gareth y Goffee, 2005).

Así mismo Cepeda (2012) considera cuatro características fundamentales en la cultura familiar: “1. Es visionaria y articulada, expresa en metas importantes; 2. Cubre todo tipo de riesgos y sacrificios en el logro de las metas; 3. Muestra sensibilidad hacia el entorno evaluando las limitaciones y los recursos para alcanzar los objetivos; 4. Sensibilidad hacia los demás, valorando sus capacidades, necesidades y sentimientos” (Cepeda parafraseando a Robbins, 2012, p.43).

A juicio propio, en este tipo de cultura es muy fácil suponer que el personal que labora en una organización con cultura familiar, se encuentra muy identificado con la misma hasta el punto de colocar los intereses de la organización por encima de todo. Es muy común encontrar este tipo de conductas en culturas individualistas porque efectivamente son organizaciones donde el jefe y la mayoría de los subordinados-empleados son familia (padres, hijos, nietos, sobrinos, hermanos, etc), por lo que en primera instancia se supone que todos trabajan en pro del crecimiento y éxito de la organización.

Pero esto puede resultar contradictoria cuando los trabajadores comienzan a ser conscientes de todo lo que han sacrificado a su alrededor por estar inmersos en la actividad familiar, y en este punto es cuando los trabajadores empiezan a cambiar su perspectiva acerca de la actividad que realizan, a sentirse aburridos, a trabajar sin ánimo, a querer pasar más

tiempo de calidad en familia que tiempo de familia en el trabajo, y todos estos malestares repercuten en el desarrollo eficaz y eficiente de la organización, pues cuando un trabajador comienza a sentir desánimo respecto a la organización, también pierde el sentido de pertenencia hacia la visión, misión, valores que antes eran tan marcados e importantes para estos. Esto a su vez, causa malestar en el jefe o dueño de la empresa y este comienza a imponer ideas, a tomar decisiones por sí sólo sin consultar, y todo esto va generando una bomba de tiempo que en cualquier momento explotará pues es imposible sostener una organización donde todas las partes piensan diferentes y no se encuentran alineadas. Para que este tipo de empresas y cultura organizacional puedan sobrevivir, es necesario la comunicación, flexibilidad y enfoque en la misión, visión y valores personales y de la organización.

Por otra parte es preciso señalar que también existen conductas que pueden dar pistas de que se está en presencia de una cultura individualista, según Gareth & Goffee (2001) estas conductas están orientadas al espacio físico, tiempo, comunicación e identidad:

Tabla 7

*Conductas de la cultura familiar***Observatorio de conductas en la cultura familiar***Espacio Físico*

La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quién estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizadas; la comida y la bebida invaden el espacio de “trabajo”. El logotipo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.

Comunicación

Hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara a cara van a ser probablemente los dominantes dentro de la organización. La comunicación no verbal es, no obstante, importante; aspectos como el vestuario, color y simbolismo pueden ayudar a las personas a sentirse más cerca de los demás. La comunicación fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une), pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas. La conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre “nosotros” y las diferencias con “ellos”. Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización. Los sentimientos de culpa o vergüenza son utilizados a menudo para corregir comportamientos “cerrados”.

Tiempo

La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).

Identidad

Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logos, símbolos y eslogan abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etcétera.

Nota: Cuadro explicativo de las conductas observadas en la cultura familiar. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.72-73).

4. Cultura agresiva.

Gareth y Goffe (2001) indican al respecto: “Las culturas organizacionales de este tipo se caracterizan por una alta solidaridad y una baja sociabilidad” (p.119). Al igual que los otros tipos de cultura tiene su lado positivo y negativo. En el lado positivo destacan afirmaciones

como: Ve a trabajar el domingo, haz que las cosas ocurran, destruye la competencia, consigue tus objetivos, no lo pienses demasiado. Y en el lado negativo: Ve a trabajar el domingo, házselo a los demás antes de que puedan hacértelo a ti, mantén un as en la manga, haz sólo lo que se mida, céntrate en tu propio beneficio, y olvídate de los demás.

Según Vásquez (2009):

Conviene destacar que ninguna cultura en sí es positiva o negativa. Sin embargo, una cultura agresiva cuando posee elementos característicos de intranquilidad e implacabilidad hacia el logro de los objetivos puede traer dificultades por no pensar en las consecuencias que esto pudiese acarrear. (p.75).

En consecuencia, este tipo de cultura organizacional está estrechamente relacionado — desde el punto de vista de la autora— a la intimidación, debido a que se obliga a los empleados a realizar tareas a la fuerza con el argumento de que así podrán conservar su status y seguridad en el trabajo. En la cultura agresiva se premia la confrontación y el negativo, son comunes las críticas a los demás, la oposición a las ideas de otros, el deseo de superar al otro promoviendo un esfuerzo y trabajo intensos para lograr los objetivos a cualquier precio. Se podría considerar como una cultura déspota, arrogante, dictatorial, intimidante y conflictiva.

Para R.A. Cooke y J.L. Szumal (1993, cit. por Kinicki y Kreitner, 2003), este tipo de cultura es más característico de creencias normativas que reflejan la oposición, poder, competencia y perfeccionismo.

A continuación se indican las creencias normativas y características organizacionales del tipo de cultura señalada en la **Tabla 8** según Vásquez (2009). Y también es importante señalar que en estas culturas es posible apreciar las conductas que en torno al espacio físico, la

comunicación, tiempo e identidad se pueden observar en las mismas, Gareth & Goffee (2001)

las identifican en la **Tabla 9**.

Tabla 8

Características de la cultura agresiva

Cultura agresiva	
Creencias normativas	Características organizacionales
Oposición	Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar y, de tal suerte, se refuerza oponerse a las ideas de otros. (Señalar errores).
Poder	Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros. Éstos piensan que se les recompensan por encargarse, controlar a los subordinados y, al mismo tiempo responder a las exigencias de los superiores. (Formar una base de poder personal).
Competencia	Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por superar a los otros. Los miembros operan en un marco de referencia “ganar-perder” y piensan que deben trabajar contra sus colegas (no con ellos) para sobresalir (Convertir el trabajo en un concurso).
Perfeccionismo	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso. Los miembros sienten que deben evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar largas horas para alcanzar objetivos definidos con precisión. (Hacer las cosas a la perfección).

Nota: Cuadro explicativo de las características de la cultura agresiva. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.76-77).

Tabla 9

*Conductas de la cultura agresiva***Observatorio de conductas en la cultura agresiva*****Espacio Físico***

El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es posible, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste al finalizar una tarea, no de charlas con los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajos, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etcétera. La distribución del espacio está unida al logro y no hay plazas de aparcamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.

Comunicación

La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos y repletos de datos dejan poco lugar para la conservación distendida entre compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (Hable con mi abogado). La comunicación que rebasa las fronteras (jerárquicas, geográficas, etcétera) es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. La reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se des-incentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.

Tiempo

Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que el tiempo y las medidas de realización son explícitas. La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Cuesta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo. La “charla ociosa” y distendida se considera una pérdida de tiempo.

Identidad

Las personas se identifican con el éxito de la compañía para la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentiva si con ello se logra el resultado deseado. Lo que une a las personas son experiencias compartidas objetivos e intereses más que sentimientos en común. En última instancia las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No hay ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que lo empleados han abandonado la compañía.

Nota: Cuadro explicativo de las conductas observadas en la cultura agresiva. Fuente: Milángela Vásquez (2009, p.77-78).

1.3.8. Cultura organizacional en el network marketing.

En cuanto a la cultura organizacional en las redes de mercadeo, primeramente es preciso señalar que es muy escasa la información que se puede encontrar al respecto. En muchos textos y publicaciones en internet, se pueden encontrar básicamente autores o personas con éxito en la industria mencionando que fue la cultura organizacional lo que los atrajo a cierta organización multinivel o afirmando que la cultura organizacional tiene mucha importancia en el network marketing. Sin embargo, al parecer no existe una definición clara acerca del liderazgo en el multinivel o las características más relevantes de la misma.

Pero a juicio de la autora, se puede decir, que la cultura organizacional en las redes de mercadeo no es muy diferente a la del modelo de negocio tradicional respecto a que como toda organización, su cultura se enmarca principalmente en la misión, visión, valores y reglas de la empresa. En el network marketing es posible que los líderes y distribuidores de la industria en sus diferentes niveles no sólo adopten la cultura de la compañía matriz, sino que además en sus propias organizaciones (como empresarios independientes), estos creen su propia cultura, pero respetando y creyendo firmemente en la cultura organizacional de la compañía multinivel a la que se han afiliado.

Así como hay una similitud en la cultura organizacional de las redes de mercadeo y el modelo de negocio tradicional, también existen diferencias. Si bien ambos modelos convergen en que es necesario definir una misión, visión, valores y reglas, estas se separan una de la otra al definir cada uno de esos aspectos. Debido a que en el modelo tradicional siempre la cultura organizacional va a estar dirigida al logro de las metas de la organización en sí misma, mientras que en el network marketing esos aspectos están dirigidos al logro de la libertad financiera de los empresarios independientes asociados, a crear un activo en el cual

son las personas quienes forman ese activo, marcado por una visión, misión y valores que inspiran a líderes y distribuidores a ir más allá y siempre tener presente que la ayuda mutua es lo más importante, pues los expertos en multinivel afirman que al ayudar a quienes se asocian a tu red a cumplir sus sueños, estos a su vez te estarán ayudando a cumplir los tuyos, es un ganar-ganar honesto y desinteresado. Lo cual no es común que suceda en el modelo de negocio tradicional, donde todo los esfuerzos van dirigidos al beneficio y rentabilidad de la empresa, pero de acuerdo a la cultura de cada una de ellas es posible que se tomen en cuenta los empleados, sin embargo, no deja de ser un modelo tradicional en el que se intercambia tiempo por dinero como afirman los expertos en el tema.

Mientras que el network marketing toma los aspectos positivos de la cultura organizacional del modelo tradicional y los adapta y mejora en su industria según sea el caso, además de adoptar perspectivas más nobles e inspiradoras.

1.3.9. Preguntas de Investigación

1. Explorar los estilos de liderazgo.
 - 1.1 ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de Amway de Venezuela LLC?
 - 1.2 ¿Cuáles estilos conducen a mejores resultados?

2. Explorar los tipos de cultura organizacional
 - 2.1 ¿Cuáles son los tipos de cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC
 - 2.2 Comparar los tipos de cultura organizacional con los resultados.

Capítulo II

Marco metodológico

El marco metodológico presenta la manera como se va a realizar o desarrollar el estudio y los pasos a seguir para realizarlo. Es por ello, que la metodología de la presente investigación contiene el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, procesamiento y análisis de la información y por último las fases metodológicas, las cuales fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2004), cuando se va a resolver un problema de manera científica, es bueno tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir y ese conocimiento hace posible evitar fallas en la elección del método adecuado para un procedimiento específico.

Por su parte Sampieri (2010), señala que:

No se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio. Pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance

exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Sin embargo, cualquier investigación puede incluir elementos de estos cuatro alcances. (p.78).

En ese sentido, el presente estudio se enmarcó en su inicio dentro del alcance exploratorio, el cual según Sampieri (2010), “Sirve para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (p.78). Pero además los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio (Sampieri, 2010, p. 79).

Seguidamente, esta investigación también se desarrolló dentro de estudios correlaciones, el cual según el mismo autor, tiene como finalidad:

Conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (Sampieri, 2010, p.81).

Además este autor acota: “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa” (Sampieri 2010, p.83).

Es así como se cumple la afirmación de Sampieri en cuanto cualquier proyecto de investigación puede incluir elementos o características de más de uno de los cuatro alcances antes mencionados.

2.1.2. Diseño de investigación.

Sampieri (2010), señala:

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular (p.120).

De esta manera, el diseño se puede entender como el plan de acción que se va aplicar, indicando una serie de pasos y estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la manera de encontrar las respuestas a las interrogantes que conllevan al estudio.

Por las consideraciones anteriores, el diseño de la presente investigación fue de campo, no experimental, transeccional; transeccional exploratoria y transeccional correlacional. Pues según Sampieri (2010), la investigación de campo es aquella que recoge la información directamente en el lugar donde ocurren los hechos. Y “transeccional porque el investigador recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151).

Y esta a su vez es dividida en transaccional exploratoria debido a que el propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico, que por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, además constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales) (Sampieri, 2010, p.152). Y transeccional correlacional porque: “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables

en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, fundamentados en planteamientos e hipótesis correlacionales” (Sampieri, 2020, p.154-155).

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población.

Según Hurtado (2008), la población está compuesta por el conjunto de seres, ya sea grupos, organizaciones o personas, en los cuales se va a estudiar la variable o evento. Por su parte Selltiz et al., (1980), citado por Sampieri (2010), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es por ello, que la población objeto de estudio en esta investigación fueron las organizaciones de network marketing en Venezuela.

2.2.2. Muestra.

En referencia a la muestra, Sampieri (2010) señala: “Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p.173).

Así mismo Morales (1994), citado por Arias (2006), coincide en que la muestra es el subconjunto representativo de la población, que mediante técnicas de muestreo le van a permitir al investigador conocer las características de toda la población. En resumen la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de

elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

En este sentido, la muestra estuvo conformada por 41 empresarios independientes de una de las organizaciones de network marketing presentes en Venezuela; Amway de Venezuela LLC. Dichos empresarios independientes forman parte de los diferentes niveles de profundidad que posee la unidad de estudio, divididos de la siguiente manera: once empresarios independientes de nivel 9%, siete de nivel 12%, cinco de nivel 15%, seis de nivel 18%, cuatro de nivel 21%, tres de nivel Plata, dos de nivel Oro, uno de nivel Platino, uno de nivel Esmeralda y uno de nivel Diamante.

Y el tipo de muestra seleccionado fue la muestra no probabilística o dirigida, la cual según Sampieri (2010) no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (p. 176), es decir, la selección es un proceso informal que no está basada en formulas probabilísticas, sino que depende de la decisión que tome el o los investigadores del estudio. Este tipo de muestra a su vez es por conveniencia y en cadena o por redes; Es por conveniencia porque fue difícil obtener información suficiente acerca de las personas que desarrollan en negocio en Amway de Venezuela LLC en sus diferentes niveles, por lo que principalmente se tomó en cuenta los casos disponibles a los cuales se tenía acceso. Sin embargo, también fue una muestra en cadena o por redes (“bola de nieve”), porque una vez identificados algunos participantes claves y agregados a la muestra, se les preguntó a estos si conocían a otras personas que pudieran proporcionar los mismos datos y una vez contactados también fueron incluidos.

Como se puede observar la muestra es reducida si se compara con otras investigaciones. Esto se debe a la poca receptividad que se obtuvo durante el tiempo dispuesto para que el

instrumento seleccionado fuera respondido por los participantes. Sin embargo, el tamaño de la muestra es aceptable en cuanto al tipo de estudio que se pretendió realizar.

También es importante acotar que Amway actualmente posee cinco niveles en su tabla de porcentaje de desempeño y veintidós niveles de liderazgo, para un total de veintisiete niveles. Sin embargo, en el instrumento aplicado sólo se obtuvieron respuestas de empresarios independientes de diez niveles diferentes.

A continuación se presenta una tabla en detalle con la distribución de la muestra:

Tabla 10

Muestra

Nivel	Cantidad
9 %	11
12 %	7
15 %	5
18 %	6
21 %	4
Plata	3
Oro	2
Platino	1
Esmeralda	1
Diamante	1
Total	41

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hurtado (2008), señala que la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos, implica fijar por cuáles medios o procedimientos el investigador va a obtener la información necesaria que le va a permitir alcanzar los objetivos de la investigación.

2.3.1. Técnicas.

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas maneras de conseguir la información, por ello, en esta investigación se empleó la técnica de la encuesta, con el propósito de obtener las opiniones de los empresarios independientes de Amway de Venezuela LLC, acerca del tema planteado.

Igualmente, Arias (2006), define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación a un tema en particular.

2.3.2. Instrumentos.

Según Arias (2006), los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar dicha información. Por su parte, Hurtado (2008), expone que un instrumento de recolección de datos es la herramienta con la cual el investigador va a recoger, filtrar y codificar la información.

Es por ello, que en la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual se encuentra conformada por una serie de afirmaciones relacionadas con el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de la investigación.

Al respecto Sampieri (2010), acota: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). De este mismo modo, Arias (2006), señala el cuestionario como la modalidad de encuesta a través de un cuestionario autoadministrado que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. Autoadministrado significa que:

... el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico y página web o blog). (Sampieri 2010, p. 235-236).

Es así como este instrumento fue aplicado a la muestra seleccionada por medio de una página de internet. En este caso se le pidió a los participantes (por correo electrónico y redes sociales) que accedieran a un sitio web, donde se dispuso el cuestionario, el cual se contestaría en el momento de acceder a dicha página web.

El cuestionario utilizado estuvo compuesto por un total de 84 “preguntas” cerradas a escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto, en este caso particular en cinco categorías o niveles de medición, donde: Nunca= 1, Rara vez= 2, A veces= 3 , A menudo= 4 y Frecuentemente, sino siempre= 5, con el fin de valorar las variables de interés en esta investigación.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Para medir el estilo de liderazgo, se incluyeron 39 afirmaciones correspondientes al cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ por sus siglas en inglés), forma líder 5X versión corta de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio. Y se mantuvieron las afirmaciones extras denominadas “consecuencias organizacionales” que posee el cuestionario, sean estas; Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción.

Y para medir el tipo de cultura organizacional, se agregaron 45 afirmaciones correspondientes al cuestionario aplicado por Vázquez Milángela (2009) en su investigación sobre cultura organizacional denominada: La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.; una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.

Además se incluyeron 8 preguntas de aspecto socio-demográficos sobre otros datos importantes con la intención de conocer algunas características de los participantes. Se aplicó el cuestionario a los 41 participantes distribuidos en los diferentes niveles de Amway, con el fin de conocer el estilo de liderazgo y cultura organizacional predominante en la unidad de estudio. Se tomó como referencia para el liderazgo transformacional; carisma/inspiracional y estimulación intelectual. Para el liderazgo transaccional; consideración individualizada y recompensa contingente. En el liderazgo correctivo/evitador; dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Y como consecuencias organizacional; esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

Todas las referencias mencionadas se denominaran a través de siglas durante la interpretación de resultados de la siguiente manera:

- LTF= Liderazgo transformacional
- C/I= Carisma inspiracional

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

II(A)= Influencia idealizada atribuida

II(C)= Influencia idealizada conductual

- EI= Estimulación intelectual

- LTR= Liderazgo transaccional
 - CI= Consideración individualizada
 - RC= Recompensa contingente

- LC/E= Liderazgo correctivo/evitador
 - DPEA= Dirección por excepción activa
 - LP/E= Liderazgo pasivo/evitador
 - DPEP= Dirección por excepción pasiva
 - LF= Laissez-faire

- COE= Consecuencias organizacionales evaluadas
 - EE= Esfuerzo extra
 - E= Efectividad
 - S= Satisfacción

Por su parte para la cultura organizacional se tomó como referencia los elementos de la cultura organizacional; etnohistoria, creencias, valores, comunicación, producto, motivación, toma de decisiones y compromiso con los objetivos y metas. A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario.

2.4. Validez y confiabilidad del instrumento

2.4.1. Validez.

De acuerdo con Namakforoosh (2005), la validez se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir. De igual manera Rusque (2003), señala que la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las incógnitas formuladas.

La validez de los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contienen los instrumentos fueron representativos del universo de la materia de interés.

2.4.2. Confiabilidad.

Según Namakforoosh (2005), la confiabilidad se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición. Asimismo, considera que una medición es confiable de acuerdo con el grado en que puede ofrecer resultados consistentes. Para Sampieri (2010), “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). El mismo autor señala que:

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). (Sampieri 2010, p.207)

En el caso de esta investigación, se utilizó uno de los procedimientos más usados para determinar la confiabilidad; Coeficiente de Cronbach (desarrollado por J. L. Cronbach), el cual se basa en el cálculo de la confiabilidad de un compuesto donde cada ítem se considera un sub-cuestionario del cuestionario total y los ítems se consideran paralelos. Este cálculo se realizó a través del programa estadístico SPSS de IBM Corporation 1989, 2016. IBM SPSS Statistics versión 24.

Los resultados de Alfa Cronbach se presentan a continuación en dos partes, la primera muestra los resultados para el cuestionario de liderazgo y luego los del cuestionario de cultura organizacional.

Tabla 11

Resultados Alfa de Cronbach en el instrumento utilizado para medir los estilos de liderazgo

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,874	0,905	35

Nota: Resultados estadísticos de Alfa de Cronbach en relación al cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), tomando en cuenta 35 elementos o ítems. Valores calculados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

El resultado de este cálculo fue de 0,905 como se muestra en la columna correspondiente a Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados, como el resultado está muy cerca de 1 se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad. Es importante señalar que al realizar este cálculo estadístico con todos los ítems

correspondientes al MLQ, se pudo observar que algunos de ellos mostraban resultados irrelevantes para esta investigación, por lo que de 39 ítems iniciales sólo se tomaron en cuenta 35, suprimiendo los ítems: 1, 4, 9 y 17. A continuación los resultados de confiabilidad para el caso de cultura organizacional:

Tabla 12

Resultados Alfa de Cronbach en el instrumento utilizado para medir los tipos de cultura organizacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,936	0,939	41

Nota: Resultados estadísticos de Alfa de Cronbach en relación al cuestionario aplicado por Vázquez Milángela (2009) en su investigación sobre cultura organizacional denominada: La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.; una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. Se tomó en cuenta 41 elementos o ítems. Valores calculados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

El resultado de este cálculo fue de 0,940 reflejado en la columna correspondiente a Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados, este resultado al igual que el presentado anteriormente también se acerca a 1 y se puede decir que el instrumento aplicado es confiable. También para este caso al realizarse los cálculos con todos los ítems correspondientes al cuestionario de Vázquez (2009), se encontraron ítems con resultados irrelevantes para la presente investigación, por tal motivo de 45 ítems iniciales sólo se tomaron en cuenta 41, eliminando los ítems: 46, 67, 77 y 84.

2.4.3. Procedimiento

Para la obtención de los datos se realizaron diversos pasos que se detallan a continuación:

- Una vez construido y validado el instrumento a utilizar, se construyó un cuestionario virtual usando la plataforma para encuestas Survey Gizmo, la cual permitió crear un cuestionario amigable utilizando las afirmaciones del cuestionario MLQ de Bass y Avolio (2000) para los estilos de liderazgo, las afirmaciones usadas por Vásquez (2009) de los elementos de la cultura organizacional como indicadores para evaluar sus tipos, además de preguntas de aspecto socio-demográfico y relacionadas con Amway.

- El cuestionario creado en la plataforma mencionada anteriormente, siguió el modelo elaborado previamente por escrito, es decir, estuvo formado por un pequeño saludo, una breve instrucción para los participantes a cerca de la forma de responder el cuestionario y las afirmaciones con escala tipo Likert y selección simple para que fuera más fácil y rápido de responder. Como la plataforma lo permitía, se separaron las afirmaciones en grupos de 10 aproximadamente, para así dividir el cuestionario en partes de manera de no presentar una encuesta que se viera interminable y aburrida. Por lo que cada parte o sección también tuvo una breve descripción general de las afirmaciones allí incluidas. Y por último, se agregó un agradecimiento para los participantes.

- Una vez listo el cuestionario en Survey Gizmo, se procedió a contactar a los empresarios independientes de Amway de Venezuela LLC. Este procedimiento fue realizado utilizando el correo electrónico y redes sociales, medios a través de los cuales se envió un texto con una breve explicación acerca de las razón por la cual se estaba realizando la encuesta, una solicitud a reenviar el mensaje a personas conocidas que

desarrollaran el negocio de redes de mercadeo en Amway de Venezuela LLC para así crear el efecto bola de nieve y obtener la mayor cantidad de respuestas y también se agregó un agradecimiento.

- Para obtener los datos analizados en esta investigación fue necesario esperar varias semanas, lo cual refleja la poca receptividad que hubo en la participación de la encuesta. Sin embargo, las respuestas obtenidas fueron suficientes para completar el estudio a pesar de que por razones obvias los resultados no se puedan generalizar.
- Al obtener las respuestas suficientes, los datos fueron exportados desde la plataforma Survey Gizmo a un archivo excel para su análisis e interpretación.

2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Arias (2006), señala que las técnicas de procesamiento son esos diferentes procedimientos a las cuales estarán sometidos los datos que se obtengan, ya sea clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. De esta misma manera acota que en el análisis de datos se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán utilizadas para conocer lo que revelan los datos que sean recogidos.

En efecto, una vez obtenida la información se registró, tabuló y presentó por medio de un análisis realizado por la autora, y para ello se realizaron varias acciones, entre ellas están:

- La codificación; a través de esta fue posible organizar y ordenar los criterios, los datos y los ítems, acorde a la manera estadística de la tabulación empleada, la cual permitió la agrupación de los datos.

- La tabulación; mediante esta técnica se pudo presentar los datos en cuadros formados por columnas.
- La representación estadística; la representación de los resultados obtenidos se realizó mediante gráficos de columnas 2D, donde los cuestionarios fueron presentados para el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas.

2.6. Fases Metodológicas

La presente investigación se desarrolló en varias fases o etapas, estas son:

Fase I: Identificar los estilos de liderazgo y cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC en sus organizaciones internas. En esta fase se procedió a la identificación del estilo de liderazgo y cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC y para ello se aplicó el instrumento a la muestra seleccionada, y de acuerdo a los resultados arrojados se identificó el estilo de liderazgo y cultura organizacional que la unidad de estudio aplica en sus organizaciones internas. El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual suministró la información pertinente acerca del tema en estudio.

Fase II: Caracterizar los estilos de liderazgo y cultura organizacional identificados en Amway de Venezuela LLC. En esta fase se realizó la caracterización del estilo de liderazgo y cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC, que una vez procesada la información, así como el análisis e interpretación y presentación de los resultados, se establecieron las características del mismo de acuerdo con los fundamentos teóricos previamente recolectados acerca del liderazgo y cultura organizacional.

Fase III: Evaluar la relación del estilo de liderazgo y cultura organizacional de las redes de mercadeo en Amway de Venezuela LLC. En esta fase se evaluó la relación del estilo de liderazgo y cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC en las organizaciones internas o redes de mercadeo de sus empresarios independientes en relación a los datos socio-demográficos y características o datos de Amway que fueron estudiados en esta investigación.

Capítulo III

Análisis e interpretación de los resultados

El análisis de resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación a través de los instrumentos aplicados. Esta información fue analizada de manera tal que guiara la consecución de los objetivos planteados en el capítulo I. Aquí se exponen los resultados obtenidos en la encuesta. Estos resultados se presentan ordenados con sus respectivos análisis.

3.1. Identificar los estilo de liderazgo y cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC en sus organizaciones internas

3.1.1 Resultados de la encuesta.

A continuación se presentan y exponen los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los 41 empresarios independientes participantes de Amway de Venezuela LLC, para identificar y caracterizar sus estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional.

Los resultados se presentan en tablas y gráficos de columnas 2D, donde los datos recabados se distribuyen por frecuencia, la cual es utilizada para representar las respuestas emitidas por los participantes de Amway de Venezuela LLC.

El análisis estadístico de los datos se realizó en forma global y por ítem de acuerdo a la mayor frecuencia de respuesta. Es importante resaltar que los encuestados respondieron sin dificultad alguna, lo que suministró información valiosa y precisa para esta investigación.

Primeramente se presentarán los resultados socio-demográficos y aquellos relacionados con Amway y seguidamente los resultados referentes a los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional cultura organizacional.

Datos socio-demográficos.

En relación a los datos socio-demográficos, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 13

Distribución según edad

Edad	Frecuencia	%
De 18 a 27 años	18	44
De 28 a 37 años	14	34
De 38 a 53 años o más	9	22
Total	41	100

En la tabla 13 se puede observar que la mayoría tiene edades comprendidas entre 18 y 27 años (18 personas). Le sigue la tendencia de 28 a 37 (14 personas). Y 9 personas tienen edades comprendidas entre 38 a 53 años o más. Al respecto se puede decir que la mayoría de participantes son bastante jóvenes pues tienen edades entre 18 a 27 años.

Tabla 14

Distribución según sexo

Sexo	Frecuencia	%
Mujer	24	58,5
Hombre	17	41,5
Total	41	100

En esta tabla 14 se puede notar que la mayor cantidad de participantes de la encuesta son 24 mujeres mientras que los hombres son 17. Entonces se puede decir que la mayoría de participantes desarrollando el negocio de redes de mercadeo con Amway de Venezuela LLC son mujeres.

Tabla 15

Distribución según nivel escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	%
Educación secundaria	1	2,4
Bachiller	10	24,4
Universitario	28	68,3
Magister	2	4,9
Total	41	100

En esta tabla 15 se puede apreciar que la gran mayoría de participantes tienen un nivel de escolaridad universitario (28 personas). Seguido por 10 personas con nivel de escolaridad

bachiller, 2 personas magister y 1 persona con educación secundaria. En consecuencia se puede decir que en general entre los participantes hay un nivel de escolaridad bastante alto.

Datos relacionados a Amway de Venezuela LLC.

En relación a los datos relacionados a Amway de Venezuela LLC, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 16

Distribución según antigüedad en Amway

Antigüedad	Frecuencia	%
De 0 a 11 meses	5	12,2
De 1 a 7 años	34	82,9
De 8 a 11 años o más	2	4,9
Total	41	100

En la tabla 16 se puede observar que la mayor cantidad de participantes tiene una antigüedad en Amway que oscila entre 1 a 7 años. Mientras que 5 personas han estado en Amway alrededor de 0 a 11 meses. Seguido por 2 personas entre 8 a 11 años o más. Es evidente que la mayoría se ha mantenido en las redes de mercadeo de Amway entre 1 a 7 años.

Tabla 17

Distribución según nivel en Amway

Nivel	Frecuencia	%
9 %	11	26,8
12 %	7	17,1
15 %	5	12,2
18 %	6	14,6
21 %	4	9,8
Plata	3	7,3
Oro	2	4,9
Platino	1	2,4
Esmeralda	1	2,4
Diamante	1	2,4
Total	41	100

En esta tabla 17 se puede observar la distribución de los participantes de la encuesta en los diferentes niveles de Amway. Como se puede ver 11 personas tienen el nivel 9%, 7 personas en el nivel 12% y 6 personas en el nivel 18%, estos tres niveles son en los que se encuentran la mayor cantidad de participantes. Luego siguen 5 personas en el nivel 15%, 4 personas en el nivel 21%, 3 en el nivel Plata y 2 personas en el nivel Oro. Para los niveles Platino, Esmeralda y Diamante hay una persona en cada nivel. Al respecto se puede mencionar que la mayor cantidad de participantes se encuentran en la Tabla de Porcentaje de Desempeño de Amway que va desde el nivel 9% al 21% (www.amway.com.ve). Mientras que el resto de los participantes se encuentran en los Niveles de Liderazgo que en este caso particular van desde el nivel Plata al nivel Diamante.

Tabla 18

Distribución según el tiempo empleado para alcanzar nivel actual

Tiempo	Frecuencia	%
De 0 a 11 meses	18	44
De 1 a 7 años	22	53,7
De 8 a 11 años o más	1	2,4
Total	41	100

En esta tabla 18 se puede notar la distribución de los participantes de acuerdo al tiempo que estos emplearon para alcanzar el nivel de Amway en el que se encuentran actualmente. En donde la mayoría son 13 personas en el rango de 1 a 3 años de tiempo empleado para llegar a su nivel. Luego 12 personas emplearon de 0 a 6 meses de tiempo, 9 personas de 4 a 7 años, 1 persona de 8 a 10 años y ninguna persona 11 años o más. Al respecto se puede decir que si la mayoría de los participantes escogieron la categoría de 1 a 3 años, es posible que estos se encuentren en los niveles más altos de la Tabla de Porcentaje de Desempeño y los primeros niveles de Liderazgo.

Tabla 19

Distribución según cantidad de personas que los empresarios independientes tienen en su red

Cantidad de personas en la red	Frecuencia	%
De 0 a 9	16	39
De 10 a 19	15	36,6
De 20 a 26 o más	10	24,4
Total	41	100

En esta tabla 19 se puede apreciar la distribución de la cantidad de personas que los participantes tienen en su red de mercadeo en Amway. La mayoría son 16 participantes que tienen de 0 a 9 personas en su red. Seguidamente 15 participantes tienen de 10 a 19 personas en su red. Luego 10 participantes tienen de 20 a 26 personas o más en su red. Se puede acotar que siendo 16 los participantes que tienen de 0 a 9 personas en su red, es posible que estos sean quienes tienen el nivel 9%. Mientras que los participantes que respondieron de 10 a 19 y de 20 a 26 o más, sean quienes tienen un nivel 12% y de Plata a Diamante respectivamente.

Tabla 20

Distribución según el tiempo empleado para desarrollar el negocio

Horas empleadas para desarrollar el negocio	Frecuencia	%
De 0 a 9 hrs	11	26,8
De 10 a 19hrs	20	48,9
De 20 a 40 hrs o más	10	24,4
Total	41	100

En esta tabla 20 se puede observar la distribución de los participantes según las horas que estos emplean semanalmente para desarrollar el negocio de redes de mercadeo en Amway. En donde la mayoría son 20 participantes que respondieron que emplean de 10 a 19 horas semanales en desarrollar el negocio. Siguiéndolos 11 participantes que emplean de 0 a 9 horas semanales. Luego 6 participantes que emplean de 20 a 29 horas semanales. Luego 2 participantes que emplean de 40 o más horas semanales y 1 de 30 a 39 horas semanales. Al respecto se puede mencionar que los participantes que emplean menos horas a la semana en desarrollar el negocio son quienes tienen niveles menores pues están empezando en el negocio, mientras que los que emplean más horas a la semana en desarrollar el negocio son quienes tienen niveles más altos pues normalmente llevan varios meses o años haciendo el negocio, tienen más personas en su red y por ende están más adaptados a un mayor ritmo para alcanzar sus metas y subir de niveles.

Datos de liderazgo.

Estilos de Liderazgo.

En este punto se muestran los resultados a los planteamientos sobre los estilos de liderazgo evaluados en la presente investigación.

Figura 1

Resultados de la distribución según variables de segundo orden y escalas de variables evaluadas en los estilos de liderazgo

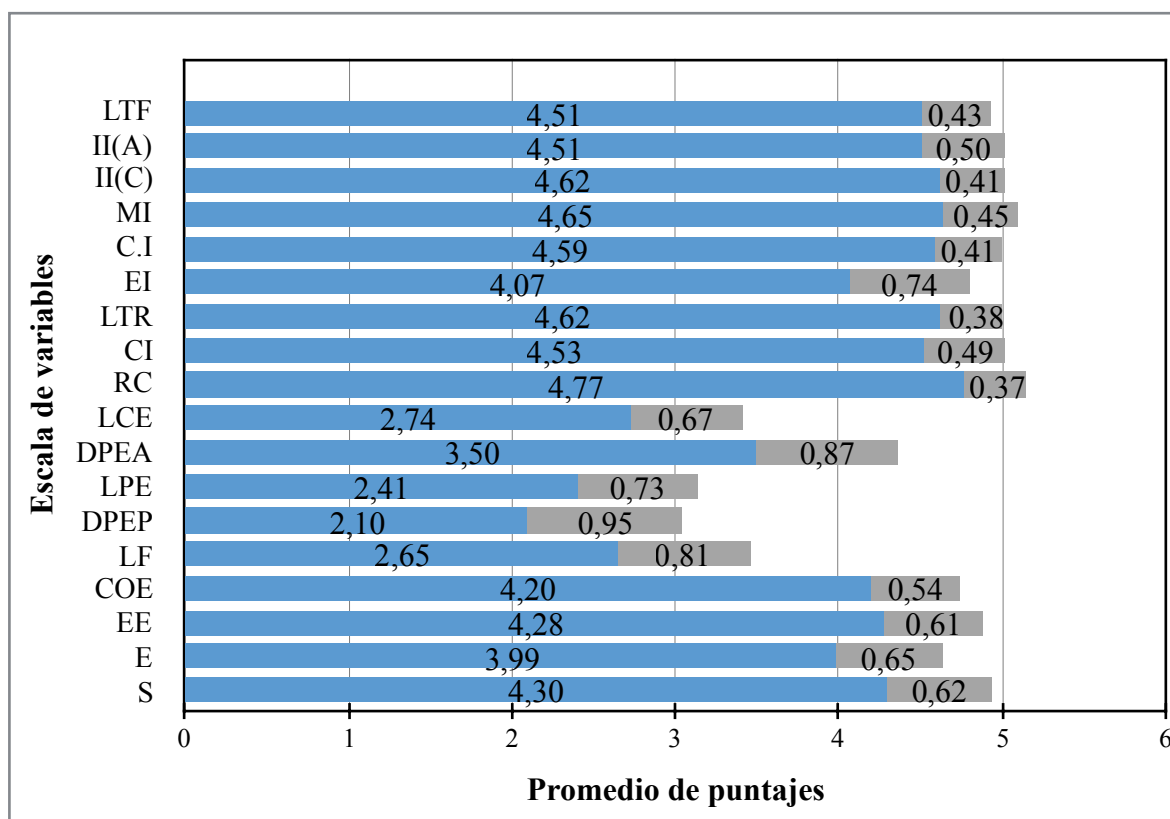


Figura 1: Distribución gráfica de barras en capas según el promedio de cada dimensión de los estilos de liderazgo con sus respectivas variables de segundo orden y escala de variables, reflejadas en las barras de color azul, y la desviación estándar de dichas variables en las barras de color gris. Dichos cálculos fueron realizados a través del programa IBM SPSS Statistics. El eje Y muestra la denominación en siglas de las variables y sus

escalas, y el eje X el promedio de puntajes que van desde 1 a 5.

En esta figura 1 se puede observar que de acuerdo a los resultados obtenidos a través del instrumento seleccionado, los participantes se inclinan a los dos primeros estilos de liderazgo, LTR¹ y LTF (liderazgo transaccional y transformacional respectivamente), pues contestaron positivamente a estos. Mientras que en el caso del liderazgo correctivo/evitador, los resultados son débiles. Por su parte, los resultados a las consecuencias organizacionales evaluadas también son significativas.

Correlación Spearman en los estilos de liderazgo.

En la presente investigación se utilizó el coeficiente de Spearman para correlacionar variables que tuvieran nivel de medición ordinal. Sampieri define el coeficiente de Spearman de la siguiente manera:

Los coeficientes rho de Spearman, son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). El coeficiente de Spearman rho parece ser una aproximación cercana al coeficiente r de Pearson, cuando los datos son continuos (por ejemplo, no caracterizados por un número considerable de empates en cada rango).

De acuerdo con Creswell (2005) sirve también para analizar relaciones curvilíneas.

También se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos.

(Sampieri 2010, p.332).

¹ LTR= Liderazgo Transaccional, CI= Consideración Individualizada, RC= Recompensa Contingente, LCE= Liderazgo Correctivo/Evitador, DPEA= Dirección por Excepción Activa, DPEP= Dirección por Excepción Pasiva, LF= Laissez-Faire, LPE= Liderazgo Pasivo/Evitador, COE= Consecuencias Organizacionales Evaluadas, EE= Esfuerzo Extra, E= Efectividad, S= Satisfacción.

A continuación se presentarán una serie de tablas con las correlaciones entre variables, mostrando aquellas que fueron más relevantes en este estudio y que fueron mencionadas anteriormente en la interpretación de los resultados y además se agrega en cada tabla la correlación de la variable principal con el liderazgo para mostrar que cada una de ellas guarda relación con los temas estudiados en esta investigación. Por lo tanto se colocarán las tablas por variables para que sea más fácil de entender para el lector.

Estilos de liderazgo.

Tabla 21

Correlación entre los estilos de liderazgo y otras variables

LTF	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
LTR	,669**	0,000	41	0,1
CI	,686**	0,000	41	0,1
EE	,524**	0,000	41	0,1
S	,632**	0,000	41	0,1
L	,524**	0,000	41	0,1
LTR	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
IIC	,746**	0,000	41	0,1
MI	,604**	0,000	41	0,1
EI	,333*	0,033	41	0,5
LTF	,669**	0,000	41	0,1
S	,619**	0,000	41	0,1
L	,690**	0,000	41	0,1

LCE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
EI	,383*	0,014	41	0,5
DPEA	,708**	0,000	41	0,1
LPE	,915**	0,000	41	0,1
DPEP	,699**	0,000	41	0,1
LF	,811**	0,000	41	0,1
L	,648**	0,000	41	0,1

Nota: Correlación entre los estilos de liderazgo y sus variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes y también la correlación de cada estilo con el liderazgo en general. ** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$ - * Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

En esta tabla 21 se pueden observar las correlaciones entre los estilos de liderazgo y sus variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes con coeficientes de correlación que oscilan entre ,669 (correlación positiva media) y ,961 (correlación positiva muy fuerte) y con nivel de significancia de $\alpha \leq .01$ y una correlación de coeficiente correlacionan de ,383 con nivel de significancia $\alpha \leq .05$. Agregándose también la correlación de cada estilo con el liderazgo en general. Se puede observar que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional guardan correlaciones entre ellas, pero éstas a su vez no tienen ninguna correlación con el estilo de liderazgo correctivo/evitador.

Características organizacionales evaluadas.

Tabla 22

Correlación entre las características organizacionales evaluadas y otras variables

COE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
IIC	,626**	0,000	41	0,1
MI	,756**	0,000	41	0,1
EI	,363*	0,019	41	0,5
C.I	,688**	0,000	41	0,1
CI	,596**	0,000	41	0,1
DPEA	,375*	0,016	41	0,5
L	,685**	0,000	41	0,1

Nota: Correlación entre las consecuencias organizacionales evaluadas y otras variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.05$

En esta tabla 22 se puede notar las correlaciones entre las consecuencias organizacionales evaluadas y otras variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes con coeficientes de correlación que oscila entre ,626 y ,756 (correlación positiva media) y con nivel de significancia de $\alpha \leq 0.01$. También dos variables con correlaciones de ,363 y ,375 (correlación positiva débil) y nivel de significancia de $\alpha \leq 0.05$.

Datos de cultura organizacional.

Elementos de la cultura organizacional.

En este punto se presentan los resultados a los planteamientos sobre los elementos de la cultura organizacional como indicador de sus tipos evaluados en la presente investigación.

Figura 2

Resultados de la distribución según variables de segundo orden y escalas de variables evaluadas en los elementos de la cultura organizacional

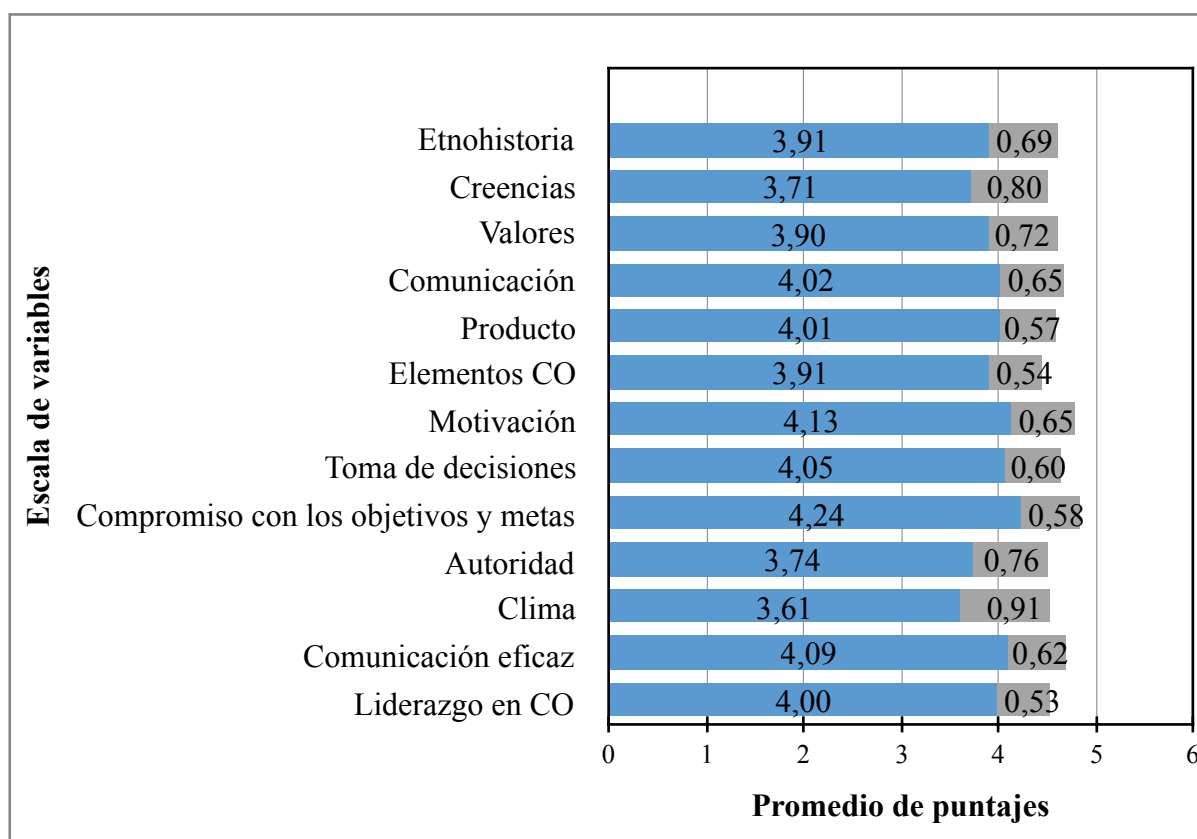


Figura 2: Distribución gráfica de barras en capas según el promedio de cada dimensión de elementos de la cultura organizacional y en liderazgo en dicha cultura con sus respectivas variables de segundo orden y escala de variables, reflejadas en las barras de color azul, y la desviación estándar de dichas variables en las barras de color gris. Dichos cálculos fueron realizados a través del programa IBM SPSS Statistics. El eje Y muestra la

denominación en siglas de las variables y sus escalas, y el eje X el promedio de puntajes que van desde 1 a 5.

En la figura 2 se puede apreciar que el mayor promedio de puntajes en los elementos de la cultura organizacional lo tienen las escalas de variable denominadas; comunicación, producto y etnohistoria. Mientras que en dimensión de liderazgo en la cultura organizacional el mayor promedio de puntajes lo tienen; compromiso con los objetivos y metas, motivación y comunicación eficaz. En general el promedio obtenido en todas las variables es bastante alto y oscila entre 3,61 y 4, 24.

Correlación Spearman en la cultura organizacional.

A continuación se presentarán una serie de tablas con las correlaciones entre variables, mostrando aquellas que fueron más relevantes en este estudio y además se agrega en cada tabla la correlación de la variable principal con la cultura organizacional para mostrar que cada una de ellas guarda relación con los temas estudiados en esta investigación. Por lo tanto se colocaran las tablas por variables para que sea más fácil de entender para el lector.

Elementos de la cultura organizacional.

Tabla 23

Correlación entre los elementos de la cultura organizacional y otras variables

ETNOHISTORIA	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Motivación	,698**	0,000	41	0,1
Toma de decisiones	,467**	0,002	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,628**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,706**	0,000	41	0,1
CO	,781**	0,000	41	0,1
L.CO	,691**	0,000	41	0,1
CREENCIAS	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Motivación	,590**	0,000	41	0,1
Autoridad	,382*	0,014	41	0,5
Clima	,648**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,681**	0,000	41	0,1
CO	,731**	0,000	41	0,1
L.CO	,614**	0,000	41	0,1
VALORES	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Motivación	,689**	0,000	41	0,1
Clima	,711**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,693**	0,000	41	0,1
CO	,856**	0,000	41	0,1
L.CO	,745**	0,000	41	0,1

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Toma de decisiones	,360*	0,021	41	0,5
Autoridad	,440**	0,004	41	0,1
Clima	,435**	0,004	41	0,1
Comunicación eficaz	,668**	0,000	41	0,1
CO	,711**	0,000	41	0,1
L.CO	,579**	0,000	41	0,1

PRODUCTO	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Toma de decisiones	,644**	0,000	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,613**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,543**	0,000	41	0,1
CO	,685**	0,000	41	0,1
L.CO	,657**	0,000	41	0,1

Nota: Correlación entre los elementos de la cultura organizacional y otras variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

Se puede observar en la tabla 23 las correlaciones entre los elementos de la cultura organizacional y otras variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes. En general los coeficientes de correlación van desde ,435 (correlación positiva débil) y ,698 (correlación positiva media) con nivel de significancia de $\alpha \leq .01$. También se encontraron dos valores con ,360 y ,382 (correlación positiva débil) pero con nivel de significancia de $\alpha \leq .05$. Además se agregaron las correlaciones

correspondientes a cada variable en relación a la cultura organizacional en general y al liderazgo en la cultura.

Liderazgo en la cultura organizacional.

Tabla 24

Correlación entre las variables del liderazgo en la cultura organizacional y otras variables

MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,698**	0,000	41	0,1
Creencias	,590**	0,000	41	0,1
Valores	,689**	0,000	41	0,1
CO	,790**	0,000	41	0,1
COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS Y METAS	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,628**	0,000	41	0,1
Valores	,656**	0,000	41	0,1
Producto	,693**	0,000	41	0,1
CO	,833**	0,000	41	0,1
COMUNICACIÓN EFICAZ	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,706**	0,000	41	0,1
Creencias	,681**	0,000	41	0,1
Valores	,693**	0,000	41	0,1

Nota: Correlación entre las variables del liderazgo en la cultura organizacional y otras variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones importantes. ** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.01$

En esta tabla 24 se pueden apreciar las correlaciones entre las variables del liderazgo en la cultura organizacional en relación a otras variables de segundo orden o escala de variables en donde se encontraron correlaciones relevantes. En general el coeficiente de correlación oscila entre ,590 y ,706 (correlación positiva media) y nivel de significancia de $\alpha \leq .01$. Además se agregaron las correlaciones de cada una de las variables con respecto a la cultura organizacional en general y el liderazgo en la cultura.

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.

Estilos de liderazgo.

Aquí se mencionarán los resultados obtenidos en los cálculos estadísticos relacionadas al promedio, desviación estándar y correlaciones Spearman de las variables de segundo orden y escalas de variables asociadas a la dimensión de estilos de liderazgo y consecuencias organizacionales evaluadas, cuyas dimensiones se pueden apreciar en el apéndice A (Operacionalización de variables). Mientras que los demás resultados respecto a cada variable de segundo orden y escala de variables se pueden observar en los apéndices B y C (Promedio y desviación estándar y Correlaciones Spearman respectivamente).

Por otra parte, es importante acotar que cuando se hayan encontrado correlaciones con nivel de significancia $\alpha \leq .05$ se mencionarán su coeficiente de correlación y nivel de significancia claramente. Mientras que en las correlaciones con nivel de significancia $\alpha \leq .01$ se mencionará únicamente el coeficiente de correlación. Esto se debe a que la mayoría de las correlaciones tienen nivel de significancia de $\alpha \leq .01$ y resulta muy repetitivo mencionarlas en los resultados de cada dimensión, por lo que queda explicada la metodología al presentar

dichos resultados. A partir de ahora queda implícito que los valores donde no se mencione el nivel de significancia es debido a que este es $\alpha \leq .01$. Por otra parte, la asignación de puntajes fluctúa entre 1 y 5.

Liderazgo transformacional.

De acuerdo a la sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las variables de segundo orden; C.I² y EI, cuyas escalas de variables son: II(A), II(C), MI y EI, en la cual la asignación de puntajes fluctúa entre 1 (uno) y 5 (cinco), la mayoría de respuestas en los ítems correspondientes, alcanzó un promedio igual a 4,51 (DE= 0,43). Donde los participantes consideran que se da una relación up-line (líder) down-line (seguidor), en la cual los up-lines como líderes se caracterizan por ser carismáticos, de tal forma que los down-lines se identifican y desean imitar al líder. Inspiran a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Los up-lines son intelectualmente estimulantes, expandiendo las habilidades de los down-lines. Finalmente, los líderes los consideran individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

En este estilo de liderazgo se encontraron correlaciones con el liderazgo transaccional con valores entre ,422 (correlación positiva débil) y ,689 (correlación positiva media). Siendo las correlaciones más significativas con las variables; liderazgo transaccional, consideración individualizada y recompensa contingente. Además también se encontraron correlaciones con las consecuencias organizacionales evaluadas; esfuerzo extra y satisfacción, lo cual era de esperarse debido a que estas características son comunes en el liderazgo transformacional.

² LTF= Liderazgo Transformacional, C.I= Carisma/Inspiracional, EI= Estimulación Intelectual, IIA= Influencia Idealizada Atribuida, IIC= Influencia Idealizada Conductual, MI= Motivación Inspiracional.

Sin embargo, lo más interesante fueron las correlaciones entre los dos estilos de liderazgo mencionados y algunas de sus variables y escalas de las mismas, pero de acuerdo a la Teoría de Rango Total y variedad de investigadores (Shamir 1995, en Bass y Avolio, 2000; Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), los líderes transformacionales adoptan conductas tanto transformacionales como transaccionales.

Liderazgo transaccional.

De acuerdo a la sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las variables de segundo orden; CI³ y RC, cuyas escalas de variables son denominadas con las mismas siglas. La asignación de puntajes fluctúa entre 1 (uno) y 5 (cinco), la mayoría de respuestas en los ítems correspondientes, tuvo un promedio igual a 4,62 (DE= 0,38). Se pudo observar que los encuestados consideran que existe una transacción o intercambio, en donde las necesidades de estos pueden ser alcanzadas de acuerdo a su desempeño y esfuerzo.

Se notaron correlaciones con el liderazgo transformacional y consecuencias organizacionales evaluadas con valores entre ,746 (correlación positiva considerable) y ,669 (correlación positiva media). Las correlaciones más relevantes fueron con las variables: influencia idealizada conductual, liderazgo transformacional, satisfacción y motivación inspiracional. También se observó una correlación con la variable efectividad de ,342 (correlación positiva débil) con nivel de significancia de $\alpha \leq .05$.

³ LTR= Liderazgo Transaccional, CI= Consideración Individualizada, RC= Recompensa Contingente.

Liderazgo correctivo/evitador.

De acuerdo a la sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las variables de segundo orden; DPEA⁴ y LPE, cuyas escalas de variables son; DPEA, DPEP y LF, en donde la asignación de puntajes fluctúa entre 1 (uno) y 5 (cinco), la mayoría de respuestas en los ítems correspondientes obtuvo un promedio igual a 2,74 (DE= 0,67). Es evidente que este estilo de liderazgo tiene poca relevancia dentro de la percepción de los participantes, puesto que su valor promedio es bajo.

Como era de esperarse este estilo de liderazgo presentó correlaciones únicamente entre las variables y escalas de su propio estilo, a saber; dirección por excepción activa, liderazgo pasivo evitador, dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Con correlaciones entre ,708 (correlación positiva media) y ,915 (correlación positiva muy fuerte). Y una correlación con la variable de segundo orden del liderazgo transformacional; estimulación intelectual de ,383 (correlación positiva débil) y nivel de significancia $\alpha \leq .05$.

Consecuencias organizacionales evaluadas en el MLQ.

De acuerdo a la sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las variables de segundo orden; EE⁵, E y S, cuyas escalas de variables son denominadas con las mismas siglas. La asignación de puntajes fluctúa entre 1 (uno) y 5 (cinco), la mayoría de respuestas en los ítems correspondientes, alcanzó un promedio igual a 4,20 (DE= 0,54). Por otra parte, se encontraron múltiples correlaciones entre estas consecuencias organizacionales con los

⁴ LCE= Liderazgo Correctivo/Evitador, DPEA= Dirección por Excepción Activa, DPEP= Dirección por Excepción Pasiva, LF= Laissez-Faire, LPE= Liderazgo Pasivo/Evitador.

⁵ COE= Consecuencias Organizacionales Evaluadas, EE= Esfuerzo Extra, E= Efectividad, S= Satisfacción.

estilos de liderazgo transformacional (.640) y transaccional (.638) ambas con correlaciones positivas medias. Las correlaciones más significativas fueron con las variables; motivación inspiracional, carisma inspiracional, influencia idealizada conductual y consideración individualizada.

Elementos de la cultura organizacional.

En esta parte se mencionarán los resultados obtenidos en los cálculos estadísticos relacionadas al promedio, desviación estándar y correlaciones Spearman de las dimensiones asociadas a los elementos de la cultura organizacional y liderazgo en la cultura, cuyas dimensiones se pueden apreciar en el apéndice A (Operacionalización de variables). Mientras que los demás resultados respecto a cada variable de segundo orden y escala de variables se pueden observar en los apéndices B y C (Promedio y desviación estándar y Correlaciones Spearman respectivamente).

Al igual que la interpretación de los resultados de los estilos liderazgo, aquí se dejará claro cuando una correlación tenga nivel de significancia $\alpha \leq .05$. Mientras que queda implícito que los valores donde no se mencione este valor es debido a que el nivel de significancia es $\alpha \leq .01$.

Etnohistoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos para la etnohistoria como indicador de la cultura organizacional, se notó que la mayoría de respuestas en los ítems obtuvo un promedio igual a 3,91 (DE= 0,69) en sus escalas de variables. Los participantes consideran que es posible

narrar los orígenes, el momento presente y los proyectos futuros de la organización y sentirse identificados con la misma.

La etnohistoria presentó diversas correlaciones con otras variables de la dimensión “liderazgo en la cultura organizacional”. Los valores de coeficiente de correlación fueron alrededor de ,467 (correlación positiva débil) y ,706 (correlación positiva media). Las correlaciones más relevantes fueron con las variables: comunicación eficaz, motivación y compromiso con los objetivos y metas.

Creencias.

Según los resultados obtenidos para las creencias como indicador de la cultura organizacional, se notó que las respuestas en los ítems tuvo un promedio igual a 3,71 (DE= 0,80) en sus escalas de variables. En este caso los participantes consideran las creencias como construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de diferentes aspectos como por ejemplo; a religión, la filosofía, la magia, el arte, como lo manifiesta Aguirre. A (2004).

En cuanto a las correlaciones, las creencias también reflejó múltiples correlaciones con variables del liderazgo en la cultura organizacional con valores que oscilan entre ,491 (correlación positiva débil) y ,681 (correlación positiva media). Las correlaciones más importantes fueron con las variables: comunicación eficaz, clima y motivación. Mientras que la autoridad tuvo un coeficiente de correlación de ,382 (correlación positiva débil) con nivel de significancia de $\alpha \leq .05$.

Valores.

De acuerdo a los resultados obtenidos para los valores como indicador de la cultura organizacional, las respuestas en los ítems alcanzó un promedio igual a 3,90 (DE= 0,72) en sus escalas de variables. Por otra parte, se obtuvieron correlaciones con las variables de liderazgo en la cultura organizacional, cuyos valores están alrededor de ,444 (correlación positiva débil) y ,711 (correlación positiva media). En el mismo orden de ideas, las correlaciones más importantes fueron con las variables: clima, comunicación eficaz y motivación.

Comunicación.

Según los resultados obtenidos para la comunicación como indicador de la cultura organizacional, se notó que la mayoría de respuestas en los ítems alcanzan un promedio igual a 4,02 (DE= 0,65) en sus escalas de variables. Los participantes perciben la comunicación como un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva donde las personas tienen la capacidad de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva.

Esta variable obtuvo correlaciones de la comunicación con respecto a las variables de liderazgo en la cultura organizacional que obtuvieron un coeficiente de correlación entre ,426 (correlación positiva débil) y ,668 (correlación positiva media). Por su parte la toma de decisiones tuvo un coeficiente de correlación de ,360 (correlación positiva débil) con nivel de significancia $\alpha \leq .05$. Mientras que las correlaciones más relevantes fueron: comunicación eficaz, autoridad y clima.

Producto.

De acuerdo a los resultados obtenidos para el producto como indicador de la cultura organizacional, se notó que la mayoría de respuestas en los ítems obtuvo un promedio igual a 4,01 (DE= 0,57) en sus escalas de variables. Dentro de lo que comprende el producto, se encuentra lo relacionado con la marca e imagen. La marca comunica identidad y potencialidad. La identidad visual de una organización no sólo descansa en un diseño aceptable, sino que debe ser el resultado de su cultura (Vázquez, 2009, p.51).

En esta variable se pudo encontrar correlaciones positivas medias con las variables del liderazgo en la cultura organizacional; toma de decisiones, compromiso con objetivos y metas y comunicación eficaz, con valores entre ,543 y ,644.

Liderazgo en la cultura organizacional.

Compromiso objetivos y metas.

Según los resultados obtenidos para el compromiso con objetivos y metas como indicador de liderazgo en la cultura organizacional, se notó que la mayoría de respuestas en los ítems tuvo un promedio igual a 4,24 (DE= 0,58). Por su parte, las correlaciones de esta variable con las del liderazgo en la cultura organizacional tuvieron valores entre ,432 (correlación positiva débil) y ,656 (correlación positiva media). Presentando correlaciones más importantes con las variables; valores, etnohistoria y producto.

Motivación.

Según los resultados obtenidos para la motivación como indicador de liderazgo en la cultura organizacional, se notó que la mayoría de respuestas en los ítems alcanzó un promedio igual a 4,13 (DE= 0,65). Las correlaciones con las variables del liderazgo en la cultura organizacional tuvieron un coeficiente de correlación que oscila entre ,426 (correlación positiva débil) y ,698 (correlación positiva media). Mientras que las correlaciones más relevantes fueron con las siguientes variables; etnohistoria, valores y creencias.

Comunicación eficaz.

De acuerdo a los resultados obtenidos para la comunicación eficaz como indicador de liderazgo en la cultura organizacional, se notó que la mayoría de respuestas en los ítems obtuvo un promedio igual a 4,09 (DE= 0,62). Las correlaciones con las variables del liderazgo en la cultura organizacional, obtuvieron un coeficiente de correlación alrededor de ,543 y ,706 (correlación positiva media). En donde las correlaciones más importantes fueron con las variables; etnohistoria, valores y creencias.

3.2. Caracterizar los estilos de liderazgo y cultura organizacional identificados en Amway de Venezuela LLC

En este objetivo se realizó la caracterización de los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional encontrados en Amway de Venezuela LLC. Una vez hecho el análisis e

interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento seleccionado para la recolección de información, se cumplió el segundo objetivo de la presente investigación, siendo este; caracterizar los estilos de liderazgo y cultura organizacional identificados en Amway de Venezuela LLC.

Es evidente entonces, con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empresarios independientes de Amway, así como tomando en cuenta las definiciones de Valera (2010), Bass y Avolio (1981, 1990) y Lussier y Achua (2005) sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, que en Amway de Venezuela LLC se aplican ambos estilos de liderazgo. Y por su parte las definiciones de Gareth y Goffee (2001, 2005) y Kreitner y Kinicki (2008), y Cepeda (2012) sobre los tipos de cultura organizacional, la unidad de estudio presenta características de la cultura amistosa/colaboradora y cultura familiar.

Es por ello que a continuación, se establecen las características de los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional por separado para que sea más fácil de entender para el lector.

Estilos de liderazgo identificados.

Se pudo identificar que en las organizaciones internas de Amway de Venezuela LLC, se aplica tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, es decir, la unidad de estudio presenta características de ambos estilos de liderazgo en diferentes circunstancias. Sin embargo, los valores obtenidos en promedio para el liderazgo transaccional (también sus variables de segundo orden y escala de variable), arrojaron mayor puntaje que el liderazgo

transformacional, siendo los valores en promedio de 4,62 (DE= 0,38) y 4,51 (DE= 0,43) respectivamente.

Es decir, teóricamente el liderazgo predominante es el transformacional, pero en relación al promedio de puntajes es el liderazgo transaccional. Dicho esto, se señalarán las características de los estilos de liderazgo de la unidad de estudio de manera ascendente con el estilo de liderazgo identificado con menos características, seguido por el que más características se identificó, es decir, comenzando por el transaccional y terminado con transformacional. Las características son las siguientes:

En cuanto al liderazgo transaccional la característica más relevante con respecto a la unidad de estudio, es el intercambio de premios por esfuerzos realizados, la cual se refiere a la variable de segundo orden denominada recompensa contingente, con un promedio de puntajes de 4,77 (DE= 0,37). Es decir, los up-lines aclaran lo que se espera de los down-lines, y lo que estos recibirán si alcanzan los niveles de desempeño esperados, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho. Por su parte, y en cuanto consideración individualizada el promedio fue de 4,53 (DE= 0,49). Se encontró que los líderes se focalizan sobre el entendimiento de las necesidades de cada down-line y trabajan continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

Con respecto al liderazgo transformacional los up-lines potencian el autodesarrollo, motivación, interés y aspiraciones de sus down-lines para crear un cambio positivo no sólo en ellos sino también en la organización (Amway). Es decir, estos le entregan a sus down-lines un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse. En este caso los promedios más altos los obtuvieron la motivación inspiracional con un valor de 4,65 (DE= 0,45), donde los up-lines despiertan en los down-lines un alto conocimiento de temas claves

para el grupo y la organización, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los down-lines se sienten más poderosos. Le sigue la influencia idealizada conductual el promedio fue de 4,62 (DE= 0,41) donde los up-lines son capaces de tratar individualmente a cada uno de sus down-lines para satisfacer las necesidades de estos incluso colocando dichas necesidades por encima de las propias. Y seguidamente la influencia idealizada atribuida obtuvo un valor en promedio de 4,51 (DE= 0,50) donde se puede encontrar a los up-lines (líderes) siendo respetados, admirados y teniendo la confianza de sus down-lines, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

De acuerdo a los promedios de puntajes mencionados anteriormente en el liderazgo transformacional para la influencia idealizada atribuida y conductual, y la motivación inspiracional, era de esperarse que la variable de segundo orden carisma inspiracional obtuviera un promedio alto (4,59 DE= 0,41), debido a que el carisma inspiracional es medido agrupando las variables mencionadas anteriormente (IIA⁶, IIC y MI)

Por su parte la estimulación intelectual tuvo un promedio menor que las variables anteriores 4,07 (DE= 0,74), sin embargo es bastante considerable.

Tipos de cultura organizacional identificados.

En cuanto a los tipos de cultura organizacional identificados, se encontró que la unidad de estudio presenta características de la cultura amistosa/colaboradora y cultura familiar. Al igual que en los estilos de liderazgo, en los tipos de cultura organizacional identificados, uno de ellos presenta más características que el otro. En este caso, la cultura amistosa/

⁶ IIA= Influencia Idealizada Atribuida, IIC= Influencia Idealizada Conductual, MI= Motivación Inspiracional.

colaboradora es la más predominante seguida por la cultura familiar. Es por esto que se presentarán las características con la cultura menos predominante y luego en la que se han encontrado más rasgos característicos.

Además es importante recalcar que los tipos de cultura organizacional fueron medidos por medio de los elementos de la cultura y el liderazgo en la misma. Las características son las siguientes:

Se identificó en la cultura familiar en la forma positiva manifestado por Gareth y Goffee (2001); amar el producto, vivir el credo, nuestra historia es diferente y seguir al líder o en este caso al diamante u up-line directo. Estas características se pueden relacionar con las variables de segundo orden: valores, comunicación, producto y motivación.

Por su parte en el tipo de cultura amistosa/colaboradora se encontró relación a su forma positiva, manifestada por Gareth y Goffee (2001), donde dichos autores señalan que las personas hacen amigos en toda la organización, ayudan a los demás cuando lo necesiten, piensan que las reglas se han hecho para interpretarlas y siempre tienen presente que su carrera les pertenece, es decir, que cada empresario independiente es responsable de desarrollar su negocio en Amway y determinar sin ningún inconveniente el nivel que desee alcanzar, debido al ambiente de amistad, cordialidad, apoyo y amabilidad en el que se desenvuelven. En este tipo de cultura se pueden relacionar las siguientes variables de segundo orden: etnohistoria, valores, comunicación, motivación, toma de decisiones y compromiso con los objetivos y metas.

Como puede notarse en ambos tipos de cultura organizacional las variables; valores, comunicación y motivación son los aspectos que se repiten, los cuales obtuvieron promedios de 3,90 (DE= 0,72), 4,02 (DE= 0,65) y 4,13 (DE= 0,65) respectivamente. Sin embargo para la cultura familiar el rasgo más importante es el producto con un promedio de 4,01 (DE=

0,57). Mientras que en el caso de la cultura amistosa/colaboradora los rasgos más relevantes son la etnohistoria con promedio de 3,91 (DE= 0,69) y el compromiso con los objetivos y metas con valor de 4,24 (DE= 0,58).

3.3. Evaluar la relación de los estilos de liderazgo y cultura organizacional de las redes de mercadeo en Amway de Venezuela LLC.

En este objetivo se evaluó la relación de los estilos de liderazgo y cultura organizacional de las redes de mercadeo Amway de Venezuela LLC. Una vez hecho el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento seleccionado para la recolección de información, se cumplió el tercer objetivo de la presente investigación. Para ello los resultados fueron analizados en el programa IBM SPSS Statistics, realizando correlaciones de Spearman, relacionando los estilos de liderazgo y cultura organizacional identificados y caracterizados, con las características socio-demográficas y características de Amway.

A continuación se presentarán una serie de tablas con las correlaciones más significativas, separadas en dos partes; la primera con respecto a las correlaciones encontradas en los estilos liderazgo y la segunda para los elementos de la cultura organizacional, en ambos casos con sus escalas de variables donde fueron encontradas correlaciones relevantes. Todo lo explicado anteriormente, con el propósito de mostrar los resultados de dichas correlaciones de manera que sea comprensible para el lector:

Estilos de liderazgo.

Tabla 25

Correlación entre las variables del liderazgo y datos socio-demográficos

DPEP	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Edad	-,320*	0,041	41	0,5

Nota: Correlación entre las variables del liderazgo y datos socio-demográficos estudiados a través de correlaciones Spearman.

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

En la tabla 25 se puede apreciar que sólo se produjo una correlación entre las variables de liderazgo y los datos socio-demográficos, dicha correlación fue entre la dirección por excepción pasiva (característica del liderazgo pasivo/evitador, el cual a su vez es una variable de segundo orden del liderazgo correctivo/evitador) y la edad (dato socio-demográfico), con un coeficiente de correlación de -,320 la cual es negativa débil y nivel de significancia de $\alpha \leq .05$. Entonces, en este caso no existe correlación alguna entre los estilos de liderazgo identificados en la unidad de estudio (liderazgo transaccional y transformacional) y los datos socio-demográficos.

Tabla 26

Correlación entre las variables del liderazgo y datos relacionados con Amway

EI	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Horas Desarrollo Negocio	,402**	0,009	41	0,1
LCE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	-,424**	0,006	41	0,1
Tiempo Nivel	-,529**	0,000	41	0,1
LPE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	-,517**	0,001	41	0,1
Tiempo Nivel	-,531**	0,000	41	0,1
DPEP	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	-,408**	0,008	41	0,1
Tiempo Nivel	-,509**	0,001	41	0,1
LF	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	-,416**	0,007	41	0,1
Tiempo Nivel	-,336*	0,032	41	0,5
COE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	,329*	0,036	41	0,5
E	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	,386*	0,013	41	0,5
S	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Horas Desarrollo Negocio	,409**	0,008	41	0,1

Nota: Correlación entre las variables de liderazgo y datos relacionados con Amway a través de correlaciones Spearman.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.05$

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

En la tabla 26 se puede observar que la mayoría de las correlaciones entre las variables de liderazgo y los datos relacionados con Amway son negativas débiles y presentan valores comprendidos entre $-.336$ y $-.531$, en donde el menor valor presenta nivel de significancia de $\alpha \leq .05$ mientras que el resto de los valores negativos tienen un nivel de significancia de $\alpha \leq .01$ es decir, cada vez que una de las variables aumenta una unidad, la otra disminuye siempre una cantidad constante, por ejemplo en este caso LCE está negativamente correlacionado con el nivel en Amway, es decir, cuando el nivel en Amway aumenta el coercitivo de LCE disminuye (y viceversa). Por su parte, las correlaciones positivas también son débiles y tienen coeficientes de correlación $.329$ y $.386$ con niveles de significancia $\alpha \leq .05$ y $.402$ y $.409$ con niveles de significancia de $\alpha \leq .01$.

Es decir, la estimulación influye positivamente en las horas empleadas para desarrollar el negocio en Amway. Mientras que la efectividad influye positivamente en el nivel y la satisfacción en las horas dedicadas en desarrollar el negocio en Amway.

Elementos de la cultura organizacional.

Tabla 27

Correlación entre las variables de los elementos de la cultura organizacional y los datos relacionados con Amway

PRODUCTO	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Horas desarrollo negocio	,350*	0,025	41	0,5
AUTORIDAD	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Tiempo nivel	-,431**	0,005	41	0,1

Nota: Correlación entre las variables de los elementos de la cultura organizacional y los datos relacionados con Amway a través de correlaciones Spearman.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

En la tabla 27 se puede notar que sólo se obtuvieron correlaciones de los elementos de la cultura organizacional en relación a las horas empleadas para desarrollar el negocio de Amway, cuyo coeficiente de correlación es de ,350 (correlación positiva débil) y nivel de significancia $\alpha \leq .05$. Mientras que la otra correlación fue entre una variable del liderazgo en la cultura organizacional y el tiempo requerido para llegar al nivel de Amway que los participantes tenían al responder en la encuesta, con un valor correlacional de -,431 (correlación negativa débil) y nivel de significancia $\alpha \leq .01$. En otras palabras, el producto influye de manera un poco positiva en las horas dedicadas para desarrollar el negocio de redes de mercadeo en la unidad de estudio y la autoridad influye de manera un tanto negativa

en el tiempo que cada empresario independiente tenga en el nivel en que se encuentra en Amway de Venezuela LLC.

Correlaciones entre las variables de los datos socio-demográficos.

Tabla 28

Correlación entre los datos socio-demográficos y datos relacionados con Amway

EDAD	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Antigüedad Amway	,396*	0,010	41	0,5
Nivel Amway	,314*	0,045	41	0,5
Tiempo nivel	,372*	0,017	41	0,5
ESCOLARIDAD	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Horas desarrollo negocio	,545**	0,000	41	0,1

Nota: Correlación entre los datos socio-demográficos y los datos relacionados con Amway a través de correlaciones Spearman.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0,01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0,05$

En la tabla 28 se puede apreciar las diversas correlaciones entre los datos socio-demográficos y los datos relacionados con Amway. La mayoría de estas correlaciones se presentan entre la edad y tres diferentes variables relacionadas con Amway y tienen una significancia de $\alpha \leq 0,05$ con coeficientes de correlación que oscilan entre ,314 y ,396 (correlación positiva débil). Por su parte, la escolaridad presenta correlación con las horas

empleadas por semana para desarrollar el negocio en Amway, con un coeficiente de correlación de ,545 (correlación positiva media) y nivel de significancia de $\alpha \leq .01$.

Entonces se puede decir, que la edad está relacionada de manera positiva en el nivel que cada empresario independiente tenga en Amway desarrollando el negocio de redes de mercadeo, así como también el tiempo en el nivel y la antigüedad que se tenga en Amway. Por su parte la escolaridad influye en cuantas horas dedican los empresarios en desarrollar el negocio.

Correlaciones entre las variables de los datos relacionados con Amway.

Tabla 29

Correlación entre las variables de los datos relacionados con Amway

ANTIGÜEDAD	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Nivel Amway	,325*	0,038	41	0,5
Tiempo nivel	,514**	0,001	41	0,1
Cantidad de personas en la red	,362*	0,020	41	0,5
NIVEL	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Tiempo nivel	,569**	0,000	41	0,1
Cantidad de personas en la red	,604**	0,000	41	0,1
Horas desarrollo negocio	,475**	0,002	41	0,1
CANTIDAD DE PERSONAS EN LA RED	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Horas desarrollo negocio	,592**	0,000	41	0,1

Nota: Correlación entre las variables de los datos relacionados con Amway a través de correlaciones Spearman.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

En esta tabla 29 se pueden observar las correlaciones entre las variables de los datos relacionadas con Amway. En donde se encontraron dos variables con coeficiente de correlación ,325 y ,362 (correlación positiva débil) y nivel de correlación $\alpha \leq .05$. Y el resto de variables con valores que oscilan entre ,475 (correlación positiva débil) y ,604 (correlación positiva media) y nivel de significancia $\alpha \leq .01$. Al respecto se puede decir que el nivel que los participantes tienen en Amway influye positivamente en el tiempo que tengan en ese nivel, en la cantidad de personas que tengan en su red y en las horas que estas personas dedican en desarrollar el negocio de redes de mercadeo. Mientras que la antigüedad en Amway influye en el nivel, tiempo y cantidad de personas en la red, y esta última a su vez influye en las horas empleadas para desarrollar el negocio en Amway.

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones

Con base en los objetivos de investigación y tomando como referencia los datos recabados durante toda la investigación, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

Los estilos de liderazgo que Amway de Venezuela LLC aplica son el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, el cual se pudo identificar a través de la encuesta realizada a los empresarios independientes participantes mencionados en la muestra. De igual manera los tipos de cultura organizacional identificados fueron la cultura amistosa/colaboradora y la cultura familiar. Todas las respuestas de la encuesta fueron analizadas a través de un programa estadístico donde se pudo obtener y observar de una mejor manera los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional aplicados por la unidad de estudio.

Es preciso señalar que para poder determinar tanto los estilos de liderazgo como los tipos de cultura organizacional, fue necesario el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos de la investigación, donde;

Primeramente, para identificar los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional de Amway de Venezuela LLC, se determinó que para el liderazgo transaccional la característica más marcada fue la recompensa monetaria y reconocimiento público siempre que se logre alcanzar un nuevo nivel de Amway o algún otro objetivo o meta que implique una recompensa, además de la consideración individualizada de cada miembro del equipo en el entendimiento de sus necesidades. Para el liderazgo transformacional los participantes consideran que existe una relación entre up-line y down-line, donde el up-line como figura de líder suele ser carismático, por lo que los down-lines se identifican fácilmente con este al punto de querer imitarlo. Estos líderes (up-lines), son una fuente de inspiración para sus

down-lines, por medio de desafíos, motivación y expandiendo las habilidades y destrezas de los miembros de su equipo, además de proporcionarles apoyo, guía y entrenamiento continuo. Los up-lines son muy buenos expresando los valores y creencias grupales e individuales de manera sencilla. Se muestran optimistas y positivos al hablar del futuro. Respetan las ideas de los miembros de sus equipos y son capaces de ver los problemas desde diferentes perspectivas para tomar decisiones en pro del beneficio del equipo. Normalmente buscan mejores e inteligentes maneras de hacer las cosas y enfatizan la importancia de tener una misión compartida. Todos los rasgos anteriormente mencionados hacen que los up-lines se ganen el respeto, confianza y admiración de su equipo.

Por su parte, en cuanto a los tipos de cultura organizacional de acuerdo a los elementos de la misma, se identificó que la comunicación representa un aspecto de considerable importancia reflejado por los participantes. Se encontró que existe una buena comunicación (entre up-lines y down-lines), se puede decir que es una comunicación vertical o bidireccional, es decir, se les hace saber a todos los involucrados cualquier información acerca de Amway o del equipo para que todos se involucren. También señalaron que a menudo en el equipo la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito en su trabajo, pero lo más relevante para estos es participar activamente en todas los eventos o fiestas de cualquier tipo realizados por Amway, su diamante y up-line.

Otro elemento de mucha importancia para la cultura organizacional en esta investigación fue el producto. Esto debido a que se identificó en los resultados obtenidos a través de la encuesta, que el logo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales. Y además los participantes señalaron que dedican parte de su tiempo a promocionar los productos de Amway a sus conocidos, familiares y amigos. Esto demuestra la identidad que tienen los participantes con el producto, lo cual de acuerdo con

Vazquez (2009) debe ser el resultado de su cultura. Es muy notable la relación, identidad y sentido de pertenencia que guardan los empresarios independientes no sólo con el producto final que ofrecen al cliente, sino en cómo estos lo aceptan, lo consumen, lo recomiendan y lo hacen parte de su vida.

Le sigue la etnohistoria, donde los encuestados señalaron que pueden narrar o construir con facilidad la trayectoria de Amway al estudiar los documentos existentes con dicha información. Se pudo notar además que existe cierto grado de confianza entre up-lines y down-lines hasta el punto que en ocasiones confían a los demás sus puntos personales, sin embargo, es preciso señalar que a pesar de haber confianza entre los empresarios independientes estos no suelen conocer bien las familias de los miembros de sus equipos. Por otra parte los objetivos estratégicos son compartidos. Y el rasgo más importante en este elemento de la cultura organizacional se puede decir que es la confianza que sienten los participantes con la organización Amway al considerar que en ella tienen su futuro asegurado.

En cuando a los valores, es preciso señalar que este elemento obtuvo el segundo promedio de puntaje más bajo. En este elemento se evidenció que a menudo los miembros de los equipos se hacen favores porque se caen bien y cuando alguno de ellos deja el negocio permanecen en contacto para ver como les va. Estas dos características anteriores nos llevan a pensar que efectivamente existen buenos lazos de amistad en los equipos y por ello los miembros de los mismos se protegen unos a otros. El aspecto más importante que se pudo identificar en este elemento de la cultura organizacional, ha sido el conocimiento que los participantes manifiestan que tienen acerca de los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de Amway y de sus equipos.

Seguidamente las creencias en este caso particular estaban más dirigidas a las relaciones humanas o vida de los individuos o grupos, porque se determinó que los participantes

mantienen buenas relaciones humanas como equipo, y aunque fuera del negocio también tienen buenas relaciones, estas no suelen ser frecuentes. Por lo que se puede acotar que mantienen cierta distancia entre su vida profesional desarrollando el negocio de Amway y su vida personal, sin embargo, las relaciones de amistad son comunes. Como característica más relevante de este elemento de la cultura organizacional se puede señalar que los participantes manifestaron que Amway les ofrece un entorno seguro en el cual pueden creer y cometer errores. Sin embargo, este elemento de la cultura organizacional en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC, fue el que menos promedio de puntajes arrojó.

Por otra parte, las variables de cultura organizacional más destacadas en la dimensión liderazgo en la cultura organizacional, fueron; Compromiso con los objetivos y metas y motivación. En el compromiso con los objetivos y metas los encuestados manifestaron que para ellos conseguir los objetivos es lo mas importante, y a menudo muchos proyectos que en algún momento parecían imposibles, gracias al esfuerzo del equipo se hicieron realidad. Además son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible y que se diferencian de otros equipos por el entusiasmo que ponen al logro de los objetivos.

Y en cuanto a la motivación, los participantes consideran que el estilo de dirección de sus diamante y up-lines, les demuestra que ellos los consideran responsables y capaces de asumir desafíos. Y en el equipo es común que los up-lines los alienten con frecuencia, lo que los anima a seguir adelante.

En este mismo orden de ideas, para caracterizar los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional aplicados en Amway de Venezuela LLC, se determinaron ciertos rasgos propios de cada estilo de liderazgo o tipo de cultura organizacional identificados. Para el liderazgo transaccional básicamente se tomó en cuenta la recompensa por los objetivos o metas alcanzados, pues fue esta característica la más notable y relevante identificada en la

presente investigación. Por su parte, para el liderazgo transformacional las características de este estilo son; carisma, elevar los deseos y logros de los seguidores (en este caso down-lines), los up-lines (líderes) siendo fuente de inspiración, estimulan intelectualmente a los seguidores, trato individual y grupal de los miembros del equipo, líderes que se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas e ir más allá de los intereses propios en bien del equipo.

En relación al tipo de cultura familiar, las características son: altos niveles de amistad, energía para lograr los objetivos, sensibilidad hacia el entorno evaluando las limitaciones y los recursos para alcanzar los objetivos, sensibilidad hacia los demás, valorando sus capacidades, necesidades y sentimientos, presencia del logo corporativo en todas partes incluso en artículos personales, comunicación en todos los canales e identidad con los valores y misión de la organización.

Y las características de la cultura amistosa/colaboradora: trabajo compartido e innovador, el apoyo para aprender, la creatividad, toma de decisiones democráticas, integración, empatía, tolerancia, humanismo, buenas relaciones personales y miembros que definen objetivos desafiantes pero realistas.

Todas las características antes mencionadas tanto para los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional encontrados, a juicio de la autora son rasgos que permiten a la unidad de estudio mantener un equilibrio entre sus equipos, con la organización y con sus clientes, creando un ambiente agradable, fomentando los objetivos, misión y visión tanto de la organización como los de sus equipos, con la finalidad de que todos los involucrados se sientan identificados con sus up-lines como figura de líder, con Amway como organización matriz para el desarrollo del negocio de redes de mercadeo y también con los clientes que consumen los productos Amway.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Dadas las consideraciones anteriores, se concluye que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y los tipos de cultura organizacional amistosa/colaboradora y familiar que aplica Amway de Venezuela LCC (de acuerdo con la muestra participante en este estudio), le puede permitir mantenerse entre las mejores y grandes empresas de network marketing de la actualidad, haciéndose más competitiva dentro de su ramo, por acoger de manera amigable, empática, humanista y ética a las personas que deciden desarrollar este negocio en Amway, ayudándoles a desarrollar sus habilidades y destrezas, motivándolos, educándolos y demostrándoles que con esfuerzo pueden lograr sus objetivos personales y profesionales. Y además demostrando que no es necesario pasar por encima de otros para subir niveles o estatus como ocurre en los negocios tradicionales u organizaciones pirámides disfrazadas de redes de mercadeo, en este caso las culturas organizacionales identificadas permiten que el empresario independiente de Amway se identifique casi inmediatamente con la organización y con sus productos, pues es una empresa donde se practica el ganar-ganar y las relaciones son cordiales y amigables.

Por otra parte, cabe destacar que a pesar de los participantes aplican buenos estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional, deben seguir abiertos a nuevas tendencias y adoptarlas siempre que estas los beneficien como empresarios independientes y les permitan evolucionar continuamente para generar mejores resultados en sus negocios.

Además es preciso señalar que a lo largo de esta investigación se encontraron limitaciones para obtener información acerca de Amway de la mano de Directivos, Coordinadores o empresarios independientes con los niveles más altos en Venezuela. También se obtuvo muy poca receptividad por parte de los empresarios independientes contactados para su participación en la encuesta. Es por ello, que lo antes mencionado fueron

las razones por las cuales no se pudo manejar una población y muestra considerable para así poder generalizar los resultados.

En el mismo orden de ideas se formulan una serie de recomendaciones que van a permitir mejorar o fomentar el liderazgo y cultura organizacional en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC; si bien la receptividad para responder la encuesta no fue muy buena y por ende no es posible generalizar los resultados, estas recomendaciones podrán ser adoptados por la unidad de estudio si así lo quisiera para lograr mejores resultados individuales, grupales y en Amway. Las recomendaciones se plantean a continuación:

- Probablemente la recomendación más importante es con respecto al respeto. Este valor fue muy positivo en las respuestas de los participantes, por lo que obviamente la sugerencia es mantener siempre el respeto que se tienen entre up-lines y down-lines y a su vez de todos ellos a los miembros de otros equipos y a sus clientes, pues de ello puede depender la armonía, el buen ambiente de trabajo, la amabilidad y camaradería entre todos los involucrados.
- Los líderes (sean estos diamantes u up-lines de cualquier nivel) deben mantener la confianza y seguridad que muestran a los miembros de su equipo. Un líder puede aplicar el mejor estilo de liderazgo que exista pero sino tiene seguridad en sí mismo no podrá transmitir nada a sus seguidores.
- Otro aspecto importante, es que todos sigan teniendo un objetivo claro en lo que hacen. Si bien así lo han manifestado, es importante que lo mantengan y se enfoquen en sus objetivos para poder alcanzar nuevos niveles en Amway y recibir mejores recompensas.
- Mantener la ética y la moral en la toma de decisiones.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

- Mantener el optimismo, motivación y confianza al plantear metas a corto, media y largo plazo.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones. Puede mantenerse estudiando los problemas y verlos desde distintos puntos de vista, pero se sugiere documentarse acerca de las diferentes formas de llevar a cabo la toma de decisiones y adoptar al menos tres que pueden usar en diferentes circunstancias y así el proceso sea más rápido y eficiente.
- Mejorar la estimulación intelectual en los miembros de los equipos a través de dinámicas innovadoras en las que todos participen. No se trata de recomendar un libro, sino que una vez leído se pueda hacer feedback y aprender de la participación de otros compañeros.
- Continuar dedicando tiempo a enseñar y orientar. Tratar en la medida de lo posible de hacer tiempo para dedicarle a orientar principalmente a los miembros del equipo más nuevos para que se adapten a este tipo de negocio y orientarlos para que alcancen sus metas y también seguir enseñando a los demás con nuevas estrategias o aclarando dudas.
- Seguir considerando a las personas no sólo como miembros de un equipo sino como individuos, cada uno con necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, para así poder ayudarlos a desarrollar sus fortalezas.
- Continuar expresando satisfacción cuando los down-lines alcanzan sus metas, pues esto les alentará a seguir trabajando eficientemente y sentirse orgullosos de ellos mismos.
- Los líderes transformacionales suelen tener una fuerte inteligencia emocional para poder entenderse ellos mismos y a sus seguidores. Es por ello que se sugiere que esta característica debe ser trabajada por todos los up-lines para poder persuadir de buena manera a sus down-lines a ir más allá de sus propios límites y hacer cosas que estos creían que no eran capaces de hacer. Sin embargo, se debe tener mucho cuidado en la manera de

persuadir, esta debe ser de manera desinteresada y sólo en pro del beneficio de cada down-line individualmente, de lo contrario el líder estaría utilizando a sus down-lines para conseguir sus propios intereses u objetivos.

- Continuar aumentando la motivación y el deseo de éxito de los down-lines para que estos se mantengan enfocados y entusiasmados con sus metas y se sientan capaces de lograr todo lo que se propongan.

- Mejorar el proceso de relacionar el trabajo de los down-lines con sus necesidades. Dedicar tiempo en conversar con estos individualmente para conocer sus verdaderas aspiraciones, lo que los hace seguir adelante, para que la relación trabajo-necesidades sea mucho más congruente y por ende efectiva.

- Mantener las buenas maneras de dirigir los equipos y las formas de trabajo que son satisfactorias para los mismos, pues ello garantizará el éxito en sus negocios.

- Continuar fomentando los objetivos, misión, visión, metas y estrategias de desarrollo de Amway y de sus equipos, para que nadie pierda de su enfoque el propósito de este negocio.

- Motivar a todos los miembros del equipo a conocer más datos sobre Amway; como su historia, fechas importantes, evolución de la organización y de sus productos, entre otros, y así identificarse con ello y poder inspirar a sus down-lines y nuevos auspiciados al hablar con propiedad de Amway y lo que esta ofrece a quienes deciden desarrollar el negocio.

- Mantener las buenas maneras de comunicación y continuar mejorando e innovando en los canales de comunicación.

- Seguir motivando a la participación activa de los miembros del equipo a todas las actividades realizadas por Amway, diamantes y up-lines para mantenerse enfocados en sus metas y apalancarse de la información que les sea proporcionada en estos eventos.

- Continuar tomando en cuenta las ideas, sugerencias y apreciaciones de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones. Fomentar frecuentemente la autonomía en la toma de decisiones, de manera que las decisiones no sean tomadas sólo por los up-lines sino que los down-lines aprendan a hacerlo.

- Aumentar el entusiasmo en el logro de los objetivos. Esforzarse individual y grupalmente para alcanzar aquellos objetivos que en algún momento pasado parecían imposibles, es decir, unirse como grupo para trabajar en beneficio de todos los involucrados.

Por último y como recordatorio es importante señalar que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a la unidad de estudio en su totalidad por ser la población y muestra muy pequeñas, lo que a su vez también influyó en la realización de una investigación más profunda, sin embargo los resultados obtenidos son confiables y sin manipulación alguna, por lo que los futuros investigadores podrán tomar como referencia lo aquí planteado para profundizar en el tema propuesto que agregue un análisis estadístico más profundo, amplio, detallado y preciso. También tratar de obtener apoyo con información completa y fidedigna acerca de la cantidad de personas que desarrollan el negocio de redes de mercadeo en Amway y la posibilidad de contactarlos aleatoriamente para generalizar los resultados y se tenga un conocimiento más amplio de los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional identificados en la unidad de estudio y su influencia en el éxito de las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC.

Lista de referencias

Fuentes impresas:

Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Bass B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. (2nd ed.). Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X-Short. Published by Mindgarden, Inc.

Cepeda, D. (2012). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en educación básica primaria*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.

Cowling, A y Philip, J. (1997). *Cultura de apoyo: La Administración de Personal y las Relaciones Industriales*. México: Editorial Prentice Hall.

Charles W. King y James W. Robinson (2000). Los nuevos profesionales: *El Surgimiento del Network Marketing como la Próxima Profesión de Relevancia*. Buenos Aires, Argentina. Time & Money Network Editions.

Chiavenato, I. (1999). *Cultura organizacional. Administración de recursos humanos*. México. McGraw Hill (5ta ed.).

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. (7ma ed.).

- Gage, R. (2001). *Cómo construir una máquina de dinero multinivel: la ciencia del marketing de redes*. Por Prime Concepts Group, Inc. (4ta ed.)
- Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Gareth, J. y Goffee, R. (2005). *Administración Contemporánea*. Editorial: McGraw-Hill. (4ta ed.).
- Gómez, L. y Balquín, D. (2007). *Administración*. Editorial: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. Jackson S. y Solum, J (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Editorial: Thomson Learning.
- Ingram, J. y Gangemi, J. (2006). *Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective*. Academic journal from Education.
- Kiyosaki, R. T. (2011). *El Negocio del Siglo 21*. (Trad. A. Ramos). México, D.F. Editorial: Aguilar. En DreamBuilders, de VideoPlud, L.P, en asociación con CASHFLOW Technologies, Inc., *The Business of the 21st Century*.
- Kreitner, R y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill (3era ed.).
- Kreitner, R y Kinicki, A. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Caracas: Editorial McGraw-Hill.
- Kreitner y Kinicki. (2008). *Organisational behaviour*. Boston: Editorial McGraw-Hill Irwin. (8th ed.), International student ed.
- Lindgreen, A. ,Palmer, R., Wetzels, M.G.M., y Antioco, M.D.J. (2009). *Do different marketing practices require different leadership styles? An exploratory study*. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 24.

- Poe, R. (2000). *El Liderazgo Al Estilo Ola 4: Construyendo Redes*. (Trad. F. Angurria). Buenos Aires, Argentina: En Time & Money Network Editions, *The Wave 4 Way to Building Your Downline*. (1era ed. al español 2005).
- Robbins Stephen, P. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins Stephen, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall. (10ma ed.).
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?*. UNIrevista - Vol. 1, n° 3: (julio 2006) ISSN 1809-4651. Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Editorial Jossey-Bass.
- Sparks, J. R., y Schenk, J. A. (2001). *Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations*. Journal of Organizational Behavior 22, 849-869. doi: 10.1002/job.116
- Uzcategui, M. (1996). *Características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores organizacionales*. (Tesis de pre-grado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C:A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.* (Tesis pre-grado). Universidad de Chile. Chile.

Yarnell, M. y Yarnell, R. (2002). *Su primer año en el network marketing: ¡Supere sus miedos, alcance el éxito, y logre sus sueños!*. Editorial: Time & Money Network.

Fuentes electrónicas:

Bastidas y otros. (2008). *Liderazgo y Trabajo en Equipo en las Empresas Prestadoras del Servicio de Agua Potable y Saneamiento del Estado Trujillo.* (Tesis de pre-grado). Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n2/3\(2\)%20286-302.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n2/3(2)%20286-302.pdf)

Bautista, S. (2008). *Definición de Liderazgo.* Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>

Berenstein, M. (2009). *Cualidades que debe tener un líder.* Extraído de <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/caracteristicas-de-un-lider.html>

Caballero, M. (2005). *Liderazgo y Mediación.* Recuperado de http://books.google.co.ve/books?id=ES4ogYXxzIMC&pg=PA10&dq=chiavenatoidalberto+1993+liderazgo&hl=es&ei=2IJLTKrXHcL58Aa9h90z&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q=chiavenato%20idalberto%201993%20liderazgo&f=false

Camacho, J. (2010). *5 Características de un líder exitoso.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/caracteristicas-lider-exitoso.htm>

Lussier y Achua. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades.*

Recuperado de http://books.google.co.ve/books?id=f5YJo2r9H8QC&printsec=frontcover&dq=liderazgo&hl=es&ei=52GaTeCBLGX0QGg0uz6Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Mendoza, M. I. (2005). *Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional.* (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Recuperado de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>

Valera, H. (2010). *Líderes Transformacionales y Transaccionales.* Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>

Vargas, J. (2007). *La Culturocracia organizacional en Mexico.* Recuperado de <http://www.eumed.net>

APÉNDICES

Apéndice A: Operacionalización de variables

Tabla 30

Operacionalización de variables de liderazgo

Operacionalización de variables						
Variable de 1er orden	Concepto	Dimensión	Variable de 2do orden	Escala de variables	Items	
Estilos de liderazgo	Trechera, J. (2004), acota que todos los directivos emplean diferentes estilos de liderazgo en alguna ocasión, independientemente de que tengan alguna tendencia más marcada a la hora de dirigir. Asimismo, señala que un mismo directivo puede y debe emplear los diferentes estilos de liderazgo, utilizando en cada situación aquel que sea de más eficacia. Además, de que un buen directivo es aquel que sabe utilizar el estilo que sea más conveniente en cada contexto.	Transformacional	1. Carisma/ inspiracional.	1. Carisma.	Items	
				1.1 Influencia idealizada atribuida.	1.1: 8, 16, 19 y 23.	
				1.2 Influencia idealizada conductual.	Items 1.2: 3, 12 y 21.	
					2. Motivación inspiracional.	Items 2: 7, 11, 24 y 32.
				2. Estimulación intelectual.	3. Estimulación intelectual.	Items 3: 6 y 28.
				3. Consideración individualizada.	4. Consideración individualizada.	Items 4: 13, 26, 27
			Transaccional		5. Recompensa contingente.	Items 5: 14 y 31.
				4. Recompensa contingente.		
				5. Dirección por excepción activa.	6. Dirección por excepción activa.	Items 6: 2, 20 y 22.
	Correctivo/evitador		6.1 Dirección por excepción pasiva.	Items 6.1: 10, 15 y 18.		
		6. Liderazgo pasivo/evitador.	6.2 Laissez-Faire.	Items 6.2: 3, 5, 25 y 29.		
			7. Esfuerzo extra.	Items 7: 35, 37 y 38.		
	Consecuencias organizacionales evaluadas		8. Efectividad.	Items 8: 33 y 39.		
			9. Satisfacción.	Items 9: 34 y 36.		

Tabla 31

Operacionalización de variables de cultura organizacional

Operacionalización de variables					
Variable de 1er orden	Concepto	Dimensión	Variable de 2do orden	Escala de variables	Items
Tipos de cultura organizacional	Vazquez, M (2009) señala: La cultura organizacional es un proceso dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización y que comprende un conjunto de elementos interactivos de los objetivos de la organización y que comprende un conjunto de elementos interactivos fundamentales (etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos) que proporciona una cohesión interna en la organización (Aguirre, 2004) . El tipo de cultura organizacional dependerá de la clasificación que un individuo realiza del tipo ó tipos de cultura que percibe en su organización.	Elementos de la cultura organizacional	1. Etnohistoria.	1.1 <i>Acontecimientos y antecedentes:</i> Origen social y medio familiar del Empresario Independiente (E.I). Conocimientos y competencias del E.I. Etapas y evolución de Amway en cuanto a su misión, visión y funciones. 1.2 <i>Enoterritorio.</i>	<i>Items:</i> 50, 54, 73 y 74.
			2. Creencias.	2.1 <i>Presunciones internas:</i> sobre el espacio, el tiempo, acerca de cuál es la meta de la organización y cómo enfrentar y resolver problemas. 2.2 <i>Presunciones acerca del entorno</i> (clientes y competidores). Naturaliza de la actividad y relaciones humanas.	<i>Items:</i> 45, 49, 51 y 82.
			3. Valores.	3.1 <i>Expresados:</i> Declaración de misión y visión. Filosofía asumida. 3.2 <i>Aparentes:</i> Elección de héroes y logros. 3.3 <i>Operativos:</i> Sistemas de control, reglamento interno y definición de metas. 3.4 <i>Actitudes:</i> respecto al entorno, sistema de gestión, competencias y clientes.	<i>Items:</i> 47, 60, 62 y 79.

Tipos de cultura organizacional	Elementos de la cultura organizacional	4. Comunicación.	4.1 Lenguajes. 4.2 Ritos: conmemoraciones, juegos, fiestas, aniversarios, orientación empresarial, seminarios y convenciones.	Items: 41, 42, 63 y 69.
Liderazgo	Liderazgo en la cultura organizacional	5. Producto.	5.1 Eficacia/ Eficiencia. 5.2 Conocimientos/ Competencias. 5.3 Símbolos: Distribución y tamaño de los espacios. Ubicación del logo corporativo. 5.4 Signos: Imagen al exterior, arquitectura y estética.	Items: 59, 61, 78 y 83.
		6. Motivación.	6.1 Motivación de los subordinados.	Items: 55, 71 y 81.
		7. Toma de decisiones	7.1 Rapidez e impacto	Items: 48, 64, 65 y 72.
		8. Compromiso con los objetivos y metas.		Items: 56, 57, 75 y 76.
		9. Autoridad.	9.1 Niveles de supervisión	Items: 43, 58 y 66.
		10. Clima.	10.1 Percepción del personal: Privilegios y castigos, ejercicio de la autoridad, asignación de funciones.	Items: 44, 53 y 68.
		11. Comunicación eficaz.		Items: 40, 52, 70 y 80.

Apéndice B: Promedio y desviación estándar

Aquí podrá encontrar las tablas complementarias con todas los cálculos estadísticos con respecto al promedio, desviación estándar, entre otros, tanto para los estilos de liderazgo como también para los tipos de cultura organizacional, resultados que serán dispuestos en tablas para mayor comprensión.

Tabla 32

Promedio y desviación estándar de cada variable en los estilos de liderazgo y características organizacionales evaluadas

		Bootstrap ^a				
		Estadístico	Parcialidad	Error estándar	Intervalo de Confianza 95%	
					Inferior	Superior
IIA	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,5061	-0,0022	0,0831	4,2910	4,6569
	Desviación estándar	0,50463	-0,00037	0,05593	0,40863	0,61817
IIC	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,6179	-0,0020	0,0609	4,4965	4,7458
	Desviación estándar	0,40525	-0,00501	0,03095	0,34170	0,47890
MI	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,6463	0,0021	0,0718	4,4703	4,7789
	Desviación estándar	0,45061	-0,01244	0,04157	0,35809	0,50953
EI	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,0732	0,0089	0,1153	3,7943	4,3594
	Desviación estándar	0,73791	-0,03866	0,08086	0,51333	0,84542
LTF	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,5084	0,0009	0,0673	4,3531	4,6223
	Desviación estándar	0,42617	-0,00855	0,03626	0,32431	0,49520
C.I	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,5876	-0,0006	0,0685	4,4180	4,7064
	Desviación estándar	0,41466	-0,00428	0,03854	0,33863	0,48599
LTR	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,6244	-0,0114	0,0618	4,4790	4,7115
	Desviación estándar	0,38261	-0,00553	0,03724	0,30551	0,44229
CI	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,5285	-0,0157	0,0798	4,3420	4,6493
	Std. Deviation	0,48862	-0,00601	0,05271	0,38848	0,60534

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

RC	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,7683	-0,0051	0,0667	4,5675	4,9000
	Desviación estándar	0,37245	-0,01196	0,05501	0,23264	0,50022
LCE	N	41	0	0	41	41
	Promedio	2,7366	0,0004	0,0883	2,5332	2,9444
	Desviación estándar	0,67185	-0,00784	0,06210	0,55472	0,79944
DPEA	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,4959	-0,0103	0,1206	3,2683	3,7447
	Desviación estándar	0,86962	0,01774	0,07836	0,66832	1,06064
LPE	N	41	0	0	41	41
	Promedio	2,4111	0,0050	0,0994	2,1498	2,6367
	Desviación estándar	0,73067	-0,01435	0,06769	0,61896	0,88274
DPEP	N	41	0	0	41	41
	Promedio	2,0976	-0,0133	0,1421	1,8406	2,4016
	Desviación estándar	0,94940	-0,01269	0,09680	0,76824	1,17335
LF	N	41	0	0	41	41
	Promedio	2,6463	0,0187	0,1127	2,3341	2,8772
	Desviación estándar	0,81197	-0,00366	0,07750	0,67600	1,00630
COE	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,2021	-0,0173	0,0931	4,0151	4,3598
	Desviación estándar	0,53545	0,00259	0,06008	0,42374	0,68619
EE	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,2764	-0,0173	0,0923	4,0439	4,4515
	Desviación estándar	0,60508	-0,00170	0,04675	0,48558	0,71734
E	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,9878	-0,0178	0,1162	3,7439	4,2033
	Desviación estándar	0,64699	0,00447	0,08313	0,51867	0,86416
S	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,3049	-0,0170	0,1026	4,1122	4,4854
	Desviación estándar	0,62127	0,00640	0,06006	0,50737	0,75983
L	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,9575	-0,0047	0,0613	3,8135	4,0702
	Desviación estándar	0,38535	-0,00050	0,03971	0,30990	0,47298
N válido (por lista)	N	41	0	0	41	41

Nota: Promedio y desviación estándar de cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables de los estilos de liderazgo. Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados de rutina de carga se basan en 41 muestras de arranque.

Tabla 33

Promedio y desviación estándar de cada variable de los elementos de la cultura organizacional y liderazgo en la cultura

		Bootstrap ^a				
		Estadístico	Parcialidad	Error estándar	Intervalo de Confianza 95%	
					Inferior	Superior
Etnohistoria	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,9146	0,0079	0,1251	3,6374	4,2195
	Desviación estándar	0,69284	-0,01128	0,12620	0,47717	0,92313
Creencias	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,7134	0,0241	0,1366	3,4728	4,0236
	Desviación estándar	0,79561	-0,01200	0,06175	0,65762	0,95569
Valores	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,8963	0,0129	0,1239	3,7142	4,1732
	Desviación estándar	0,71584	-0,01272	0,04898	0,58012	0,81729
Comunicación	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,0244	-0,0013	0,1161	3,8191	4,2886
	Desviación estándar	0,64905	0,00934	0,06697	0,55106	0,84372
Producto	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,0122	-0,0007	0,0696	3,8386	4,1398
	Desviación estándar	0,56721	-0,00021	0,05027	0,47611	0,66063
Elementos OC	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,9122	0,0086	0,0948	3,7475	4,1331
	Desviación estándar	0,54058	-0,00435	0,04648	0,43811	0,66772
Motivacion	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,1301	0,0081	0,1183	3,9214	4,3886
	Desviación estándar	0,64926	-0,02191	0,05673	0,52643	0,71947
Toma de Decisiones	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,0549	0,0001	0,0972	3,8622	4,2423
	Desviación estándar	0,60081	-0,00590	0,09597	0,37457	0,77970

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Compromiso con Objetivos y Metas	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,2378	0,0003	0,1031	4,0146	4,4146
	Desviación estándar	0,58350	-0,00567	0,05985	0,46540	0,74524
Autoridad	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,7398	-0,0010	0,1318	3,4569	3,9902
	Desviación estándar	0,76199	-0,01359	0,09044	0,51413	0,91118
Clima	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,6098	0,0129	0,1504	3,3371	3,9247
	Desviación estándar	0,91257	-0,02026	0,08677	0,73954	1,11120
Comunicación Eficaz	N	41	0	0	41	41
	Promedio	4,0854	0,0033	0,1129	3,8850	4,3102
	Desviación estándar	0,61900	-0,00626	0,06925	0,46176	0,77554
L.OC	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,9977	0,0036	0,0960	3,8427	4,1928
	Desviación estándar	0,53271	-0,00572	0,04622	0,44023	0,61559
OC	N	41	0	0	41	41
	Promedio	3,9560	0,0060	0,0932	3,7971	4,1637
	Desviación estándar	0,51089	-0,00573	0,04124	0,43161	0,60040
N válido (por lista)	N	41	0	0	41	41

Nota: Promedio y desviación estándar de cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables de los tipos de cultura organizacional. Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados de rutina de carga se basan en 41 muestras de arranque.

Apéndice C: Correlaciones Spearman

A continuación se presentan una serie de tablas con las correlaciones de Spearman de cada una de las variables tanto los estilos de liderazgo y tipos de cultura organizacional.

Recordemos que anteriormente en la interpretación de los resultados sólo fueron mostradas aquellas correlaciones que fueron de mayor importancia o relevancia para el estudio, en este apartado de anexos se incluyen absolutamente todas las correlaciones que no fueron presentadas durante la investigación para que el lector también tenga conocimientos de estas.

Tabla 34

Correlaciones entre variables del estilo de liderazgo transformacional y las características organizacionales evaluadas

LTF	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
IIA	,868**	0,000	41	0,1
IIC	,853**	0,000	41	0,1
MI	,865**	0,000	41	0,1
EI	,765**	0,000	41	0,1
C.I	,961**	0,000	41	0,1
LTR	,669**	0,000	41	0,1
CI	,686**	0,000	41	0,1
RC	,422**	0,006	41	0,1
LCE	-	-	41	-
DPEA	,487**	0,001	41	0,1
LPE	-	-	41	-
DPEP	-	-	41	-
LF	-	-	41	-
COE	,640**	0,000	41	0,1
EE	,524**	0,000	41	0,1
E	,457**	0,003	41	0,1
S	,632**	0,000	41	0,1
L	,524**	0,000	41	0,1

Nota: Correlaciones entre cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables del estilo de liderazgo transformacional y de estas en relación a las características organizacionales evaluadas. Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24. ** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.01$

Tabla 35

Correlaciones entre variables del estilo de liderazgo transaccional y las características organizacionales evaluadas

LTR	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
IIA	,648**	0,000	41	0,1
IIC	,746**	0,000	41	0,1
MI	,604**	0,000	41	0,1
EI	,333*	0,033	41	0,5
LTF	,669**	0,000	41	0,1
C.I	,731**	0,000	41	0,1
CI	,948**	0,000	41	0,1
RC	,760**	0,000	41	0,1
LCE	-	-	41	-
DPEA	,471**	0,002	41	0,1
LPE	-	-	41	-
DPEP	-	-	41	-
LF	-	-	41	-
COE	,638**	0,000	41	0,1
EE	,589**	0,000	41	0,1
E	,342*	0,029	41	0,5
S	,619**	0,000	41	0,1
L	,690**	0,000	41	0,1

Nota: Correlaciones entre cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables del estilo de liderazgo transaccional y de estas en relación a las características organizacionales evaluadas. Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.05$

Tabla 36

Correlaciones entre variables del estilo de liderazgo correctivo evitador

LCE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
EI	,383*	0,014	41	0,5
DPEA	,708**	0,000	41	0,1
LPE	,915**	0,000	41	0,1
DPEP	,699**	0,000	41	0,1
LF	,811**	0,000	41	0,1
L	,648**	0,000	41	0,1

Nota: Correlaciones entre cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables del estilo de liderazgo correctivo evitador. Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

Tabla 37

Correlaciones entre variables de las características organizacionales evaluadas y las variables de los estilos de liderazgo

COE	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
IIA	,542**	0,000	41	0,1
IIC	,626**	0,000	41	0,1
MI	,756**	0,000	41	0,1
EI	,363*	0,019	41	0,5
LTF	,640**	0,000	41	0,1
C.I	,688**	0,000	41	0,1
LTR	,638**	0,000	41	0,1
CI	,596**	0,000	41	0,1
RC	,532**	0,000	41	0,1
DPEA	,375*	0,016	41	0,5
LPE	-	-	41	-
DPEP	-	-	41	-
LF	-	-	41	-
L	,685**	0,000	41	0,1

Nota: Correlaciones entre cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables de las características organizacionales evaluadas en relación a los estilos de liderazgo.

Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq 0.05$

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Tabla 38

Correlaciones entre variables de los elementos de la cultura organizacional y del liderazgo en la cultura

ETNOHISTORIA	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Creencias	,556**	0,000	41	0,1
Valores	,612**	0,000	41	0,1
Comunicación	,571**	0,000	41	0,1
Producto	,459**	0,003	41	0,1
Motivación	,698**	0,000	41	0,1
Toma de decisiones	,467**	0,002	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,628**	0,000	41	0,1
Autoridad	-	-	41	-
Clima	,547**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,706**	0,000	41	0,1
CO	,781**	0,000	41	0,1
L.CO	,691**	0,000	41	0,1

CREENCIAS	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Valores	,800**	0,000	41	0,1
Comunicación	,579**	0,000	41	0,1
Producto	-	-	41	-
Motivación	-	-	41	-
Toma de decisiones	-	-	41	-
Compromiso con los objetivos y metas	,491**	0,001	41	0,1
Autoridad	,382*	0,014	41	0,5
Clima	,648**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,681**	0,000	41	0,1
CO	,731**	0,000	41	0,1
L.CO	,614**	0,000	41	0,1

VALORES	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Creencias	,800**	0,000	41	0,1
Comunicación	,643**	0,000	41	0,1
Producto	,512**	0,001	41	0,1
Motivación	,689**	0,000	41	0,1

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Toma de decisiones	,448**	0,003	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,656**	0,000	41	0,1
Autoridad	,444**	0,004	41	0,1
Clima	,711**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,693**	0,000	41	0,1
CO	,856**	0,000	41	0,1
L.CO	,745**	0,000	41	0,1

COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Producto	-	-	41	-
Motivación	,426**	0,006	41	0,1
Toma de decisiones	,360*	0,021	41	0,5
Compromiso con los objetivos y metas	,432**	0,005	41	0,1
Autoridad	,440**	0,004	41	0,1
Clima	,435**	0,004	41	0,1
Comunicación eficaz	,668**	0,000	41	0,1
CO	,711**	0,000	41	0,1
L.CO	,579**	0,000	41	0,1

PRODUCTO	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Motivación	,484**	0,001	41	0,1
Toma de decisiones	,644**	0,000	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,613**	0,000	41	0,1
Autoridad	,440**	0,004	41	0,1
Clima	,455**	0,003	41	0,1
Comunicación eficaz	,543**	0,000	41	0,1
CO	,685**	0,000	41	0,1
L.CO	,657**	0,000	41	0,1

Nota: Correlaciones entre cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables de los elementos de la cultura organizacional y de estos en relación a las variables del liderazgo en la cultura. Cálculos realizados en el programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$ -

*Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

Tabla 39

Correlaciones entre variables del liderazgo en la cultura y los elementos de la cultura organizacional

MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,698**	0,000	41	0,1
Creencias	,590**	0,000	41	0,1
Valores	,689**	0,000	41	0,1
Comunicación	,426**	0,006	41	0,1
Producto	,484**	0,001	41	0,1
Toma de decisiones	,550**	0,000	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,730**	0,000	41	0,1
Autoridad	,351*	0,024	41	0,5
Clima	,735**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,727**	0,000	41	0,1
CO	,790**	0,000	41	0,1
L.CO	,834**	0,000	41	0,1
TOMA DE DECISIONES	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,467**	0,002	41	0,1
Creencias	-	-	41	-
Valores	,448**	0,003	41	0,1
Comunicación	,360*	0,021	41	0,5
Producto	,644**	0,000	41	0,1
Compromiso con los objetivos y metas	,645**	0,000	41	0,1
Autoridad	,473**	0,002	41	0,1
Clima	,347*	0,026	41	0,5
Comunicación eficaz	,503**	0,001	41	0,1
CO	,680**	0,000	41	0,1
L.CO	,882**	0,000	41	0,1

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS Y METAS	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,628**	0,000	41	0,1
Creencias	,491**	0,001	41	0,1
Valores	,656**	0,000	41	0,1
Comunicación	,432**	0,005	41	0,1
Producto	,613**	0,000	41	0,1
Autoridad	,558**	0,000	41	0,1
Clima	,627**	0,000	41	0,1
Comunicación eficaz	,667**	0,000	41	0,1
CO	,833**	0,000	41	0,1
L.CO	,882**	0,000	41	0,1
AUTORIDAD	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	-	-	41	-
Creencias	,382*	0,014	41	0,5
Valores	,444**	0,004	41	0,1
Comunicación	,440**	0,004		0,1
Producto	,440**	0,004	41	0,1
Clima	,401**	0,009	41	0,1
Comunicación eficaz	,426**	0,005	41	0,1
CO	,613**	0,000	41	0,1
L.CO	,785**	0,000	41	0,1
CLIMA	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,547**	0,000	41	0,1
Creencias	,648**	0,000	41	0,1
Valores	,711**	0,000	41	0,1
Comunicación	,435**	0,004	41	0,1
Producto	,455**	0,003	41	0,1
Comunicación eficaz	,707**	0,000	41	0,1
CO	,764**	0,000	41	0,1
L.CO	,785**	0,000	41	0,1

COMUNICACIÓN EFICAZ	Coefficiente de correlación	Sig. (2-vías)	N	Nivel de Sig.
Etnohistoria	,706**	0,000	41	0,1
Creencias	,681**	0,000	41	0,1
Valores	,693**	0,000	41	0,1
Comunicación	,668**	0,000	41	0,1
Producto	,543**	0,000	41	0,1
CO	,874**	0,000	41	0,1
L.CO	,842**	0,000	41	0,1

Nota: Correlaciones entre cada una de las variables, dimensiones, variables de segundo orden y escala de variables del liderazgo en la cultura organizacional y de estas en relación a los elementos de la cultura organizacional. Cálculos realizados a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 24.

** Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .01$

* Correlación con nivel de significancia $\alpha \leq .05$

Apéndice D: Cuestionario de Liderazgo y Cultura Organizacional

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo y cultura organizacional, tal como usted lo percibe. En el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto por favor, responda todos los ítems de este cuestionario de acuerdo a su opinión.

Debe saber que el cuestionario es un poco largo, pero necesito de su participación, por lo que se ha dividido el cuestionario en partes para darle a usted la comodidad de contestarlo de manera fácil y rápida.

La información que usted suministre a través de sus respuestas, será absolutamente confidencial y los resultados obtenidos serán usados sólo con fines académicos para la investigación que desarrollo con el fin de obtener el grado de Master en Administración de Empresas.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

En las siguientes páginas se presentan una serie de afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra “demás” puede significar sus pares, up-lines, down-lines, clientes, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su opinión.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Recibo ayuda de mis up-lines cuando me esfuerzo y doy ayuda a mis down-lines siempre que estos se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Presto atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
3. Evito involucrarme cuando surge algún problema/situación importante.	0	1	2	3	4
4. Entre up-lines y down-lines son expresados los valores y creencias más importantes tanto para su organización como individuales.	0	1	2	3	4
5. Estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
6. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas o puntos de vista.	0	1	2	3	4
7. Intento mostrar el futuro con optimismo.	0	1	2	3	4
8. Trato que mis up-lines y down-lines se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
9. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
10. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
11. Hablo con entusiasmo acerca de las metas.	0	1	2	3	4
12. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
13. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

14. Dejo claro lo que cada uno puede recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
15. Sostengo la firma creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
16. Por el bienestar del equipo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
17. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un equipo.	0	1	2	3	4
18. Señalo que los problemas debe llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
19. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
20. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
21. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
22. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
23. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
24. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
25. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
26. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
27. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
28. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
29. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
30. Enfático la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
31. Expreso mi satisfacción cuando mis down-lines alcanzan sus metas.	0	1	2	3	4
32. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
33. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de mis down-lines con sus necesidades.	0	1	2	3	4
34. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi equipo.	0	1	2	3	4

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

35. Soy capaz de llevar a mis down-lines a hacer más de lo que estos creían que eran capaces de hacer.	0	1	2	3	4
36. Puedo trabajar con mis down-lines de forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
37. Aumento la motivación y el deseo de tener éxito en mis down-lines.	0	1	2	3	4
38. Motivo a mi equipo a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
39. Dirijo un equipo que es efectivo.	0	1	2	3	4
40. El equipo en el cual trabajo conoce los objetivos del negocio claramente.	0	1	2	3	4
41. Los miembros del equipo establecen vínculo de unión entre ellos.	0	1	2	3	4
42. Los miembros del equipo se llevan bien y rara vez hay disputas.	0	1	2	3	4
43. Todo el equipo sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.					
44. Un rendimiento negativo es tratado rápido y firmemente.	0	1	2	3	4
45. Los miembros del equipo con frecuencia se relacionan fuera del negocio.	0	1	2	3	4
46. El equipo en el cual trabajo realmente quiere tener excelentes resultados.	0	1	2	3	4
47. Los miembros del equipo se hacen favores porque se caen bien.	0	1	2	3	4
48. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas los miembros del equipo se mueven con decisión para capitalizarlas.	0	1	2	3	4
49. Los miembros del equipo se hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.	0	1	2	3	4
50. Los objetivos estratégicos son compartidos.	0	1	2	3	4
51. Los miembros del equipo confían a los demás sus asuntos personales.	0	1	2	3	4
52. Los miembros del equipo construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.	0	1	2	3	4
53. La recompensa y el castigo son claros.	0	1	2	3	4
54. Los miembros del equipo conocen bien las familias de los demás.	0	1	2	3	4

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

55. El equipo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.	0	1	2	3	4
56. Los miembros del equipo son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	0	1	2	3	4
57. Conseguir los objetivos es lo más importante.	0	1	2	3	4
58. Para que algo se haga hay que dar con las personas claves.	0	1	2	3	4
59. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	0	1	2	3	4
60. Cuando un miembro del equipo deja el negocio, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	0	1	2	3	4
61. Está claro dónde termina el trabajo de un miembro del equipo y dónde empieza el del otro.	0	1	2	3	4
62. Los miembros del equipo se protegen unos a otros.	0	1	2	3	4
63. En esta organización me recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido a lo largo de sus inicios.	0	1	2	3	4
64. Los up-lines del equipo toman en cuenta las apreciaciones de sus down-lines en la toma de decisiones.	0	1	2	3	4
65. La mayoría de las decisiones son tomadas por su up-line pero algunas son tomadas por usted.	0	1	2	3	4
66. Cuando emprendo una acción dentro del equipo mi up-line me hace saber en que forma debo realizarla.	0	1	2	3	4
67. Considero que mi diamante y mi up-line directo del equipo al cual pertenezco, valora mis opiniones y sentimientos así como de los demás.	0	1	2	3	4
68. En el equipo actuamos con seguridad ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro negocio.	0	1	2	3	4
69. En el equipo la existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantiza el éxito en mi trabajo.	0	1	2	3	4
70. La comunicación de los diamantes y up-line del equipo reflejan en forma clara lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.	0	1	2	3	4
71. El estilo de dirección de mi diamante y up-line me demuestra que ellos me consideran responsable y capaz de asumir desafíos.	0	1	2	3	4
72. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que se originan en el equipo al cual pertenezco.	0	1	2	3	4

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

73. Puedo reconstruir y constituir con facilidad la historia de Amway al estudiar los documentos existentes.	0	1	2	3	4
74. En esta organización las personas tienen su futuro asegurado.	0	1	2	3	4
75. Muchos proyectos que en un tiempo parecían imposibles, gracias al esfuerzo del equipo se han hecho realidad.	0	1	2	3	4
76. Lo que nos diferencia de otros equipos es el entusiasmo que le ponemos al logro de los objetivos.	0	1	2	3	4
77. Participo activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados por Amway, mi diamante y up-line.	0	1	2	3	4
78. El logo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales.	0	1	2	3	4
79. Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de Amway y de mi equipo.	0	1	2	3	4
80. En el equipo se pueden expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes (diamante y up-line).	0	1	2	3	4
81. En el equipo es común que los up-lines nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.	0	1	2	3	4
82. Ofrece la organización (Amway) un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores.	0	1	2	3	4
83. Dedico una parte de mi tiempo a promocionar los productos de Amway a mis conocidos, familiares o amigos.	0	1	2	3	4
84. Siento respeto hacia los diamantes y up-lines del equipo al cual pertenezco por la coherencia que establecen entre lo que dicen y hacen.	0	1	2	3	4

A continuación se presenta una serie de preguntas que completarán sus datos socio-demográficos. Por favor, marque con una X (equis) o escriba en el espacio la información que mejor se adapte a usted.

- Edad:

De dieciocho (18) a veintidós (22)_____ De veintitrés (23) a veintisiete (27)_____

De veintiocho (28) a treinta y dos (32)_____ De treinta y tres (33) a treinta y siete

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN REDES DE MERCADEO

(37)_____ De treinta y ocho (38) a cuarenta y dos (42)_____ De cuarenta y tres (43) a cuarenta y siete (47)_____ De cuarenta y ocho (48) a cincuenta y dos (52)_____ De cincuenta y tres (53) en adelante.

- **Sexo:**

Hombre _____ Mujer _____

- **Escolaridad:**

Educación básica _____ Bachiller _____ Universitario _____ Con Postgrado _____

- **Antigüedad en Amway:**

De cero (0) a seis (6) meses _____ De siete (7) a once (11) meses _____ De uno (1) a tres (3) años _____ De cuatro (4) a siete (7) años _____ De ocho (8) a diez (10) años _____ De once (11) años en adelante _____

- **¿En qué nivel se encuentra actualmente dentro de Amway? Escriba su nivel bien sea que usted se encuentre dentro de la “Tabla de porcentaje de desempeño” o en los “Niveles de liderazgo” (de Plata hacia adelante).**

- **¿Cuánto tiempo le ha requerido llegar al nivel donde se encuentra actualmente?**

De cero (0) a seis (6) meses _____ De siete (7) a once (11) meses _____ De uno (1) a tres (3) años _____ De cuatro (4) a siete (7) años _____ De ocho (8) a diez (10) años _____ De once (11) años en adelante _____

- ¿Cuántas personas tiene en su red actualmente?

De cero (0) a cuatro (4) _____ De cinco (5) a nueve (9) _____ De diez (10) a catorce (14) _____ De quince (15) a diecinueve (19) _____ De veinte (20) a veinticinco (25) _____ De veintiséis (26) en adelante _____

- ¿En media, cuánto tiempo dedica por semana a desarrollar su negocio?

De cero (0) a nueve (9) horas _____ De diez (10) a diecinueve (19) horas _____ De veinte (20) a veintinueve (29) horas _____ De treinta (30) a treinta y nueve (39) horas _____ Cuarenta (40) horas o más _____

Gracias por regalarme unos minutos de su valioso tiempo para contestar este cuestionario cuya información completará el desarrollo de mi proyecto de investigación.

Deseo que tenga un feliz y productivo día.