



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Doctorado en Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo

Condiciones de trabajo y de vida en la venta directa multinivel: la construcción de la identidad laboral

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Doctorado en Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo

Presenta:
Leonor Adriana Montes Guerrero

Dirigido por:
Dr. Juan Manuel Godínez Flores

Dr. Juan Manuel Godínez Flores
Presidente

_____ Firma

Dra. Marja Teresita González Juárez
Secretario

_____ Firma

Dra. Gabriela Calderón Guerrero
Vocal

_____ Firma

Dra. Oliva Solís Hernández
Suplente

_____ Firma

Dr. Rolando Javier Salinas García
Suplente

_____ Firma

Dra. Candi Uribe Pineda
Directora de la Facultad

Dra. Azucena de la concepción Ochoa
Cervantes
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre de 2025

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciatario no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatario.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a todas las personas que participaron en esta investigación, así como a quienes, día a día, se dedican con empeño, ingenio y determinación a la venta directa multinivel. Ha sido un privilegio y un verdadero placer compartir con ustedes momentos de conversación, reflexión y cotidianidad. Este trabajo busca ser, en parte, un testimonio y un intento por iluminar ese esfuerzo cotidiano que rara vez es reconocido, pero que sostiene economías, vínculos y esperanzas. Que estas páginas sirvan para dar voz, presencia y reconocimiento a quienes, con compromiso y dignidad, construyen su camino con constancia, creatividad y una profunda entrega.

También dedico esta tesis a mi familia, sostén profundo de cada paso que he dado. A mamá y papá, por su amor infinito, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la constancia y la integridad; su vida ha sido mi brújula y mi refugio. A mi esposo Gibran, por caminar a mi lado con paciencia, ternura y una fe incondicional en mí, incluso cuando yo misma dudaba. Gracias por sostenerme en los días difíciles, por celebrar conmigo cada pequeño avance, y por brindarme siempre un hogar de amor, calma y aliento.

A mis amistades, que me motivaron con palabras sinceras, gestos generosos y esa complicidad única que nace de los lazos verdaderos. Algunas ya no están para ver este trabajo concluido, pero su ánimo, su fe en mi capacidad y su amistad han dejado una huella imborrable en este camino. Esta dedicatoria también es para ustedes, con profundo agradecimiento y cariño.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo otorgado por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt), a través del programa de Becas Nacionales para estudiantes de posgrado, por el apoyo y financiamiento brindado durante el periodo del doctorado 2021–2024. Su respaldo fue fundamental para la realización de este proyecto académico y personal.

Expreso mi más profundo agradecimiento a las informantes clave, cuya confianza y disposición para compartir sus experiencias fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación. Gracias por permitirme observar de cerca los entramados del trabajo en la venta directa multinivel y por ayudarme a comprender, con mayor profundidad, las estrategias, tensiones y significados que lo atraviesan.

A mi director de tesis, Dr. Juan Manuel Godínez Flores, por tu tiempo, apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de este proceso. Gracias por desafiar me con generosidad, por tu escucha atenta y por tus valiosos aportes, que han enriquecido esta investigación en múltiples sentidos. Aprecio profundamente tu acompañamiento constante y tu dedicación.

A la Dra. Marja Teresita González Juárez, Dra. Gabriela Calderón Guerrero y Dra. Oliva Solís Hernández, por su inspiración, disciplina y compromiso académico. Su lectura crítica, orientación e invaluable colaboración fueron pilares fundamentales en mi formación doctoral. Conocerlas ha dejado una huella profunda en mí, su ejemplo trasciende el ámbito académico y se convierte en una fuente constante de fortaleza y sentido. Me siento profundamente honrada por su tiempo, su mirada y sus aportes a esta tesis. Gracias por mostrarme, con su trabajo y su presencia, un modo de ser mujer que despierta en mí amor, orgullo y una gratitud inmensa.

Al Dr. Javier Salinas, gracias por tu lectura y por tus observaciones precisas, que aportaron profundidad y claridad al desarrollo de esta investigación. Al Dr. Marco Carrillo, por introducirme al mundo de los estudios del trabajo con pasión,

lucidez y un compromiso contagioso. Gracias por sembrar una semilla que, desde entonces, no ha dejado de crecer y dar sentido a este camino.

A la Mtra. Yasmín Montúfar, gracias por tus palabras y enseñanzas, por ser siempre sabia, generosa y amable. Fuiste grande en espíritu y en acción. Dejaste una huella profunda y abriste un camino luminoso sobre lo que significa ser una profesional apasionada y comprometida. Para quienes tuvimos el privilegio de conocerte, tu legado permanece vivo y nos seguirá inspirando siempre.

Agradezco a la coordinación técnica del Centro Laboral por su calidez y apoyo cotidiano. A la Mtra. Liliana Luján, por tu sonrisa constante, tu disposición incondicional para ayudar y tu manera siempre amable y eficiente de resolver cualquier obstáculo; y al Mtro. Harry Franz, por continuar con ese mismo espíritu de colaboración y compromiso. A todos mis profesores del DEMST, gracias por su compromiso con la enseñanza y dedicación. Es profundamente significativo saber que la labor que realizan dentro de la comunidad universitaria nos permite construir conocimiento con sentido y dar valor a nuestros proyectos de vida.

A Leonora, por ser y estar; por tu presencia constante, tu escucha genuina y esa forma única y profunda de acompañar. Y Claudia y Oscar, gracias por compartir experiencias, risas y momentos de camaradería durante este trayecto. Fue un privilegio coincidir con ustedes, su compañía hizo más grato el camino y más ligeros los días.

A mis amigos Viri, Lara y Juan, gracias por estar presentes, por escucharme con atención y alentarme con fuerza y sinceridad en los momentos en que más lo necesité. Su apoyo, confianza y afecto fueron un sostén invaluable a lo largo de este camino, y su amistad una fuente de ánimo que hizo posible seguir avanzando con determinación. A Olivia Ortiz Ramírez, por tu gran inspiración, fortaleza y entrega en la búsqueda incansable por la libertad de las mujeres. Tu ejemplo ilumina caminos; gracias por ser maestra de vida y entrañable amiga.

Finalmente, gracias a todas las personas que, desde sus propias trincheras -visibles o secretas- soplaron sobre la brasa de este proyecto con su aliento, su fe y su compañía. Este trabajo es también suyo, de quienes tendieron puentes, sostuvieron silencios y encendieron ideas cuando la incertidumbre amenazaba con oscurecer el camino. La claridad que hoy emerge en estas páginas es una luz compartida, faro y fuego a la vez, guía para quienes buscan sentido y llama viva para quienes aún dudan de su voz. Que esta luz no sea un cierre, sino el comienzo de otras iluminaciones posibles.

Índice de Contenido

Introducción.....	1
Estado del arte	2
Problematización	9
Justificación.....	13
Objetivos	15
CAPÍTULO I.....	17
SOPORTE TEÓRICO	17
1.1 El mundo de la flexibilidad laboral	19
1.2 El proceso de trabajo.....	23
1.3 La agencia y la teoría de la estructuración	26
1.4 El sentido del trabajo	28
1.5 La importancia de las estrategias	30
1.6 El escenario de la vida cotidiana	33
1.7 La perspectiva de género e interseccionalidad	35
1.8 La identidad laboral.....	37
CAPÍTULO II.....	40
LA MODALIDAD DEL MÉTODO	40
2.1 Universo de estudio.....	46
2.2 Consideraciones éticas de la investigación.....	50
2.3 La inmersión en campo	50
2.4 Muestra cualitativa	51
2.5 Instrumentos y Técnicas.....	51
2.6 Unidades de observación	52
2.7 Forma de triangulación.....	59
2.8 Niveles de análisis.....	60
2.9 Etapas de las técnicas de recolección	61
2.10 El manejo de los datos	63
CAPÍTULO III.....	67
LAS ORGANIZACIONES DE VENTA DIRECTA MULTINIVEL.....	67
3.1 ¿Qué es la venta directa?	67
3.2 La venta directa un proceso en desarrollo.....	68

3.3 La expansión del modelo de venta directa multinivel en el mundo y América Latina avanzando al siglo XXI	80
3.4 La Asociación Mexicana de Venta Directa	83
3.5 Oriflame.....	91
3.5.1. Oriflame en el mundo	94
3.6 Sheló Nabel.....	95
3.7 Reflexiones del capítulo las Organizaciones de Venta Directa Multinivel	97
CAPÍTULO IV	99
CONDICIONES DE TRABAJO EN EL NEGOCIO DE LA VENTA DIRECTA MULTINIVEL	99
4.1 El modelo de negocio	99
4.2. Actividades de formación y capacitación.....	106
4.3 Social Selling y digitalización, transformación del modelo en tiempos de pandemia y pospandemia	117
4.4 Características estructurales de la Venta Directa Multinivel.....	124
4.5 Dinámica organizacional y control indirecto	128
4.6 Reflexiones del capítulo Condiciones de Trabajo en la Venta Directa Multinivel	132
CAPÍTULO V	134
EL PROCESO DE TRABAJO EN LA VENTA DIRECTA MULTINIVEL.....	134
5.1 Perfil sociodemográfico de las personas entrevistadas.....	134
5.2 El proceso de trabajo de las personas afiliadas a la VDM.....	143
5.3 Entre la promesa del desarrollo personal y la instrumentalización del conocimiento	149
5.4 Reflexiones del capítulo Proceso de Trabajo en la Venta Directa Multinivel .	163
CAPÍTULO VI	166
EL ARTE DE LA ESTRATEGIA	166
6.1 Estrategias personales	166
6.2 Planeación estratégica	166
6.3 Estrategias personales de comercialización.....	172
6.4 Reflexiones del capítulo el arte de la estrategia	185
CAPÍTULO VII	187
LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD LABORAL.....	187
7.1 El sentido del trabajo	187

7.2 El papel de las organizaciones	196
7.3 El escenario de la vida cotidiana	201
7.4 La construcción de la identidad laboral	204
7.5 Reflexiones del capítulo la construcción de la identidad laboral.....	207
Conclusiones.....	211
Referencias bibliográficas	218
Anexo I	231
Anexo II	232

Índice de tablas

Tabla 1 Síntesis del estado de la cuestión	7
Tabla 2 Políticas económicas para el desarrollo del crecimiento económico latinoamericano	20
Tabla 3 Matriz analítica conceptos ordenadores, dimensiones y observables	43
Tabla 4 Plan de trabajo de campo exploratorio y a profundidad julio 2022-agosto2023.....	61
Tabla 5 Ejemplo de matriz analítica para entrevistas	64
Tabla 6 Socios activos de la AMVD 2021	83
Tabla 7 Formas de generar ingresos Oriflame	102
Tabla 8 Formas de generar ingresos Sheló Nabel	104
Tabla 9 Responsabilidades y exigencias de la VDM	130
Tabla 10 Información sociodemográfica de personas entrevistadas	135
Tabla 11 Perfiles emergentes del trabajo en la Venta Directa Multinivel.....	148
Tabla 12 Tipología de estrategias de adaptación y resistencia en la venta directa multinivel	184
Tabla 13 Tres planos de análisis en la VDM estructura, subjetividad y acción ...	211

Índice de figuras

Figura 1 Modelo teórico.....	18
Figura 2 Diseño metodológico.....	46
Figura 3 Proceso de trabajo de la VD a principios del Siglo XX.....	72
Figura 4 Proceso de trabajo de la VD a mediados del S.XX	76
Figura 5 Asociaciones afiliadas a la WFDSC 2021	81
Figura 6 Capitales de socios activos en la AMVD 2021	90
Figura 7 Formas de comercialización.....	123
Figura 8 Estructura organizacional de la VDM	125
Figura 9 Flujo tenso de la VDM	127
Figura 10 Actividades clave del distribuidor afiliado	129
Figura 11 Perfiles emergentes del trabajo en la Venta Directa Multinivel	144
Figura 12 Estrategias de comercialización	172
Figura 13 Componentes que configuran la identidad laboral en la venta directa multinivel	205

Índice de imágenes

Imagen 1 El estado de Querétaro	47
Imagen 2 El municipio de Querétaro	47
Imagen 3 Espacio de interacción Oriflame	54
Imagen 4 Espacio de interacción Oriflame, taller reunión de oportunidad	55
Imagen 5 Espacio de interacción Oriflame, spa holístico	55
Imagen 6 Espacio de interacción Centro Empresarial Premium Sheló Nabel (CEPSN).....	56
Imagen 7 Recibidor CEPSN	57
Imagen 8 Recibidor CEPSN	58
Imagen 9 Exhibidores CEPSN	58
Imagen 10 Salas de juntas de afiliación CEPSN	59
Imagen 11 Madame CJ Walker	71
Imagen 12 ¡Podemos hacerlo!	74
Imagen 13 La buena esposa	75
Imagen 14 Fiesta en casa tupperware 1940	77
Imagen 15 Mercado geográfico Oriflame	95
Imagen 16 Kit de afiliación y materiales comerciales Oriflame	101
Imagen 17 Kit básico de afiliación Sheló Nabel.....	101
Imagen 18 Entrenamientos de capacitación	108
Imagen 19 Demostración de productos.....	111
Imagen 20 Demostración de productos.....	112
Imagen 21 Capacitación modelo de negocio	113
Imagen 22 Conexión emocional “heart2heart”	115
Imagen 23 Actividad de integración	116
Imagen 24 Utilizando herramientas digitales.....	118
Imagen 25 Conciliación forzada, el trabajo de cuidados en escena	141
Imagen 26 Entrenamiento físico.....	177

RESUMEN

Esta investigación cualitativa, de carácter descriptivo y exploratorio, analiza cómo las estrategias personales y laborales implementadas por las personas afiliadas a empresas de venta directa multinivel (VDM) inciden en la construcción de su identidad laboral. Se retoma una perspectiva configuracionista, que considera la articulación entre estructuras, subjetividades y acciones como clave para reconstruir la totalidad del fenómeno estudiado. El estudio se llevó a cabo entre enero de 2021 y diciembre de 2024. El trabajo de campo se desarrolló entre julio de 2022 y agosto de 2023, y consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas, complementadas con observación participante y análisis documental. El análisis concluyó en diciembre de 2024, organizándose a través de tres niveles: macro (estructuras del mercado y políticas neoliberales), meso (subjetividades e identidades laborales), y micro (acciones y estrategias cotidianas). Los hallazgos revelan que, en el plano macro, la expansión del modelo VDM se sustenta en procesos de informalización laboral, precarización y falta de regulación, que afectan particularmente a mujeres y jóvenes. En el plano meso, las identidades laborales emergen fragmentadas y contradictorias, oscilando entre el discurso de autonomía emprendedora y experiencias de precariedad. En el plano micro, se identifican diversas estrategias de adaptación, resistencia y resignificación del trabajo, como la apropiación táctica del discurso del emprendimiento, el desarrollo de habilidades polivalentes, y prácticas de autocuidado. La investigación concluye que la VDM opera no solo como un modelo de negocio, sino como una forma de organización del trabajo y de la vida que impacta simultáneamente lo económico, lo simbólico y lo afectivo, configurando nuevas subjetividades laborales marcadas por la tensión entre subordinación estructural y agencia individual. Este estudio ofrece una mirada crítica sobre las transformaciones del trabajo en contextos de flexibilidad, visibilizando tanto los riesgos psicosociales como los márgenes de acción posibles para quienes habitan estos esquemas.

(Palabras clave: venta directa multinivel, identidad laboral, trabajo precario, subjetividad, mujeres trabajadoras)

SUMMARY

This qualitative, descriptive, and exploratory research analyzes how the personal and labor strategies implemented by individuals affiliated with multilevel direct sales (MDS) companies influence the construction of their work identity. A configurational perspective is adopted, which considers the articulation between structures, subjectivities, and actions as key to reconstructing the totality of the studied phenomenon. Fieldwork was carried out between July 2022 and August 2023 and consisted of semi-structured interviews with 20 affiliates (19 women and 1 man), complemented by participant observation and documentary analysis. The analysis concluded in December 2024 and was organized into three levels: macro (market structures and neoliberal policies), meso (subjectivities and labor identities), and micro (everyday actions and tactics). Findings show that at the macro level, the expansion of the MDS model is sustained by processes of labor informalization, precarization, and lack of regulation, which particularly affect women and young people. At the meso level, labor identities emerge as fragmented and contradictory, oscillating between the discourse of entrepreneurial autonomy and experiences of precariousness. At the micro level, various strategies of adaptation, resistance, and work resignification were identified, such as the tactical appropriation of entrepreneurial discourse, the development of versatile skills, and self-care practices. The research concludes that MDS operates not only as a business model but also as a way of organizing work and life, impacting the economic, symbolic, and emotional dimensions simultaneously, shaping new labor subjectivities marked by the tension between structural subordination and individual agency. This study provides a critical perspective on the transformations of work in informal contexts, highlighting both psychosocial risks and the possible margins of action for those who engage in these schemes.

(Key words: multilevel direct sales, work identity, precarious work, subjectivity, working women)

Introducción

Dentro del ámbito laboral se pueden observar procesos de reestructuración productiva, donde todo gira alrededor de innovar en los diferentes ámbitos de los procesos de trabajo, innovar el producto y las formas de organización, con el objetivo de alcanzar un mayor rendimiento y mejores resultados para las empresas (Montes y Carrillo, 2018). La pandemia mundial ocasionada por el virus COVID-19 resultó ser un acelerador de este proceso, es decir, la reducción en plantilla de trabajadores, la reducción en la jornada de trabajo y el trabajo en casa se intensificaron, la flexibilidad, la exclusión y la vulnerabilidad económica y social caracterizaron el mercado de trabajo. En definitiva, en Latinoamérica estos efectos fueron particularmente profundos; 50 millones de empleos se perdieron en consecuencia de la crisis originada por el virus COVID-19, aunado al hecho de ser una región donde la informalidad laboral y económica constituye un fenómeno creciente (OIT, 2021; CEPAL, 2021).

En México, la flexibilización del mercado de trabajo, la disminución de las responsabilidades de las organizaciones en la contratación de las y los trabajadores, el debilitamiento de la participación sindical, así como la descentralización de los procesos productivos han generado una mayor inestabilidad y menores ingresos, siendo el sector informal, las mujeres y las personas jóvenes las más afectadas (Martínez y Cols, 2020; OIT, 2021; CEPAL, 2021, 2022).

Particularmente para las empresas de Venta Directa Multinivel (VDM) la crisis representa una oportunidad de ofrecer un trabajo flexible con altos márgenes de ganancia. Es decir, la flexibilidad laboral en este tipo de organizaciones se manifiesta mediante la tercerización y externalización de las actividades económicas; evidenciando un cambio permanente y un devenir constante del mundo del trabajo. Por otro lado, para las personas insertas en este esquema de trabajo esta flexibilidad representa una actividad altamente precarizada donde todos los riesgos de trabajo y de inversión corren por cuenta de ellas. Este fenómeno ha despertado el interés de la academia, particularmente a partir del siglo XXI, analizando las dinámicas y condiciones de este modelo laboral desde una

perspectiva social. A continuación, se aborda el estado del arte de las investigaciones realizadas sobre la VDM.

Estado del arte

El estudio de la VDM ha cobrado relevancia dentro de los estudios del trabajo como un modelo de trabajo emergente, lo que ha generado una serie de investigaciones en México y América Latina que permiten contextualizar este fenómeno en el ámbito laboral. A continuación, se presentan algunas de estas investigaciones:

El estudio realizado por Castillo (2013), *la dimensión subjetiva del trabajo en vendedoras y vendedores por catálogo*, realizada en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, se plantea que la flexibilidad y precarización pueden ser comprendidas como un “lugar” significativo, alrededor del cual se expresan estrategias, conocimientos saberes y sentidos.

La investigación se realizó con mujeres y hombres de la tercera edad, que se encontraban pensionadas y que realizaban el negocio de venta directa -Avon- o bien desarrollaban el esquema de redes multinivel -Nikken-. Los resultados evidenciaron que el factor económico no era el único incentivo, para las personas afiliadas, sino que además valoraban el desarrollar un modelo de negocio que les proporciona satisfacciones personales; sin embargo, características como la personalidad y las relaciones sociales en esta labor se ven por otro lado, profundamente afectadas. De acuerdo con la investigación las actitudes y características personales como la confianza, el carisma, la amabilidad, la seguridad, la perseverancia y la credibilidad, se convierten en mecanismos e instrumentos intercambiables comercialmente, para vender exitosamente los productos y la idea de negocio.

La investigación realizada por Acevedo y Henao (2015) *aportes del trabajo invisible de algunas mujeres que venden por catálogo los productos de la empresa BELCORP en el área Metropolitana de Valle de Aburrá*; las autoras mencionan que la categoría principal y única en el desarrollo de la investigación fue el trabajo invisible, construida a partir de dos teorías básicas, la división sexual del trabajo y el trabajo de cuidado; además la investigación se abordó desde un enfoque

etnometodológico, pues este tipo de enfoque les permitió entender a las mujeres desde sus cotidianidades y prácticas; además el estudio de caso, facilitó reconocer a Belcorp entendida como ézika, L'bel y Cyzone -marcas de cosméticos- en todo su contexto para contrastarlo con los aportes que las mujeres realizan para ellos.

Entre los hallazgos encontrados sobresale que las mujeres deben acceder a las ventas directas por catálogo porque no tienen estudios superiores, se encuentran desempleadas y en esta medida deben recurrir a este tipo de actividad para generar ingresos extras en el hogar; además el factor del tiempo es uno de los temas que más resaltan, porque las mujeres configuran dos actividades en el mismo momento, la primera hace referencia al trabajo doméstico y la segunda a las ventas por catálogo. Estos dos trabajos de acuerdo con las autoras camuflan el tiempo que estas mujeres emplean para el desarrollo de la actividad bajo el discurso de ser un tiempo que ellas comparten con las actividades del hogar, dejándolo, como un tiempo donado, por el qué no reciben ninguna retribución y del cual ellas no tienen conciencia ni control.

Las autoras enfatizan que este rol se asume en la medida que lo cultural ha hecho que las mujeres se ubiquen en el ámbito privado, en donde no se reconocen como mujeres con autonomía, independencia y capacidades, sino que se ven en el rol de madres y cuidadoras, lo que las deja en una posición de sumisión al estar relegadas al cuidado del hogar y la familia. Las mujeres, perciben los ingresos económicos que obtienen de la ventas por catálogo como un ingreso "extra", en la medida que no está enmarcado bajo un contrato laboral y que es, en comparación con un salario mínimo legal vigente, mucho menor, lo que plantea que las mujeres tienden a sub valorar sus ingresos, pues con estos ellas no solamente pueden consumir productos de uso personal, sino que en muchas ocasiones, cubren gastos familiares y en algunos casos sostienen desde este ingreso a su núcleo familiar.

Maza (2006) se centró en la configuración que adquiere el trabajo femenino en las ventas de productos cosméticos, atendiendo a la relación entre trabajo doméstico y extradoméstico; así como el modo en el que se articulan con otros trabajos remunerados; de acuerdo con el autor el enfoque de género permitió

construir los puentes para analizar los componentes del trabajo femenino, el trabajo doméstico, el trabajo extradoméstico y sus múltiples relaciones. Para las participantes encuestadas una de las ventajas de este tipo de trabajo fue poder atender las labores domésticas y de cuidado y al mismo tiempo poder percibir un ingreso.

Otro de los hallazgos presentados por esta investigación fueron los niveles educativos y de calificación que presentaron las participantes, si bien la mayoría de ellos fueron bajos también se detectaron algunas mujeres con altos niveles educativos, traduciéndose como la convivencia dentro de la empresa de mujeres que nunca habían tenido un trabajo remunerado, con quienes desarrollan una carrera profesional en diferentes ámbitos. Finalmente, el trabajo como vendedoras de Jafra, el autor lo clasifica como precario por características ligadas a la inestabilidad y la ausencia de prestaciones.

Cahn (2007), realizó un estudio en la empresa Omnilife -comercializadora de suplementos alimenticios-, según el autor la meta es mejorar la vida emocional y no financiera, lo que evidencia cómo la empresa a través de sus “líderes” busca inducir ciertas actitudes en sus representantes, asegurándose que sus pensamientos coincidan con los objetivos de la organización.

De acuerdo con Cahn, la empresa promete la posibilidad de ser su propio jefe y acceder a un mejor sueldo sin necesidad de contar con estudios superiores, las personas afiliadas determinan cuánto quieren ganar y con base a ello establecen su ritmo de trabajo. El éxito consiste en hacer contacto con muchas personas y ayudarlas a mejorar su salud y su economía. Pero, en realidad, esta “ayuda” disfraza una intención instrumental, pues si alguien fracasa en el desarrollo del negocio no es culpa de la compañía, sino de la persona afiliada, lo que evidencia según el autor la falsa idea del bien común.

Otra de las investigaciones es la realizada por Maisterrena (2014) *las empresas multinivel como modelo distópico: estudio de representaciones sociales*. La investigación se realizó con mujeres y hombres entre dieciocho y treinta años, de la empresa Iuvare -distribución de productos para la salud y el bienestar y

creación de redes multinivel-, en la ciudad de Guadalajara. La metodología prioriza una visión hermenéutica de los hechos sociales a partir del análisis del discurso y la analogía. Además, la autora enfatiza que en este tipo de empresas no existe la individualidad, ya que los miembros del sistema adoptan de forma doctrinaria los principios de la organización, pues es un sistema que se conforma a partir del control ideológico; por lo tanto, la autora enuncia ese control como un modo de violencia, porque se suprime la individualidad en favor de valores y figuras idealizadas.

Continuando con el rastreo de investigaciones se encuentra la realizada por Morales (2016) *La transformación de la participación laboral femenina desde la venta directa multinivel. Un análisis de redes a partir de los grupos de venta en Tlaxcala*, esta investigación se abordó desde los grupos de vendedoras de Mary Kay, Tlaxcala, la metodología se basó en el análisis de redes sociales con el objetivo de identificar si en este tipo de actividad laboral se podía generar un capital relacional que permitiera a las vendedoras mejorar su situación económica y social; desde esta perspectiva, la investigación analiza las redes que construyen o desarrollan las vendedoras, con la finalidad de visualizar el capital social que obtienen al relacionarse de manera vertical y horizontal con otras mujeres.

El análisis de redes -de acuerdo con la autora- permitió visualizar si el flujo de capitales -no económicos- inmerso en las VDM, influye en su éxito y a más largo plazo, en la transformación del mercado laboral. Cabe agregar que la combinación del análisis de redes a nivel micro, la obtención de datos demográficos generales y el seguimiento de trayectorias labores, permitió identificar uno de los hallazgos más sobresalientes de esta investigación, que la actividad se encuentra invisibilizada en dos sentidos:

1. A pesar de la expansión que la VDM ha tenido en términos numéricos, la carga discriminatoria por género persiste.
2. Debido a que, en términos de desarrollo económico, el estudio de los mercados de trabajo ha optado por reflejar sus avances a través del estudio de multinacionales y empleo formal -enfocándose mayormente en el sector

industrial y telecomunicaciones-, dejando de lado al sector terciario a pesar de que la mayoría de la población a nivel nacional se encuentra inserta en este último.

De acuerdo con los resultados de la investigación, la ENOE presenta varias debilidades metodológicas respecto a la captación oficial de datos sobre este tipo de actividad laboral. La autora sugiere el desarrollo de alguna metodología de captación estadística específica de estos empleos, en un sentido similar al que se hace actualmente con la captación de mujeres que laboran en el servicio doméstico.

Otra de las investigaciones encontradas fue la realizada por Anzures (2020), *la importancia de la confianza en las redes de distribuidores: los casos de algunas empresas multinivel en Cuautla, Morelos*. La investigación busca entender el fenómeno multinivel desde una perspectiva social, pues propone que las organizaciones de mercado si bien tienen su origen en las redes sociales entre las y los vendedores y clientes, estas se construyen con base en la confianza. El objetivo identificar cómo se construye, fortalece y aprovecha la confianza al cliente entre las personas distribuidores independientes y el público en general. Se trata de un estudio de caso comparativo de las empresas Herbalife, MH Vida y Stemtech - comercializadoras de suplementos alimenticios-.

La investigación utilizó el método cualitativo, donde la observación en campo y las entrevistas semiestructuradas, así como la investigación documental, se convirtieron en las principales fuentes de información. De acuerdo con el autor, características como la imagen física, la seguridad personal y el desenvolvimiento social de los intermediarios, así como el trinomio calidad, imagen y reputación de la empresa, el conocimiento del producto, las experiencias -testimonios- y las redes sociales fortalecen la confianza de los consumidores.

Tabla 1**Síntesis del estado de la cuestión**

Autor	Tema	Conceptos centrales	Metodología	País
Castillo, Mónica (2013)	La dimensión subjetiva del trabajo en vendedoras y vendedores por catálogo	Flexibilidad, precarización, satisfacción personal	Entrevistas profundidad a hombres y mujeres pensionadas y pensionados que ejercen las VDM	Colombia
Lina Acevedo y Deysi Henao (2015)	Aportes del trabajo invisible de algunas mujeres que venden por catálogo los productos de la empresa BELCORP.	Trabajo invisible, división sexual del trabajo y trabajo de cuidado	La investigación se abordó desde un enfoque etnometodológico	Colombia
Octavio Maza (2006)	Las ventas multinivel análisis de las formas de trabajo asociadas.	Trabajo femenino, trabajo doméstico y extradoméstico	Aplicación de encuestas	México
Peter Cahn (2007)	Ventas directas en Morelia, Michoacán.	Invisibilización el trabajo, liderazgo	Entrevistas, diario de campo, observación participante	México

Mónica Maisterrena González (2014)	Las empresas multinivel como modelo distópico: estudio de representaciones sociales.	Representaciones sociales, Liderazgo, Sociedad distópica	Hermenéutica de los hechos sociales a partir del análisis del discurso y la analogía.	México
Araceli Morales (2016)	La transformación de la participación laboral femenina desde la venta directa multinivel. Un análisis de redes a partir de los grupos de venta en Tlaxcala.	Redes, capital social y mercado laboral	Ánalisis de redes a un nivel micro, análisis de datos demográficos generales y seguimiento de trayectorias labores	México
David Anzures Vergara (2020)	La importancia de la confianza en las redes de distribuidores: los casos de algunas empresas multinivel en Cuautla, Morelos.	Confianza, mercado de trabajo, redes sociales, capital social.	Entrevistas semiestructuradas, diario de campo, observación participante.	México

Fuente: Elaboración propia.

Estos estudios han dado cuenta de este tipo de organización y de su relevancia sociocultural. Vale la pena resaltar que, de acuerdo con los resultados de estas investigaciones, la actividad de VDM se presenta como un trabajo flexible y precarizado —inestable, sin prestaciones—, donde todo el riesgo de trabajo y de inversión queda en manos de las personas afiliadas.

Cabe señalar que la dimensión de género se hace visible, pues la mayoría de las personas que se afilan a este tipo de organizaciones son mujeres con bajos niveles de escolaridad, siendo este un factor determinante en las posibilidades de acceso al empleo y al trabajo. Esto sugiere que las mujeres que se incorporan en este tipo de actividad lo hacen al encontrar limitadas sus opciones. Sin embargo, en estas empresas conviven mujeres que nunca habían trabajado o percibido un ingreso con mujeres con carreras profesionales en diferentes ámbitos. A su vez, para la mayoría de ellas, este tipo de trabajo permite configurar dos actividades en un mismo tiempo —trabajo doméstico y/o de cuidados junto con una actividad laboral—, evidenciando así la diferencia en la distribución de las tareas de producción y reproducción entre hombres y mujeres.

Problematización

Ante el contexto de pandemia de COVID-19 planteado, muchas personas se vieron en la necesidad de buscar estrategias para generar o incrementar sus fuentes de ingreso. Ante la falta de empleos formales, el autoempleo y el subempleo han sido alternativas recurrentes. El autoempleo permite a las personas crear su propia actividad económica sin depender de un empleador, estableciendo sus propias condiciones de trabajo y viendo su ingreso variar según el desarrollo y volumen de su negocio. No obstante, esta opción carece de garantías de estabilidad y continuidad.

Por otro lado, el subempleo se presenta en personas que solo acceden a empleos ocasionales de corta duración y dedican gran parte de su tiempo a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, muchas veces en el sector informal, lo que implica una inversión considerable de tiempo y recursos. Esta situación refleja

la incapacidad de la economía para generar empleo suficiente y de calidad, exacerbando la subutilización de la fuerza laboral y afectando negativamente los ingresos y la estabilidad de las personas trabajadoras (ILOSTAT, 2024).

Los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) reflejan esta realidad. En el tercer trimestre de 2020, la población económicamente activa (PEA) representó el 55.5%, incrementándose en un 3.5% para el segundo trimestre de 2021, con un 95.8% de población ocupada y un 56.2% de trabajadores en la economía informal. Además, la tasa crítica laboral¹ del país alcanzó el 39.7% (ENOE, 2021-2), lo que representó un aumento del 10.3% respecto al primer trimestre de 2020 (ENOE, 2020-3). Estos datos evidencian el impacto del desempleo, la inflación y la pobreza, acentuados por la pandemia de COVID-19, que no solo afectaron la trayectoria y calidad de vida de la población, sino también sus formas de relación y organización económica (Femat y Ortiz, 2021).

Lo anterior pone de manifiesto que la pandemia no solo redujo el acceso al empleo formal, sino que también generó una mayor incertidumbre económica para millones de personas. Frente a este escenario, muchas personas buscaron alternativas laborales que les permitieran generar ingresos sin depender de un empleador tradicional. En este contexto, las empresas de Venta Directa Multinivel (VDM) se presentaron como una opción atractiva, promoviendo la posibilidad de emprender sin inversión inicial significativa, con horarios flexibles y con la promesa de ingresos crecientes según el esfuerzo personal.

Aunado a esto, el confinamiento y la digitalización acelerada durante la pandemia facilitaron la expansión de estos modelos de negocio. Muchas empresas de VDM adaptaron sus estrategias a plataformas digitales, promoviendo el comercio en línea y las redes de venta a través de redes sociales. Este cambio permitió que más personas, especialmente aquellas que habían perdido su empleo o cuya

¹ Entendida como la suma de desocupados, subocupados, ocupados que laboran menos de 15 horas a la semana, ocupados que buscan trabajo y/o ocupados en condiciones críticas de ocupación.

actividad económica se había visto afectada, consideraran el multinivel como una oportunidad para obtener ingresos sin depender de un salario fijo.

Sin embargo, aunque las organizaciones de VDM ofertan una alternativa económica, su crecimiento también estuvo marcado por la falta de seguridad social y prestaciones para las personas afiliadas, perpetuando la precariedad laboral. A pesar de la aparente autonomía, la inestabilidad de estos modelos de negocio quedó en evidencia, ya que los ingresos de las personas distribuidoras dependen de la expansión de su red y de la demanda de los productos, factores que no siempre están garantizados especialmente en un contexto de crisis.

Aunado a esto, la pandemia de COVID-19 impuso cambios significativos en la estructura del trabajo, acelerando procesos de digitalización y alterando las dinámicas tradicionales de las organizaciones. Muchas empresas migraron a esquemas de trabajo remoto, lo que generó una desestructuración de los espacios físicos y una transformación en la manera en que las personas interactúan y construyen su identidad laboral. Este cambio también afectó a los esquemas de trabajo no convencionales como las organizaciones de VDM, que tuvieron que adaptarse a una comercialización cada vez más virtual.

Esta transformación intensificó la flexibilidad laboral, pero también profundizó la incertidumbre. Las personas involucradas en las empresas de VDM tuvieron que adaptarse a un entorno digital sin contar con garantías de estabilidad económica. La falta de un espacio físico de trabajo y la dependencia de herramientas digitales incrementaron la individualización del trabajo, afectando la construcción de la identidad laboral y las relaciones interpersonales dentro de estas organizaciones (OIT, 2021).

En este contexto, es importante considerar que las estructuras de las organizaciones y de la vida social se encuentran correlacionadas. Las organizaciones operan como sistemas sociales complejos, donde la interacción constante entre sus miembros genera dinámicas y patrones de comunicación en distintos niveles jerárquicos (Rentería y Vesga, 2018). Estas dinámicas no solo

responden a la necesidad de cumplir con las tareas asignadas según el rol, cargo o posición ocupada, sino que también constituyen una fuente de reconocimiento identitario, al establecer condiciones para que las personas puedan conceptualizarse a sí mismas en relación con su trabajo.

Las relaciones interpersonales, la comunicación y el conflicto son los espacios donde las personas logran confrontar sus deseos; y es en estas dinámicas, en que las y los miembros de una organización construyen significados y sentidos sobre su trabajo, su identidad laboral, la organización, y sobre las relaciones de trabajo, las cuales constituyen un aspecto central de su cotidianidad laboral. Sin embargo, las realidades actuales de las organizaciones de trabajo y de las formas en que las personas se vinculan con estas organizaciones no se limitan a lugares y tiempos estables o fijos o en una sola organización (Gaete y Soto, 2012; Martínez y Cols, 2020).

La actualidad exige una capacidad de transformación y renovación constante. Para Castells (2004), las organizaciones de VDM cuentan con esa cualidad que les permite mantenerse vigentes. Esta flexibilidad no es fortuita, sino que responde precisamente a las condiciones de incertidumbre y cambio que caracterizan a la modernidad. A pesar de los altibajos en la situación económica de México y del mundo, los productos de venta directa siguen posicionándose y abarcando mercados cada vez más amplios. México representa el 3 % de las ventas mundiales y se estima que 4,323,000 personas se dedican a la VDM en el país, de las cuales el 73 % corresponde al sexo femenino y siete de cada diez son amas de casa (AMVD, 2021).

Cuando se habla de esta transformación del tiempo y el espacio, de poder estar en varios lugares al mismo tiempo, también resulta necesario abordar cómo estas circunstancias transforman la relación persona-trabajo y lo que se debe hacer para vivir en esta modernidad, la cual exige asumir la incertidumbre y adaptarse a ella. En este sentido, la noción de identidad personal es clave para estudiar el trabajo humano, ya que está profundamente condicionada por las dinámicas sociales contemporáneas. La incertidumbre actual obliga, además, a repensar las

formas de participación en el trabajo y sus implicaciones, a partir de una mirada multidisciplinaria que integre aspectos económicos, sociales, culturales y de género.

Así, analizar las condiciones de trabajo y las identidades laborales que emergen en el modelo de VDM no solo resulta pertinente, sino necesario para comprender las nuevas configuraciones laborales en contextos de alta flexibilidad e incertidumbre.

Justificación

Ante el contexto sociohistórico enmarcado por la emergencia sanitaria del Covid-19, se han vuelto a develar la aceleración de los procesos de reestructuración productiva de las empresas que buscan su optimización. La reducción en plantilla de trabajadores, la reducción en la jornada de trabajo y el trabajo en casa se intensificaron, la flexibilidad, la exclusión y la vulnerabilidad económica y social fueron más que nunca características del mercado de trabajo. Informes sobre perspectivas sociales y del empleo en el mundo (OIT, 2021) y el panorama de América Latina (CEPAL, 2021) evidenciaron un retroceso de 30 años en materia de pobreza extrema, así como de desarrollo social y productivo; a la par más de 50 millones de puestos de trabajo se perdieron en la región, siendo el sector informal, las mujeres y los jóvenes los más afectados:

“Los trabajadores informales [...] se han visto afectados de forma desproporcionada [...] La crisis [...] pone en peligro los avances en [...] igualdad de género, ya que las mujeres han sufrido muchas más pérdidas de empleo, a la vez que ha aumentado su tiempo de trabajo no remunerado [...] La crisis ha afectado a muchos jóvenes en un momento crucial de sus vidas, interrumpiendo su transición de la escuela o la universidad al trabajo” (OIT, 2021:14-15).

Hay que mencionar, además que de acuerdo al informe de la OIT sobre perspectivas sociales y del empleo en el mundo (OIT, 2022), se enuncia la probabilidad de que la actual desaceleración económica mundial debido a las tensiones geopolíticas, así como a las frecuentes interrupciones de las cadenas de

suministro a escala mundial, orilla a más personas a aceptar trabajos de menor calidad, mal pagados y carentes de seguridad laboral y protección social, acentuando aún más las desigualdades originadas por la crisis del virus COVID-19. El informe resalta que

“ [...] La situación de las mujeres y de los jóvenes en el mercado de trabajo es particularmente adversa [...] A escala mundial, la tasa de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo alcanzó el 47.4 % en 2022, frente al 72.3 % de los hombres [...] Esa diferencia de 24.9% conlleva que por cada hombre económicamente inactivo haya dos mujeres en la misma situación [...]” (OIT; 2022).

En nuestro país esto se visibiliza en los resultados de la ENOE del tercer y cuarto trimestre del 2020, ya que de forma general presentan que la situación laboral de las mujeres fue la más afectada por la contingencia sanitaria, en comparación con los hombres; con una pérdida de empleo mayor, una recuperación más lenta de la ocupación y condiciones laborales menos favorables (ENOE, 2020-3; ENOE, 2020-4). Si bien es cierto que para el cuarto trimestre del 2022 se reporta que la población ocupada con jornada laboral de 35 a 48 horas a la semana aumentó en 1.7 millones, al pasar de 26 millones a 27.7 millones (ENOE, 2022-4); esto no garantiza la calidad y bienestar social que puedan brindar estos empleos quedando en entredicho.

Aunado a esto, se presentó una carga emocional por exceso de actividades, lo que llegó a generar -principalmente en las mujeres- trastornos como estrés, ansiedad y depresión. Esta condición, sumada a la incertidumbre, la ansiedad y el agotamiento derivado de la sobrecarga del trabajo doméstico y de la inestabilidad económica, aumentó la tensión y las posibilidades del ejercicio de la violencia familiar y de género (Fermat y Ortiz; 2021).

Por tanto, resultó fundamental dar cuenta del impacto e influencia de la crisis sanitaria en este tipo de trabajos, en las formas de organización, en el impacto que tuvo en la vida cotidiana de las personas que desempeñan esta actividad y en las estrategias que implementan para mantenerse vigentes ante el incremento de la

digitalización y las compras en línea. Cabe resaltar que el perfil de reclutamiento de este tipo de organizaciones se ha focalizado en reclutar personas que busquen un segundo empleo o estudiantes que necesiten generar ingresos (Oriflame; 2022), es decir, personas con una necesidad financiera y con nula o poca experiencia laboral.

Así, esta investigación se justifica en la necesidad de analizar un fenómeno que, aunque masivo y de alta presencia social, permanece en gran medida invisibilizado en los estudios laborales. Estudiar la VDM permite no solo identificar nuevas configuraciones laborales, sino también visibilizar las condiciones de trabajo, las estrategias de adaptación y las consecuencias sociales derivadas de un modelo flexible y altamente precarizado.

Objetivos

La investigación partió del análisis de dos empresas de VDM, la primera, de origen sueco, con más de cincuenta años en el mercado, y la segunda, de capital mexicano, con quince años de presencia. El objetivo fue documentar y analizar las actividades que desempeñan las personas afiliadas en la Ciudad de Querétaro² y sus alrededores, en un contexto marcado por las transformaciones laborales derivadas de la pandemia de COVID-19. Dada la importancia de este modelo de trabajo durante la crisis sanitaria, se buscó comprender cómo la flexibilidad laboral, la adaptación a las nuevas condiciones y los cambios en el mercado han influido en la construcción de la identidad laboral de las personas afiliadas.

² El estado de Querétaro tiene una representación en el sector terciario -comercio y servicios- del 74.3% (ENOE n, 2020-3) y cuenta con una ubicación geográfica privilegiada que resulta muy atractiva para las empresas.

Objetivo general

Analizar cómo las estrategias personales y laborales implementadas por las personas afiliadas a las empresas de VDM, impactan en la construcción de su identidad laboral.

Objetivos específicos

- Describir el proceso de trabajo desarrollado por las personas afiliadas a estas organizaciones, considerando las adaptaciones surgidas a raíz de la crisis sanitaria.
- Identificar las estrategias de adaptación y resistencia implementadas por las personas afiliadas para enfrentar los desafíos laborales.
- Analizar los elementos que configuran la identidad laboral de las personas afiliadas.

CAPÍTULO I

SOPORTE TEÓRICO

Muchos autores coinciden en que el trabajo constituye una de las fuentes más significativas de bienestar psicológico y social para las personas. Por ello, las personas trabajadoras deberían contar con condiciones laborales que favorezcan una alta calidad de vida, tanto en lo material como en lo emocional. Esto permitiría que, en sus dinámicas personales, familiares y sociales, se desarrollen en contextos de bienestar integral. Solo así podrían desplegar su potencial creativo en beneficio propio, de las organizaciones y de la sociedad en general.

Esta capacidad de incidir activamente en el entorno -ya sea laboral o personal- es lo que Giddens (2011) denomina capacidad de agencia, es decir, la facultad de pensar, decidir y actuar con autonomía y reflexividad (Montes y Carrillo, 2018). Desde esta visión, el trabajo no puede entenderse únicamente como una actividad económica, sino como un proceso profundamente relacionado con la identidad, el sentido de vida, las relaciones sociales y las estructuras que lo condicionan. Por ello, este capítulo teórico adopta una perspectiva configuracionista que reconoce la complejidad del fenómeno laboral en contextos específicos.

A partir de esta mirada, se propone una articulación conceptual que permite analizar el fenómeno de estudio -VDM- desde múltiples dimensiones, estructurales, subjetivas, simbólicas y prácticas. Se abordan conceptos clave como la flexibilidad laboral, el proceso de trabajo, la capacidad de agencia y la teoría de la estructuración, así como el sentido del trabajo, las estrategias, la vida cotidiana, la perspectiva de género y la interseccionalidad. Estos marcos teóricos posibilitan una lectura crítica del modelo de negocio multinivel, permitiendo identificar tanto las condiciones estructurales que lo configuran como las formas de subjetivación, resistencia o adaptación que emergen en él.

Figura 1
Modelo teórico



Fuente: elaboración propia

La figura 1 muestra cómo la articulación de estos conceptos permitió construir un marco analítico complejo y situado, capaz de abordar las múltiples dimensiones del fenómeno estudiado. Estos conceptos, al ser puestos en diálogo, ofrecieron herramientas para comprender cómo las condiciones estructurales -como la flexibilización del empleo o las transformaciones en el proceso productivo- se entrelazan con las experiencias subjetivas de las personas trabajadoras, quienes a través de su capacidad de agencia configuran sentidos, toman decisiones y desarrollan estrategias en su vida cotidiana.

Desde esta perspectiva, el trabajo no se analiza únicamente como una relación económica, sino como una práctica social cargada de significados, atravesada por desigualdades de género, clase y otras formas de diferenciación social que inciden en las trayectorias laborales y vitales de quienes participan en la VDM.

1.1 El mundo de la flexibilidad laboral

El mundo del trabajo se encuentra en constante transformación. El modelo laboral estable -en el que una persona podía permanecer al menos veinte años en una organización, invirtiendo tiempo, talento y dedicación a cambio de un ingreso seguro y crecimiento sostenido- representa hoy una ilusión cada vez más lejana (King y Robinson, 2006).

Así mismo, la instauración de las políticas económicas neoliberales en América Latina impuestas por Estados Unidos a través de organismos internacionales, detonaron a comienzos del milenio una caída de los mercados financieros y monetarios, así como en las reservas internacionales (Martínez y Soto, 2012), generando una crisis económica en América Latina, a raíz de la cual el consenso de Washington lanzó unas reformas denominadas de segunda generación; estas reformas destacan la importancia de las instituciones, en el mercado laboral y en la pobreza y donde se requiere poner una especial atención en la modernización de la infraestructura institucional de una economía de libre mercado y del sector financiero (Martínez y Soto, 2012).

A continuación, se presentan las políticas para el desarrollo del crecimiento económico latinoamericano de acuerdo con el consenso de Washington.

Tabla 2**Políticas económicas para el desarrollo del crecimiento económico latinoamericano**

Consenso de Washington original	Consenso de Washington extendido
<ul style="list-style-type: none">• Disciplina fiscal• Reorientación de gastos públicos• Reforma tributaria• Liberalización financiera• Tipos de cambio unificado y competitivos• Liberalización del comercio• Apertura a la IED• Privatización• Desregulación• Asegurar los derechos de propiedad	<ul style="list-style-type: none">• Reforma política legal• Instituciones reguladoras• Anticorrupción• Flexibilidad del mercado laboral• Acuerdo con la organización mundial del comercio• Códigos y estándares financieros• Apertura “prudente” de cuenta capital• Regímenes de tipo de cambio no intermediados• Redes de regulación social• Reducción de la pobreza

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Navia y Velasco, citados en Martínez y Soto, 2012.

Estas políticas económicas han encontrado sus principales impulsores en el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, quienes son las protagonistas dominantes de la economía mundial (Martínez y Soto, 2012). Como consecuencia de la apertura al libre mercado, la lógica empresarial ha dado paso a sus propios intereses, las condiciones laborales se han modificado de tal manera

que las empresas disminuyen sus costos de operación impactando directamente en las personas trabajadoras.

La flexibilización de las leyes, sugeridas por los empresarios, avaladas por el estado y apoyadas por las transnacionales, ha cambiado las características del mercado de trabajo permitiendo flexibilizar las condiciones laborales de las personas trabajadoras. Esta flexibilización ha generado inequidad, vulnerabilidad e inseguridad al debilitar las relaciones laborales y erosionar las garantías asociadas al empleo formal. De este modo las empresas se desentienden del compromiso con las personas trabajadoras mediante mecanismos como la subcontratación, incorporando la fuerza de trabajo al proceso productivo sin compromisos para el capital (Iranzo y Leite, 2006).

La propuesta de Durand (2007; 2011) sobre el flujo tenso busca dar cuenta de las nuevas formas de organización del trabajo en contextos de creciente flexibilización, desregulación y descentralización productiva. En este marco, el trabajo ya no se estructura necesariamente desde formas rígidas y jerárquicas, sino que opera bajo una lógica de flujo constante y adaptabilidad, aunque no exenta de tensiones y contradicciones. El concepto de flujo tenso permite comprender cómo las formas laborales contemporáneas -aparentemente más libres y autónomas- están profundamente marcadas por exigencias de rendimiento, disponibilidad permanente y autogestión, generando una presión difusa pero continua sobre los trabajadores.

En el caso de las empresas de VDM, esta lógica se expresa con claridad; aunque el modelo promueve una imagen de autonomía y emprendimiento personal, en realidad responde a una forma de gestión flexible que traslada los riesgos y responsabilidades hacia quienes participan como personas afiliadas o distribuidoras independientes. Estas personas no son reconocidas como empleadas formales, sino como “socio-comerciantes” que administran sus propios tiempos, clientes y resultados. Esta forma de organización se presenta como una oportunidad de conciliación entre la vida personal y laboral, acentuando un ideal de libertad que, en

los hechos, se encuentra tensionado por la necesidad de mantener altos niveles de productividad, disponibilidad emocional y desempeño constante.

Según Durand, el flujo tenso combina dos dimensiones clave:

1. El flujo: hace referencia a la continuidad y la descentralización del trabajo, donde la ejecución de tareas no está sujeta a un horario fijo ni a un espacio determinado. Las personas están permanentemente conectadas con sus redes, sus plataformas digitales y sus oportunidades de venta, operando bajo un principio de continuidad productiva que traspasa los límites tradicionales entre trabajo y vida personal.
2. La tensión: representa la presión constante -aunque difusa- que se ejerce sobre las personas trabajadoras para alcanzar resultados, sostener el entusiasmo, mejorar su desempeño y responder a las expectativas de la organización. Esta tensión no siempre se manifiesta en órdenes explícitas, sino que opera mediante dispositivos de motivación simbólica - reconocimientos, promesas de éxito, apelaciones al esfuerzo individual-, que internalizan las metas empresariales como metas personales.

Así, lo que Durand identifica como un “trabajo sin órganos visibles de mando, pero con alto grado de presión”, se materializa en la VDM mediante estructuras horizontales, sistemas de comisiones, incentivos y narrativas de superación personal que ocultan -aunque no eliminan- las asimetrías de poder y las condiciones precarias. El resultado es un escenario en el que las personas viven en un estado de ocupación constante, sin horarios fijos, pero con obligaciones omnipresentes.

Neffa (2003) argumenta que esta situación no es accidental, sino el resultado de una transformación regresiva en las relaciones laborales, donde las empresas externalizan funciones, difumina la relación de dependencia y trasladan los costos y riesgos a los trabajadores, bajo la narrativa de la libertad individual y la autosuperación. Vale la pena destacar que existe una realidad contradictoria para las mujeres en este ámbito, ya que por un lado las incluye abriendo espacios de trabajo con aparente libertad de tiempo, pero al mismo tiempo, las excluye de un

trabajo digno (De la O y Guadarrama, 2006). Este fenómeno refleja la feminización y desregulación del trabajo, donde la pobreza y sobrecarga laboral se naturalizan.

En este punto es pertinente distinguir entre los conceptos de empleo y trabajo. El empleo se define como trabajo efectuado a cambio de pago, es decir es la demanda de un trabajo enmarcado en una relación salarial con un tipo de contrato (Marauni, 2002; OIT, 2022). En cambio, el trabajo es el resultado de la actividad humana capaz de transformar los objetos para satisfacer una necesidad personal o social necesaria para las y los individuos; puede ser o no remunerado (De la Garza, 2011; Neffa, 2015; OIT, 2022). Por tanto, las empresas de VDM no generan empleos, si no que ofrecen oportunidades de trabajo por cuenta propia, transfiriendo a las personas afiliadas toda la responsabilidad del negocio.

Estas transformaciones estructurales en el mercado laboral, impulsadas por las políticas neoliberales y la lógica de flexibilización, no solo modifican las condiciones generales de empleo, sino que impactan directamente en las formas concretas en que se organiza y realiza el trabajo. En particular, en el caso de la VDM, el modelo de negocio y la estructura organizacional configuran un proceso de trabajo específico, marcado por la independencia formal de las personas afiliadas, la fragmentación de las actividades y la asunción individual de riesgos y responsabilidades.

1.2 El proceso de trabajo

Dentro de las organizaciones -entendidas como sistemas sociales- interactúan hombres y mujeres que se relacionan laboralmente, estableciendo interrelaciones jerárquicas tanto entre empleadores y personas trabajadoras como entre pares. Estas relaciones dan lugar a formas específicas de comunicación y a la producción de significados propios de cada grupo en torno a su actividad laboral (Goffman, 2006; Giddens, 2011; De la Garza, 2014). Las organizaciones, al no permanecer estáticas, se adaptan y transforman en función de sus necesidades internas y de los contextos sociales, económicos y políticos que las atraviesan, construyendo así su propia forma de organización del trabajo.

En este entramado relacional y dinámico, el trabajo no solo se configura como una actividad organizada dentro de la estructura formal de la organización, sino también como un proceso vivo, atravesado por condiciones materiales, simbólicas y subjetivas. Es en este sentido que el proceso de trabajo adquiere una dimensión central para comprender la experiencia laboral y sus efectos sobre quienes lo desempeñan. Para Neffa (2015) el proceso de trabajo es capaz de generar determinantes del medio ambiente físico, emocionales y cognitivos -es decir las características que requiere el trabajo prescripto-; mientras que, a su vez, las y los trabajadores movilizan su fuerza de trabajo y creatividad, para involucrarse y hacer frente a los imprevistos que conlleva la actividad.

Desde la perspectiva de Neffa (2015), el proceso de trabajo es un elemento central en la configuración de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT), ya que influye directamente en la salud y el bienestar de quienes laboran. En el modelo de la VDM, la organización del trabajo se caracteriza por una alta flexibilidad y la ausencia de estructuras formales, lo que propicia condiciones laborales precarias.

La división social y técnica del trabajo en este contexto -expresada en la segmentación de roles, la diferenciación entre líderes y nuevas personas afiliadas, y la presión constante por expandir la red de distribución- incrementa la carga laboral y puede generar tensiones capaces de impactar negativamente en la salud física y mental de las personas afiliadas. Esta estructura organizacional da lugar a riesgos psicosociales importantes; metas de ventas difíciles de alcanzar, autoexigencia constante, incertidumbre económica y ausencia de apoyo institucional, factores que pueden desencadenar estrés, ansiedad y otros padecimientos vinculados a la salud laboral.

Por su parte, Noriega (1989; 2000) señala que el proceso de trabajo está compuesto por los objetos, medios, actividad y organización del trabajo. Es en esta última dimensión donde se definen características fundamentales de la actividad laboral, como la duración de la jornada, los ritmos de producción y la distribución de tareas, aspectos que a su vez determinan las condiciones de trabajo. Estas

condiciones son el resultado de factores tanto socio-técnicos como organizacionales, que pueden compensar o, por el contrario, intensificar los riesgos y exigencias a los que se enfrentan las y los trabajadores.

En esa línea, Peiró y Prieto (1996) proponen una clasificación de las condiciones de trabajo que integra dimensiones objetivas y subjetivas. Estas incluyen:

- Condiciones ambientales, relacionadas con el ambiente físico, las variables espacio-geográficas y el diseño arquitectónico del lugar de trabajo.
- Condiciones de trabajo, que abarcan aspectos como la contratación, el salario, la estabilidad y la seguridad laboral.
- Condiciones de seguridad, referidas a la prevención de riesgos laborales y enfermedades profesionales.
- Condiciones que definen el trabajo, como la ambigüedad de rol, la sobrecarga laboral, el grado de autonomía, la responsabilidad sobre personas u objetos, la participación en decisiones y las habilidades requeridas.

En el caso de las organizaciones de VDM, estas condiciones toman una forma particular debido a su modelo productivo, el cual se estructura en torno a metas e incentivos y se apoya en la autogestión de la persona afiliada. La organización del trabajo se basa en la actividad de las y los distribuidores y en la manera en que construyen estrategias individuales o colectivas para alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Esta estructura organizacional, carente de vínculos laborales formales, puede generar riesgos psicosociales significativos, la presión por cumplir objetivos de ventas, la autoexigencia constante, la incertidumbre económica y la ausencia de redes de apoyo institucional. Todo ello puede derivar en altos niveles de estrés,

ansiedad y otros problemas de salud mental, lo cual evidencia la precarización de las condiciones laborales bajo este modelo.

Es en este punto que el concepto de agencia toma una importancia crucial, ya que permite comprender cómo las personas, dentro de ciertas estructuras sociales y organizativas, ejercen su capacidad de acción. De acuerdo con Giddens (2012), la estructura y la agencia se encuentran en constante interacción a través de la conexión entre la estructura-espacio y acción-tiempo, donde las prácticas sociales se reproducen, pero también se transforman.

En el caso de las personas trabajadoras quienes participan en la VDM, esta articulación se manifiesta en las formas cotidianas de organización de su trabajo, en la toma de decisiones, en la gestión del tiempo y en la manera en que enfrentan las exigencias del modelo. Así, la agencia no implica una libertad absoluta, sino una capacidad situada para negociar, adaptarse y, en algunos casos, resistir las condiciones impuestas por la estructura.

1.3 La agencia y la teoría de la estructuración

La agudización del neoliberalismo y la globalización de los mercados ha transformado profundamente las relaciones sociales, familiares y laborales. Las necesidades humanas se han resignificado y reorganizado bajo los patrones del modelo económico capitalista, el cual impone estereotipos ideales sobre cómo vivir en sociedad.

En este contexto, la VDM, como expresión de la flexibilización laboral, se presenta como una “oportunidad” para que las personas puedan asumir múltiples roles simultáneamente, empresarias independientes, amas de casa, empleadas o estudiantes. No obstante, esta aparente oportunidad suele cobrar fuerza en tiempos de crisis -ya sean económicas, personales o sociales-, cuando las personas se ven motivadas a asumir trabajos cada vez más precarios y flexibles como mecanismo de supervivencia.

Es aquí donde el concepto de agencia cobra una relevancia crucial. Para Giddens (2012), ni las personas ni las estructuras pueden entenderse de manera aislada, ya que ambos se configuran mutuamente a través de prácticas sociales recurrentes. Desde esta perspectiva, las ciencias sociales no deben limitarse a estudiar las vivencias individuales ni reducirse a una totalidad abstracta, sino que deben analizar las prácticas sociales en su inscripción tiempo-espacio. Estas prácticas, al reproducirse, adquieren un carácter recursivo que permite a las y los actores comprenderse como agentes (Giddens, 1995). Dicha reflexividad no es simple autoconciencia, sino la capacidad de registrar, interpretar y actuar sobre el flujo de la vida social, lo cual conlleva una racionalización de las acciones.

Así, la noción de acción está necesariamente vinculada a la de institución, explicar su relación implica comprender la estructuración, es decir, cómo se producen y reproducen las prácticas sociales en el tiempo y el espacio (Giddens, 1999). El núcleo de esta teoría está compuesto por los conceptos de estructura, sistema y la dualidad de la estructura, entendida como la capacidad de las personas para reproducir -y eventualmente transformar- las condiciones que hacen posibles sus actividades. La estructura entonces, es a la vez habilitante y limitante. Se reproduce mediante prácticas sociales situadas, en donde conciencia, acción y estructura se articulan en un flujo dinámico de producción y reproducción social.

En este marco, la interacción social se define por la reciprocidad de orientaciones entre agentes, y su reproducción se sustenta en tres elementos, su carácter significativo, su anclaje en un orden moral, y su operación dentro de relaciones de poder (Giddens, 2012). A través del teorema de la dualidad de la estructura, Giddens propone una síntesis entre acción y estructura; ambas no son entidades opuestas, sino momentos de un mismo proceso recursivo. Las estructuras sociales son, simultáneamente, medios y resultados de las prácticas que organizan.

Giddens sostiene que las prácticas sociales pueden ser abordadas desde tres ángulos, como actos realizados por agentes, como formas de interacción y

como estructuras sociales constituyentes. Esta triada resulta clave para comprender cómo las personas viven y reproducen su cotidianidad. En este entramado de prácticas cotidianas, estructuras habilitantes y acciones reflexivas, cobra especial relevancia el análisis del sentido que las personas atribuyen a su trabajo.

Más allá de las condiciones objetivas o de la precariedad que pueda implicar el modelo de la VDM, es en la dimensión simbólica y subjetiva donde se configuran elementos fundamentales de la experiencia laboral. Comprender cómo las personas afiliadas significan su actividad permite profundizar en los motivos que sostienen su involucramiento, así como en los valores, aspiraciones y resignificaciones que otorgan al trabajo dentro de sus trayectorias de vida.

1.4 El sentido del trabajo

El trabajo es una actividad social fundamental, no sólo por su función productiva, sino por el papel central que ocupa en la construcción de identidades, vínculos y sentidos de vida. En este proceso, la persona trabajadora desempeña un rol activo, y su participación en los procesos productivos trasciende lo meramente operativo, incide directamente en la configuración de relaciones sociales, afectivas y simbólicas (Neffa, 1999). Sin embargo, esa participación también conlleva un proceso de desgaste.

Por ello, resulta imprescindible considerar las condiciones estructurales en que se desarrolla la actividad laboral y generar espacios de organización que promuevan el bienestar integral de las personas trabajadoras, no sólo como un fin individual, sino como un factor que incide colectivamente en los entornos de vida y de producción. En este escenario, ha cobrado fuerza la idea de que la autorrealización personal y social puede alcanzarse a través del trabajo. No obstante, esta visión es ambivalente: por un lado, rescata el potencial creativo y emancipador del trabajo humano; por otro, se enfrenta a lógicas capitalistas que fragmentan, individualizan y precarizan el quehacer laboral.

Este es precisamente el caso de la VDM, que, bajo el discurso del emprendimiento, reproduce una modalidad flexible que invita a combinar múltiples roles -como persona emprendedora, madre, estudiante o trabajadora independiente- pero que muchas veces desdibuja las fronteras entre tiempo personal y productivo, invisibilizando cargas y exigencias.

Osorio (2004, 2006) plantea que el trabajo es una condición vital del ser humano porque permite transformar la naturaleza y reproducir sus condiciones materiales de existencia. Sin embargo, bajo el capitalismo, esta condición asume una impronta particular, pues la vida misma de las personas trabajadoras queda expuesta, mediatizada por una lógica de rendimiento, productividad y control simbólico. En este contexto, las organizaciones han incorporado cada vez más valores afectivos y emocionales como parte del capital simbólico esperado, promoviendo modelos de comportamiento que buscan el involucramiento afectivo del trabajador con fines institucionales (Peiró, 1993).

En la VDM, esto se traduce en un discurso de entusiasmo, automotivación y responsabilidad individual, que moviliza emociones como la culpa, la esperanza o el empoderamiento, colocándolas como parte central del “éxito”. Desde una perspectiva crítica, Neffa (2003) propone analizar el trabajo desde tres dominios que permiten comprender su complejidad:

1. Dominio objetivo: el trabajo como actividad física, mental y socialmente necesaria para la reproducción de la vida.
2. Dominio subjetivo: el trabajo como experiencia vivida, capaz de generar placer, frustración, sufrimiento o alegría, afectando directamente la salud emocional de quien lo realiza.
3. Trabajo como fin o como medio: donde la actividad puede ser vista como un objetivo en sí mismo o como una vía para alcanzar otras metas -económicas, personales, simbólicas-.

Estas dimensiones no se manifiestan de manera estática o simultánea, sino que emergen de forma situada, dependiendo de las condiciones de vida, las

trayectorias individuales y los marcos culturales que las personas habitan. En el caso de las afiliadas a la VDM, el sentido del trabajo se construye de forma ambivalente, puede vivirse como una alternativa de autonomía económica, pero también como una carga emocional y temporal que compromete otras esferas de la vida cotidiana. Esta pluralidad de sentidos no niega la agencia, sino que la complejiza revelando cómo las personas negocian, interpretan y adaptan su trabajo en medio de tensiones estructurales.

En síntesis, el trabajo en la VDM se configura como una práctica social atravesada por tensiones estructurales, afectivas y simbólicas, donde los sentidos no están dados de antemano, sino que se negocian y reformulan constantemente. Las personas afiliadas experimentan el trabajo de forma ambivalente; como posibilidad de realización y pertenencia, pero también como carga emocional, económica y temporal.

En este proceso, el trabajo no sólo se vive, sino que se interpreta, se justifica, se resignifica y se resiste, revelando una dimensión estratégica de la vida cotidiana. Así, las formas en que las personas enfrentan las exigencias, tensiones y límites de este tipo de actividad no pueden entenderse únicamente como adaptaciones individuales, sino como expresiones de agencia situadas en relaciones de poder, normas sociales y trayectorias personales.

En este contexto, resulta pertinente considerar las estrategias que las personas desarrollan para adaptarse y sostenerse frente a la incertidumbre y precariedad del modelo. Estas movilizan sentidos, formas de agencia y procesos de resignificación que pueden ir desde gestos sutiles de resistencia hasta prácticas de cuidado, desafiando los patrones rutinarios del trabajo flexible.

1.5 La importancia de las estrategias

Las personas que participan en la VDM no son agentes pasivos frente a un sistema que las interpela de múltiples formas; por el contrario, construyen estrategias diversas para afrontar, sostener o redefinir su lugar dentro de esta actividad. Estas

estrategias pueden tomar la forma de rutinas organizadas, gestos simbólicos, discursos internalizados o prácticas que revelan procesos más complejos de subjetivación.

Desde una perspectiva foucaultiana, estas acciones no pueden leerse únicamente como actos de resistencia frontal, sino como parte de un trabajo sobre sí que tiene lugar en contextos de control difuso, donde el poder opera de manera capilar (Foucault, 1994). En este marco, la figura de la “emprendedora de sí misma” se erige como ideal normativo, pero también como una forma de auto-vigilancia que activa en las trabajadoras prácticas de autoexigencia, automejoramiento y gestión emocional.

Según Foucault (1990), las estrategias de sí son prácticas mediante las cuales los individuos actúan sobre sus propios cuerpos, pensamientos y emociones con el fin de transformarse en sujetos “deseables” dentro de un orden social. En el caso de las personas afiliadas al modelo de VDM, estas estrategias pueden incluir desde la parte estética y emocional en redes sociales, el uso de discursos motivacionales como forma de sostén simbólico, hasta el consumo de productos como acto de fidelidad a la empresa y reafirmación de pertenencia. Estos actos constituyen una forma de “tecnología del yo” que internaliza la lógica empresarial como ética de vida, pero que también permite pequeños márgenes de autonomía, seleccionar qué mostrar, qué decir o cómo justificar una baja en ventas, por ejemplo.

De forma complementaria, la teoría de Bourdieu (1990) permite iluminar cómo estas estrategias se encuentran también estructuradas por el acceso desigual a los capitales -económico, cultural, social y simbólico- que cada persona posee. Así, no todas las participantes de la VDM tienen las mismas posibilidades de construir legitimidad, ampliar redes de contactos o generar ingresos sostenibles. El capital cultural, por ejemplo, se traduce en habilidades de comunicación, presencia pública o conocimiento digital; el capital social, en redes de apoyo o clientela fidelizada; y el simbólico, en el prestigio o reconocimiento que ciertas afiliadas logran construir, incluso cuando sus ingresos reales sean bajos.

Estas estrategias, por tanto, deben analizarse en su doble dimensión, como formas de reproducción de un sistema que precariza y responsabiliza individualmente, y como formas de agencia que permiten lidiar con la incertidumbre, el desgaste emocional y las exigencias performativas del modelo. En esta tensión, algunas participantes desarrollan estrategias de cuidado personal, crean comunidades informales de apoyo, reconfiguran su narrativa de éxito o incluso se distancian críticamente de los ideales empresariales, aunque sigan vinculadas a la red de venta.

Desde esta mirada, la agencia en la VDM no se reduce a la capacidad de emprender o escalar posiciones en la red, sino que incluye la habilidad para reconfigurar el malestar, negociar expectativas y diseñar formas viables de sostener la participación sin colapsar emocional, económica o socialmente. Este plano estratégico y reflexivo es clave para comprender la experiencia laboral de quienes habitan esta forma de trabajo flexible.

Estas estrategias, aunque diversas y heterogéneas, se despliegan siempre en un territorio concreto, la vida cotidiana. Es en ese espacio inmediato donde las personas negocian sus aspiraciones, enfrentan las contradicciones del modelo, ejercen su agencia y lidian con los efectos emocionales y materiales del trabajo. La cotidianidad no es solo el telón de fondo de estas prácticas, sino un escenario activo de resignificación, adaptación y resistencia. Por ello, resulta fundamental volver la mirada hacia las dinámicas de la vida diaria, donde se entrelazan los tiempos del trabajo, del cuidado y del deseo, y donde se expresan, con particular intensidad, las tensiones entre autonomía e instrumentalización, productividad y agotamiento, sentido y rutina.

1.6 El escenario de la vida cotidiana

De acuerdo con Duch (1998), el trayecto biográfico permite comprender, a través de la vida de una persona, no solo su historia individual, sino también los entramados culturales, sociales e históricos de su época (Márquez, 2021). Se trata de cómo las personas interpretan el mundo social y construyen su imagen de sí mismas en relación con dicho entorno. En esta misma línea, Lukács (1966) plantea que la vida cotidiana es un reflejo estructurado principalmente por el lenguaje y el trabajo, desde donde emergen expresiones fundamentales como el arte y las ciencias.

Heller (1987), señala que la vida cotidiana está compuesta por el conjunto de actividades que garantizan la reproducción de los hombres particulares, y que a través de dicha reproducción se sustenta también la reproducción social (Heller, 1987). Esta cotidianidad, lejos de ser un espacio menor, constituye el terreno donde se articulan los valores, sentidos y relaciones que dan forma a la existencia. Las personas no eligen el mundo en el que nacen; se encuentran en un universo ya dado, conformado por sistemas de usos, es decir, prácticas, lenguajes, normas y tradiciones heredadas que deben aprender para sobrevivir. Pero estos sistemas no son estáticos, se transforman y pueden ser apropiados y resignificados por las personas en su actuar cotidiano.

Asimismo, Heller (1987) distingue los conceptos de trabajo y laboro como dos formas de experiencia vinculadas a la vida cotidiana. Mientras el trabajo remite a la actividad alienada, repetitiva y orientada a la supervivencia material, el laboro implica una experiencia más plena, en la que la persona se realiza, se expresa creativamente y produce con sentido. La vida cotidiana, entonces, es el escenario donde estas dos formas se entrelazan, tensionan y reconfiguran, permitiendo a las personas, trascender la rutina o resistirla mediante prácticas de reflexión y autoformación.

Este marco es especialmente pertinente en el análisis de la vida cotidiana de las personas afiliadas a la VDM, donde se diluyen las fronteras entre los distintos

tiempos sociales. Dentro de este modelo no se distingue entre el tiempo dedicado a la actividad productiva -ventas, prospección, seguimiento, reclutamiento- y el tiempo invertido en tareas domésticas, de cuidado o de otras dimensiones del vivir cotidiano. Se produce así una única jornada, continua y fragmentada, que puede ser nombrada, como lo hacen Molinar y Herrera (2005), como “la jornada interminable de una vida alfombradamente áspera”, donde la rutina invisibiliza el verdadero valor del trabajo para las empresas, y donde el descanso, el ocio y el autocuidado suelen quedar relegados.

La reflexión de Heller permite situar en el centro del análisis la vida cotidiana como dimensión clave de la experiencia social. Comprenderla en su densidad implica no solo reconocer los efectos de las estructuras, sino también las estrategias que las personas despliegan para resistir, resignificar o transformar su realidad, incluso desde los márgenes de lo invisible. En la VDM, estas estrategias cotidianas pueden representar formas de laboro que, aun dentro de contextos precarios o desiguales, permiten a las personas afirmar su identidad, generar vínculos y producir sentido.

En suma, la vida cotidiana permite observar la manera en que las personas afiliadas en la VDM configuran sentidos, prácticas y modos de organización del tiempo y del trabajo, atravesados por demandas constantes de productividad y vinculación emocional. Sin embargo, estas dinámicas no se experimentan de forma homogénea. Las condiciones materiales, las trayectorias biográficas y los sistemas de usos (Heller, 1987), se entrecruzan con estructuras de poder más amplias que posicionan diferencialmente a los sujetos. En este entramado, el género, la clase, la edad, el nivel educativo y otros marcadores sociales se vuelven clave para comprender cómo se distribuyen los márgenes de autonomía, los riesgos y las posibilidades de reconocimiento.

1.7 La perspectiva de género e interseccionalidad

En la vida cotidiana, el trabajo y el género son dimensiones centrales en la construcción de la identidad de las personas. Ambos elementos dotan de sentido y ubicación en el entramado social, cultural y laboral, permitiendo a las personas reconocerse como parte de un grupo y desarrollar una imagen de sí. Desde esta perspectiva, el trabajo y el género no son esencias fijas, sino procesos sociales y simbólicos que facilitan a las personas ubicarse espacialmente como parte de un grupo, por lo que se puede decir que tanto el trabajo como el género construye a las personas a través de procesos sociales y simbólicos que los hace ser.

Diversas autoras han aportado a la comprensión crítica de estas categorías. Lamas (2013) señala que el género actúa como un filtro cultural con el cual interpretamos la realidad, una especie de armadura que condiciona y limita las experiencias vitales. En este sentido, el género no es un atributo natural, sino un producto histórico que se reproduce a través de normas culturales, prácticas institucionales y relaciones de poder. Scott (1990), por su parte, plantea que el género debe ser entendido como una categoría analítica que revela cómo las diferencias entre lo masculino y lo femenino estructuran los discursos, las instituciones y la organización social del trabajo.

En el ámbito laboral, esta estructuración se expresa de forma concreta a través de la división sexual del trabajo, la cual asigna diferenciadamente tareas productivas y reproductivas, valorando más las primeras en términos económicos y simbólicos. Esta división, históricamente arraigada, ha relegado a las mujeres a esferas consideradas “naturales” como el cuidado, el servicio o la venta relacional, tal como ocurre en el modelo de VDM, donde se espera de ellas una disposición emocional, estética y de entrega que se naturaliza por su condición de género.

El concepto de interseccionalidad (Davis, 1981), permite comprender cómo el género se entrecruza con otras categorías como clase, raza, edad o nivel educativo, generando experiencias diferenciadas de inclusión, exclusión o precarización. En el caso de la VDM, muchas mujeres acceden a este tipo de trabajo

por la aparente flexibilidad que ofrece, pero esta flexibilidad se convierte en un espejismo cuando se confronta con la carga de las labores domésticas, el cuidado familiar y la ausencia de derechos laborales, reproduciendo formas de desigualdad estructural.

Asimismo, Maruani (2002) señala que las mujeres suelen concentrarse en ocupaciones feminizadas, mal remuneradas o con menor estatus, fenómeno conocido como segregación ocupacional. Esta segregación no solo es horizontal - las mujeres en ciertos sectores- sino también vertical -menor acceso a puestos de liderazgo o decisión-, lo cual también se observa en la VDM, donde los rangos más altos suelen ser ocupados por hombres o por mujeres que reproducen un modelo empresarial masculino, invisibilizando los esfuerzos colectivos y las desigualdades al interior de las redes.

Varela (2005) advierte que esta configuración refuerza una narrativa del “empoderamiento” que, en contextos neoliberales, se desvincula de la justicia social, y transforma la autonomía en una responsabilidad individual. Este enfoque es particularmente problemático en la VDM, donde se promueve un ideal de empresaria de sí misma que oculta las condiciones estructurales de desigualdad y carga simbólicamente a las mujeres con el éxito o fracaso de su inserción laboral.

Integrar el enfoque de género e interseccionalidad en el análisis del trabajo en la VDM permite visibilizar no solo las desigualdades persistentes, sino también los márgenes de agencia, resistencia y resignificación que las trabajadoras despliegan en su vida cotidiana. Estas experiencias no pueden comprenderse sin atender las relaciones sociales de poder que las atraviesan, ni sin considerar cómo las personas negocian continuamente su lugar en el mundo laboral desde contextos de vulnerabilidad, pero también de creatividad y cuidado.

En suma, este entramado de desigualdades estructurales, condicionamientos culturales y experiencias situadas, se vuelve necesario explorar cómo estas dimensiones influyen en la construcción de la identidad laboral de las personas afiliadas a la VDM. Las categorías de género, clase, edad y otras formas

de diferenciación social no solo configuran las condiciones de acceso al trabajo, sino también los significados que las personas otorgan a su quehacer, a su lugar en el sistema productivo y a su valor como personas trabajadoras.

1.8 La identidad laboral

La construcción de la identidad laboral supone la movilización de múltiples referentes simbólicos disponibles en el entorno sociolaboral, imaginarios, discursos, ideales de sujeto, narrativas de éxito y pertenencia. Este fenómeno ocurre en el marco de interacciones sociales específicas, mediadas por condiciones estructurales y trayectorias personales, y debe ser analizado considerando los modelos productivos, los recursos disponibles en los espacios laborales, y los anclajes biográficos y socioestructurales de las personas trabajadoras.

Desde este enfoque, Dubar (1991) distingue dos dimensiones claves, la heterocategorización, es decir, las clasificaciones externas que el contexto de trabajo impone a las personas trabajadoras mediante discursos, prácticas y dispositivos institucionales; y la autocategorización, que remite a la manera en que estas se conciben a sí mismas a partir de sus trayectorias, experiencias y aspiraciones. Así, la identidad laboral es una construcción dinámica que se produce en la intersección entre lo que se es, lo que se ha sido y lo que se desea ser en un campo laboral determinado.

La construcción de la identidad en el trabajo, como señalan Gaete y Soto (2012), responde a una búsqueda de continuidad y diferenciación en un entorno donde las instituciones -en particular, el trabajo- ya no ofrecen anclajes estables. Desde la sociología del individuo de Martuccelli (2007), el trabajo se convierte en una carga individualizante, que obliga a construir una narrativa propia, singular, en un contexto de creciente flexibilización y fragmentación. Así, la identidad laboral deviene una tarea biográfica, pero también una respuesta subjetiva frente a los desafíos estructurales de precarización, autoexplotación y desprotección.

Estudiar las identidades laborales en contextos como el de la VDM es fundamental para comprender cómo las personas otorgan sentido a su lugar en el mundo social desde marcos de reconocimiento frágiles. El trabajo deja de ser únicamente un medio de subsistencia para transformarse en una fuente de subjetivación, de legitimidad personal, e incluso de dignidad, aun cuando sus condiciones materiales sean adversas. La identidad, en este sentido, no es un estado, sino una práctica permanente de negociación, tal como plantea Dubar (1991), un juego continuo entre lo heredado y lo deseado, entre lo atribuido y lo asumido, entre las exigencias del entorno y los recursos subjetivos que las personas movilizan para posicionarse.

En este proceso, las narrativas identitarias se convierten en dispositivos clave. Goffman (2006), desde su enfoque dramatúrgico, concibe la identidad como una puesta en escena, donde los individuos actúan roles esperados por el entorno con base en guiones sociales predefinidos. En el caso de las personas afiliadas a VDM, estos guiones muchas veces remiten a figuras idealizadas de emprendedores resilientes, independientes y exitosos. Sin embargo, esta performance identitaria requiere una constante gestión de impresiones que tensiona el sí mismo real con el sí mismo ideal, revelando las brechas entre el discurso empresarial y la vivencia cotidiana del trabajo.

Además, en los contextos actuales de hiperindividualismo y fragmentación, las identidades laborales se fragilizan. Butler (2006) y Bauman (2005) coinciden en que en las sociedades contemporáneas las identidades se tornan líquidas, inestables, precarias. En la VDM, esto se acentúa debido a la informalidad, la falta de reconocimiento y la difuminación de los límites entre lo laboral y lo personal. Por ello, no puede obviarse que estas identidades son interseccionadas por dimensiones como el género, la clase, la edad, la etnia o el territorio, que configuran desigualdades persistentes en el acceso a capitales simbólicos y materiales.

De la Garza (2000, 2011) propone considerar a las personas trabajadoras como actores presionados, pero no determinados por la estructura, capaces de

generar significados y respuestas creativas dentro de su espacio de posibilidad. Así, la identidad laboral no es solo el efecto de la precarización, sino también un campo de lucha simbólica y de construcción de sentido.

CAPÍTULO II

LA MODALIDAD DEL MÉTODO

Diversos autores (Noriega y Villegas, 1989; Laurell, 1986; Neffa, 2003; Osorio, 2006; De la Garza, 2018) definen el trabajo como la base del proceso social, ya que de él emanan los bienes necesarios para el sostenimiento de la vida y la satisfacción de las necesidades humanas. Al mismo tiempo, el trabajo posibilita el desarrollo de diversas capacidades -tanto individuales como colectivas- y contiene un componente intencional que moviliza la voluntad de las personas para alcanzar determinados fines.

Sin embargo, al ubicarlas entre lo natural y lo social, es decir, al transformar la naturaleza, se transforman también a sí mismas –su cuerpo, su mente, su modo de vida, de enfermar y de morir- siendo en esa transformación que la vida de las personas queda expuesta y vulnerable. Lo anterior ocurre dentro de contextos específicos -es decir estructuras- que tratan de influir y permear a las personas, sin que esto necesariamente las determine, es decir que la posibilidad de poner en juego su subjetividad y sus interacciones (De la Garza, 2020).

En este sentido, la investigación social resulta necesaria para enfatizar el análisis de la realidad como el resultado de un proceso histórico de construcción, a partir de la lógica de las personas, rescatando la singularidad y las particularidades de dichos procesos. Por lo tanto, adentrarse de forma intersubjetiva en la realidad que se pretende conocer es el camino para comprender su especificidad (Galeano, 2014).

Para poder aproximarse a analizar las estructuras del trabajo, resultó necesario articular el espacio entre el proceso de trabajo, la reproducción de la vida de las personas que ejecutan la actividad laboral, así como las condiciones materiales, sociales y simbólicas bajo las que ocurre; por lo cual las diversas actividades laborales informales, inestables o precarias a partir de las cuales las personas generan ingresos, resultan esenciales.

Con base en lo anterior, para desarrollar la investigación se retomó la propuesta epistemológica de Enrique De la Garza, sobre la existencia de interacciones entre estructuras, subjetividades y acciones; es decir, se abordó la realidad como un proceso de transformación donde se relacionan las estructuras y las potencialidades, limitaciones e incertidumbres a llenar por las acciones de las personas; resultando una configuración de un modelo sistémico-complejo (De la Garza, 1999; 2018).

Es decir que reconstruir metodológicamente la totalidad representa reconstruir las configuraciones pertinentes, en sus componentes objetivos y subjetivos. De acuerdo con De la Garza (2014), la configuración de las relaciones sociales -entendida como mediación entre estructura y acción- contiene diversos significados. El concepto de configuración refiere a la construcción de la totalidad de lo pertinente a la explicación del sujeto-objeto de estudio y del espacio de posibilidades para la acción viable. Por lo tanto, al desarrollar la propuesta metodológica, resultó necesario establecer áreas de observación; lo que se traduce en conceptos ordenadores con una función explicativa.

Se articuló el proceso de trabajo, el control sobre el trabajo, la relación laboral y el mercado de trabajo -teoría, datos históricos y empíricos-; así como el análisis de la subjetividad de las personas afiliadas - interrelación de códigos subjetivos- que se ponen en marcha en el proceso de interacción entre estructuras-subjetividades-acciones (De la Garza, 2018).

Los elementos expuestos en el modelo teórico proporcionaron el contexto indispensable para identificar las categorías, dimensiones y observables considerados en la construcción de los instrumentos. Es decir, a través de los conceptos ordenadores se realizó una primera aproximación al problema, explorando las relaciones posibles entre los distintos niveles de análisis (De la Garza, 2018).

Flexibilidad laboral

Se refiere a la forma en que las organizaciones modifican las leyes laborales, disminuyendo los costos de operación y transformando las características del mercado de trabajo; impactando directamente en las relaciones y condiciones laborales y en consecuencia en la vida de las personas afiliadas a las empresas de VDM.

Proceso de trabajo

Entendido como las características de la actividad; es decir los objetos, medios, actividad y organización del trabajo -duración de la jornada, ritmo, supervisión, contenido de la tarea, capacitación, complejidad, incentivos, entre otros- que llevan a cabo las personas afiliadas en el desarrollo de la actividad laboral.

Agencia

Ayuda a entender la forma en la que las personas afiliadas analizan, deciden y actúan para incidir en su entorno; se enfatiza en la reflexividad como el registro del fluir de su vida social. Es decir, los actos de las personas, las formas de interacción y las estructuras, en la reproducción de su vida cotidiana.

Vida cotidiana

Comprende aspectos de la vida de las personas afiliadas, su historia individual, la historia de su época, de las formas culturales y los cambios históricos. En otras palabras, la reproducción social de las personas afiliadas distinguiéndose por educar y educarse, adquirir y transmitir usos, costumbres y conocimientos siempre en un ambiente inmediato.

Género

Se refiere al comportamiento de las mujeres y los hombres afiliados, a partir de construcciones sociales mediadas por la interacción de instituciones económicas, sociales, políticas y religiosas a través de procesos sociales y simbólicos.

Identidad laboral

Ayuda a comprender la movilización de diferentes referentes simbólicos disponibles en el entorno sociolaboral de las personas afiliadas -imaginarios, discursos, tipos ideales, etc.-; es decir, el marco de interacciones sociales específicas. Considera los modelos productivos, y recursos en los espacios laborales, así como los trayectos biográficos y los anclajes socioestructurales.

La tabla 3 incluye los conceptos ordenadores, las dimensiones y los observables que se consideraron en el cuestionario y que guiaron el camino a seguir para observar la realidad de las personas dedicadas a la VDM.

Tabla 3

Matriz analítica conceptos ordenadores, dimensiones y observables

Concepto	Dimensión	Observables
Ordenador		
Flexibilidad laboral	Estrategia de las empresas para impulsar cambios que incrementen la productividad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales • Posibilidades de desarrollo • Estabilidad laboral
Proceso de trabajo	Objetos, medios, actividad y organización del trabajo; proporciona las características de la actividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de la jornada de trabajo • Ritmo de producción • Contenido de la tarea • Control y autonomía sobre la actividad laboral • Capacitación, e incentivos
Agencia	Capacidad de pensar, decidir y actuar de las personas para incidir en su entorno, sea éste laboral o personal	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria laboral • Motivación por el trabajo • Estrategias
Estrategias	Acciones orientadas al cumplimiento de metas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades prescriptas • Actividades espontáneas
Vida cotidiana	Construcción de significados y del sentido que se da a la actividad laboral que desarrollan	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades personales • Actividades familiares • Actividades sociales
Género	Asignación y distinción de actividades de acuerdo con el género	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil sociodemográfico • Nivel de ingresos • Roles que desempeñan en la organización • Tiempo dedicado a actividades domésticas y de cuidado • Relación con el entorno de trabajo

Identidad	Conjunto de significados que define a las y los sujetos cuando desempeña un rol específico en la sociedad, características particulares que lo definen como persona única	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones e interacciones entre los individuos y sus entornos de trabajo • Subjetividad
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

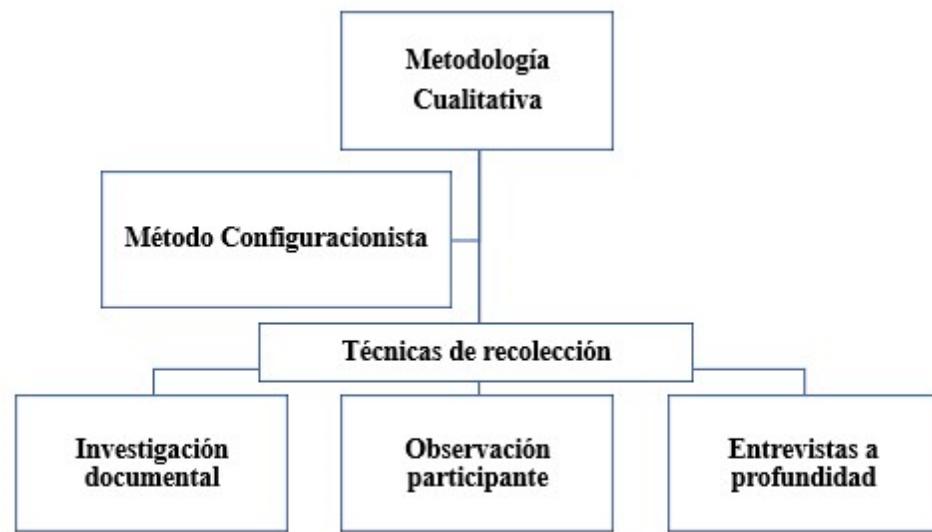
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Iranzo y Leite, 2006; Noriega, 1993; Giddens, 1995, 2003; Heller, 1987; Dubar, 1991; De la Garza, 2018.

Las columnas “dimensiones” y “observables”, presentan los elementos que integran a cada uno de los conceptos ordenadores que permitieron ir concretando los diversos niveles de análisis que de ellos se desprenden. La consideración de estos conceptos implica a instituciones, organizaciones, redes sociales y subjetividades (De la Garza, 2011).

Una vez establecidos los campos de observación, el siguiente paso consistió en captar la realidad en movimiento de las personas sujeto-objeto de estudio, esto resultó un aspecto determinante, ya que la realidad de las personas es dónde se encuentran las condiciones objetivas y subjetivas; y dónde se generan las posibilidades de cambio y de transformación. Por tanto, se procedió a realizar el diseño metodológico y establecer la forma para abordar la investigación y recolección de datos.

Figura 2

Diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia

2.1 Universo de estudio

El presente estudio se sitúa en la ciudad de Querétaro, un territorio estratégico que, en las últimas décadas, ha experimentado un notable crecimiento económico y urbano, posicionándose como una de las regiones más dinámicas del centro del país. Este desarrollo ha atraído inversiones nacionales e internacionales, particularmente en sectores como el manufacturero, tecnológico y de servicios (INEGI, 2021), y ha transformado de manera significativa el mercado laboral local.

El estado de Querétaro se localiza en el centro-norte de la República Mexicana. Sus coordenadas geográficas son al norte 21° 40'12", al sur 20° 00'54" de latitud norte; al este 99° 02'35" y al oeste 100°.35' 48". Colinda al norte con los estados de Guanajuato y San Luis Potosí; al este con los estados de San Luis Potosí e Hidalgo; al sur con los estados de Hidalgo, Estado de México y Michoacán de Ocampo; y, al oeste con el estado de Guanajuato (INEGI, 2022).

Imagen 1

El estado de Querétaro



Fuente: Imagen obtenida del INEGI 2022

Por su extensión territorial, el estado ocupa el 27º lugar con 11 690.6 km² que representan 0.6% de la superficie total nacional. La capital del estado es la ciudad de Santiago de Querétaro ubicada en el municipio de Querétaro, el cual tiene una extensión de 705.3698 km² que representan el 6.04% de la superficie estatal (INEGI, 2022).

Imagen 2

El municipio de Querétaro



Fuente: Imagen obtenida de la página del poder ejecutivo del Estado de Querétaro, 2023.

Se localiza al poniente de la entidad, fijándose sus coordenadas extremas entre los 20° 31' a 20° 56'' de latitud norte y de los 100° 19' a 100° 36' de longitud oeste. Colinda al oriente con el Municipio de El Marqués; al sur con los de Huimilpan y Corregidora; al poniente con los municipios de Apaseo el Grande y San Miguel de Allende, Guanajuato; y al norte con el municipio de Comonfort, Guanajuato (INEGI, 2022).

La ciudad se ha consolidado como un punto clave para observar las transformaciones en el mundo del trabajo, ya que su dinamismo industrial, la creciente terciarización de su economía y su acelerada expansión urbana han dado lugar a una diversificación de las formas de empleo, una mayor flexibilización laboral y una intensificación de los procesos de precarización. En este contexto, la elección de Querétaro como espacio de investigación no fue aleatoria, sino estratégica y significativa para el análisis del modelo de VDM, al ofrecer un entorno propicio para estudiar nuevas configuraciones laborales emergentes.

En este contexto, el modelo VDM ha encontrado condiciones especialmente propicias para su expansión. Por un lado, amplios sectores de la población - especialmente mujeres, jóvenes y personas migrantes- buscan ingresos complementarios o alternativas de autoempleo que les permitan conciliar la vida personal y laboral. Por otro, el discurso empresarial promovido por las compañías de VDM, basado en la promesa de independencia económica, superación personal y mejora del estilo de vida, se alinea con las aspiraciones individuales en una ciudad marcada por el crecimiento económico, el consumo aspiracional y la movilidad social.

Además, Querétaro ofrece una heterogeneidad social y territorial que posibilita observar cómo se implementa el modelo VDM en distintos estratos sociales y zonas urbanas, lo cual enriquece el análisis comparativo de trayectorias, condiciones de participación y significados del trabajo. La presencia activa de empresas como Oriflame y Sheló Nabel en la ciudad de Querétaro, junto con la existencia de múltiples redes de reclutamiento, capacitación y distribución,

convierten a esta región en un escenario idóneo para estudiar el funcionamiento cotidiano del modelo de VDM y sus implicaciones en la vida de quienes participan en él.

En este marco, el universo de estudio se delimitó a estas dos empresas, seleccionadas por sus similitudes y diferencias estratégicas. Si bien ambas comparten una orientación comercial centrada en la promoción de productos de origen natural y operan bajo un esquema de reclutamiento multinivel, presentan trayectorias distintas en cuanto a su origen, posicionamiento en el mercado y formas de vinculación con las personas afiliadas. Estas diferencias permiten observar con mayor profundidad las diversas maneras en que el modelo VDM se adapta, se reproduce y se resignifica dentro de contextos urbanos complejos y en transformación, como el de Querétaro.

Oriflame es una empresa sueca de alcance internacional, fundada en 1967, que se especializa en productos de cuidado personal y bienestar, y cuya estrategia de expansión se basa en la venta directa y el desarrollo de redes a través del marketing multinivel. Por su parte, Sheló Nabel es una empresa mexicana más reciente, creada en 2009, que ha crecido rápidamente en el mercado nacional mediante la oferta de productos cosméticos, herbolarios y de cuidado personal con un enfoque en lo natural, promoviendo un modelo de negocio para personas interesadas en emprender desde casa.

Esta selección permitió explorar cómo se configura el trabajo en contextos empresariales distintos, pero sustentados en una base organizativa similar, lo que permite complejizar al análisis del fenómeno. En el capítulo tres se desarrollan las coordenadas espacio-temporales que dieron origen y contexto al surgimiento y evolución de ambas empresas, con el propósito de comprender las condiciones históricas y socioeconómicas que han influido en su conformación y expansión.

2.2 Consideraciones éticas de la investigación

La ética en la investigación social no se limita a la obtención del consentimiento informado o a la protección de datos personales, sino que implica una responsabilidad profunda de las y los investigadores frente a las personas participantes y al contexto social en el que se inscribe el estudio. Durante esta investigación se procuró establecer relaciones respetuosas y horizontales con las personas participantes, promoviendo una práctica investigativa dialógica, en la que los saberes y subjetividades fueran reconocidos como válidos y esenciales para la construcción del conocimiento (De Sousa Santos, 2009).

Así, más allá del consentimiento informado, se buscó generar espacios de escucha activa y validación de experiencias, asumiendo un compromiso ético con la dignidad de quienes colaboraron en el estudio. Este enfoque ético se inscribe en una visión situada del conocimiento, que reconoce la posición de las y los investigadores como parte activa del proceso, con responsabilidad no solo epistemológica, sino también moral y social (Harding, 2008).

Así mismo, se considera necesario que los hallazgos de la investigación no solo se difundan en espacios académicos, sino que también puedan ser devueltos a las personas participantes y, cuando sea posible, contribuir a procesos de concientización, fortalecimiento organizativo o incidencia pública (Haraway, 1991).

2.3 La inmersión en campo

Para adentrarse en el entorno de estas organizaciones e iniciar el trabajo de investigación, se identificaron inicialmente dos espacios clave en la ciudad de Querétaro; un Enlace -centro de convocatoria- de Oriflame y el centro de distribución y capacitación de Sheló Nabel. A partir de estos puntos de entrada, se establecieron acuerdos para realizar entrevistas con personas afiliadas a estas empresas.

2.4 Muestra cualitativa

La muestra cualitativa se obtuvo mediante la técnica de bola de nieve, la cual se define como “una técnica para encontrar al sujeto-objeto de investigación; es decir, un sujeto proporciona al investigador el nombre de otro, que a su vez proporciona el nombre de un tercero, y así sucesivamente” (Atkinson y Flint, 2001, p. 93). Este tipo de muestreo se desarrolló en dos fases:

1. Inicialmente, se identificó a cinco informantes potenciales dentro de la población objetivo.
2. Posteriormente, se solicitó a estas personas que refirieran y alentaran a otras a participar en la investigación.

La muestra total estuvo conformada por veinte participantes.

El uso de esta técnica fue particularmente útil en este estudio debido a la naturaleza relacional del modelo de VDM, donde las redes de confianza y recomendación son clave tanto en la estructura del negocio como en el acceso a las personas afiliadas. Además, permitió identificar sujetos con trayectorias diversas, asegurando una mayor amplitud en las experiencias y significados asociados al trabajo en este modelo.

2.5 Instrumentos y Técnicas

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- la entrevista semiestructurada,
- la observación participante,
- el diario de campo,
- la guía de observación³ y
- el consentimiento informado⁴ⁱ.

³ Ver anexo III

⁴ Ver anexo I

Estos recursos metodológicos permitieron establecer vínculos entre la teoría y la realidad, facilitando la comprensión de la interrelación entre las acciones que producen y reproducen acontecimientos cotidianos. Asimismo, hicieron posible el análisis de los procesos de razonamiento práctico y del sentido común, así como la manera en que las personas ejecutan sus tareas y, al hacerlo, contribuyen a la creación y sostenimiento de la institución a la que pertenecen.

2.6 Unidades de observación

Se consideraron las siguientes unidades de observación:

- **Personas**

Mujeres y hombres afiliados a una de las empresas seleccionadas del modelo de VDM.

- **Documentos**

- Investigaciones, artículos y publicaciones académicas relacionadas con el VDM.
- Estadísticas provenientes de INEGI, ENOE, la Asociación Mexicana de Venta Directa (AMVD) y la Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas (WFDSA).
- Revistas y publicaciones sobre las empresas, tales como *Entrepreneur*, *Forbes*, entre otras.
- Manuales de capacitación.
- Catálogos de venta.
- Contratos de afiliación de las empresas.
- Planes de negocio.
- Videos y fotografías de reuniones, presentaciones de productos, capacitaciones, celebraciones de aniversarios, entrega de automóviles y viajes.
- Páginas web oficiales de las empresas.

- **Espacio**

Los primeros acercamientos se realizaron en función de las unidades de observación planteadas, es decir, en escenarios públicos de interacción donde suelen reunirse las personas afiliadas, ya sea para adquirir productos o participar en capacitaciones. Esta exploración inicial permitió observar tanto a las personas como a los escenarios mediante la técnica de observación participante, cuidando el equilibrio entre el distanciamiento analítico y la naturalización de la presencia de la investigadora (Galeano, 2014).

La observación participante se empleó como una estrategia para propiciar una interacción social natural durante el transcurso de los eventos observados. En otras palabras, se asistió a reuniones y entrenamientos como una invitada más o como una prospecta interesada en el negocio. La estadía prolongada en estos escenarios facilitó la reducción de la distancia entre las personas informantes y la investigadora, derivada de la propia interacción cotidiana.

Para establecer el nivel de acceso dentro de las organizaciones, fue fundamental la colaboración de personas informantes clave, quienes facilitaron la entrada a eventos dirigidos a rangos específicos de liderazgo, normalmente restringidos al público general. Su apoyo resultó esencial para el desarrollo del trabajo de campo.

A continuación, se presentan los escenarios de interacción identificados durante el trabajo de campo.

- **Hotel Real de Minas Tradicional Querétaro**

En el caso de Oriflame, uno de los principales espacios utilizados para reuniones, capacitaciones y lanzamientos de productos es el Hotel Real de Minas Tradicional Querétaro⁵ (HRMTQ). Este hotel cuenta con veinte salones destinados a sesiones, convenciones y eventos sociales, lo que permite albergar una gran cantidad de personas. Su elección como sede responde tanto a su capacidad de aforo como a su ubicación accesible dentro de la ciudad.

Imagen 3

Espacio de interacción Oriflame



22 de junio 2022.

⁵ Dirección Av. Constituyentes No. 124 Pte., El Jacal, 76180 Santiago de Querétaro, Qro.

Imagen 4

Espacio de interacción Oriflame, taller reunión de oportunidad



22 de junio 2022.

Imagen 5

Espacio de interacción Oriflame, spa holístico



07 de julio de 2022.

Los lanzamientos de productos y catálogos se organizan según la relevancia del evento, lo cual determina el tipo de salón que se utilizará. El hotel ofrece servicios complementarios como coffee break durante las jornadas, espacios adecuados para actividades formativas, conexión Wi-Fi gratuita, un centro de negocios y un equipo especializado en la coordinación de grupos, lo cual facilita la logística y el desarrollo eficiente de los eventos.

- **Centro Empresarial Premium Sheló Nabel (CEPSN)**

De acuerdo con la empresa, Querétaro ha sido “cuna de grandes líderes” y testigo del “cumplimiento de miles de sueños”. Por este motivo, desde el año 2015 los directivos de la compañía decidieron construir el Centro Empresarial Premium Sheló Nabel (CEPSN) en el estado, como muestra de “agradecimiento” a las y los líderes locales por su pasión y compromiso. Este centro, ubicado en el centro de la ciudad⁶, fue inaugurado el 18 de junio de 2021.

Imagen 6

Espacio de interacción Centro Empresarial Premium Sheló Nabel (CEPSN)



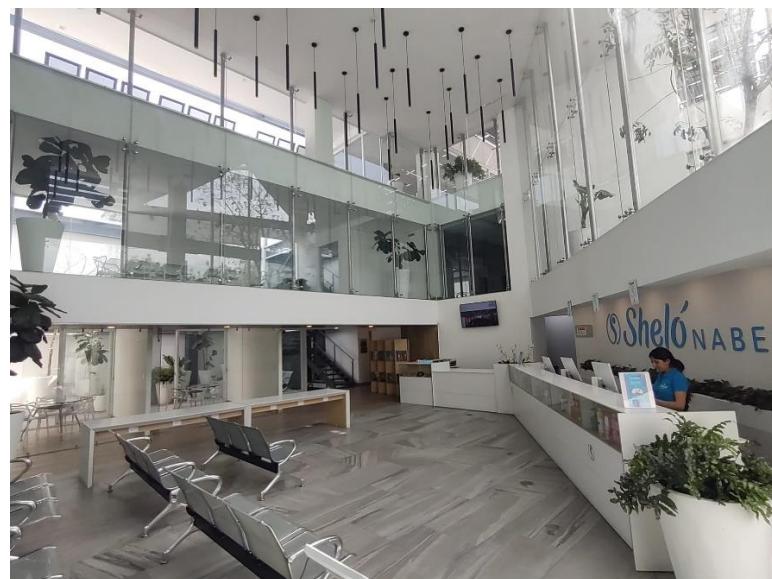
Septiembre 2022.

⁶ Avenida Universidad número 102 Oriente.

El CEPSN cuenta con un amplio recibidor con sala de espera y un mostrador donde las personas afiliadas pueden realizar sus pedidos. Al entregar el ticket de compra, las cajeras indican a las y los asistentes que tomen asiento mientras se surte su pedido; posteriormente, son llamados a otro mostrador para recogerlo. El edificio dispone de estacionamiento subterráneo, elevador, tres niveles con salas de juntas y un salón de conferencias. También cuenta con exhibidores que muestran la gama de productos, fotografías de premiaciones y celebraciones de la compañía, jardines interiores, un roof garden y múltiples paneles solares.

Imagen 7

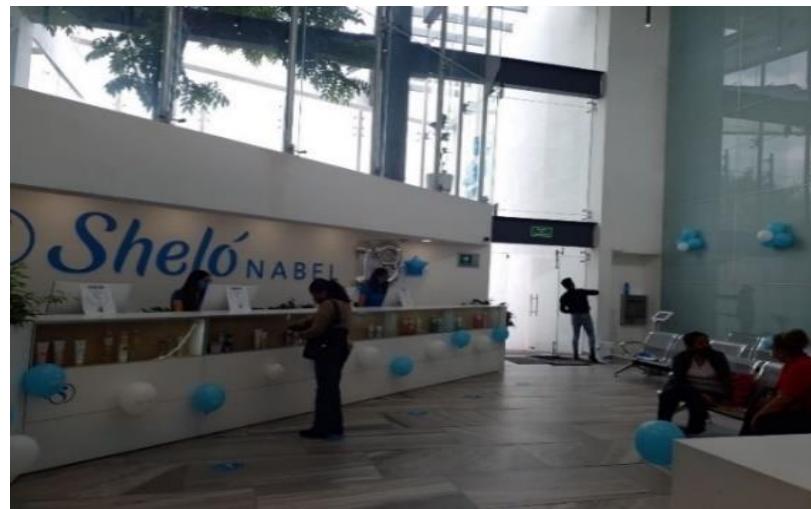
Recibidor CEPSN



Julio 2022.

Imagen 8

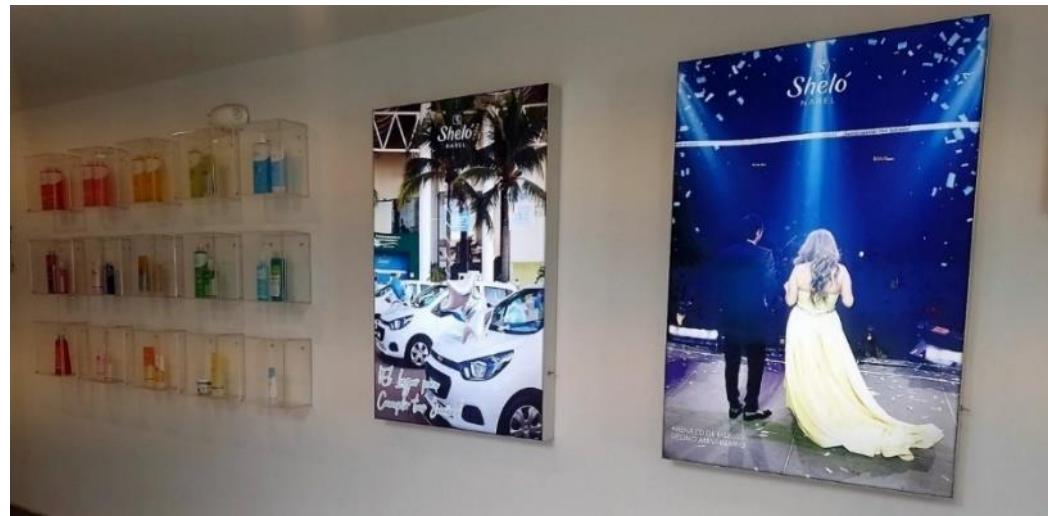
Recibidor CEPSN



Septiembre 2022.

Imagen 9

Exhibidores CEPSN



Septiembre 2022.

Imagen 10

Salas de juntas de afiliación CEPSN



Septiembre 2022.

La distribución y el diseño del centro empresarial facilitan que las y los afiliados se involucren activamente en el proceso de trabajo, utilicen el espacio para realizar afiliaciones, y asistan a capacitaciones y talleres sobre los productos, la empresa y el modelo de negocio. Cabe señalar, además, que se consideraron diversos escenarios privados de interacción, es decir, los hogares y otros espacios de la vida cotidiana donde las personas reproducen su actividad laboral.

2.7 Forma de triangulación

La triangulación de datos permitió fortalecer la calidad del estudio cualitativo. Al utilizar diversas técnicas y métodos, se abordó el problema de investigación desde distintos ángulos, lo que incrementó la confiabilidad de los resultados, redujo los sesgos y aumentó su validez (Okuda y Gómez, 2005; Betrían y cols., 2013).

Se consideraron los siguientes tipos de triangulación:

- **Triangulación de datos:** Se verificó y comparó la información obtenida en distintos momentos a través de diferentes métodos, como datos estadísticos y sociodemográficos.

- **Triangulación metodológica:** Se emplearon varios métodos de investigación para el diseño y la recolección de datos, tales como la observación participante, el diario de campo, la guía de observación y la entrevista semiestructurada (Arias, 2000).
- **Triangulación múltiple:** Permitió la utilización simultánea de varios de los procedimientos mencionados en las categorías anteriores, estableciendo vínculos entre la teoría y la realidad.

Este enfoque no solo permitió captar la complejidad del fenómeno investigado, sino también reconocer la riqueza de las experiencias, prácticas y discursos que configuran la participación en la VDM. La triangulación resultó clave para comprender cómo se entrelazan las dimensiones estructurales y subjetivas del trabajo en este modelo, aportando profundidad y solidez a los hallazgos presentados en esta investigación.

2.8 Niveles de análisis

El análisis se realizó en varios niveles

- **Macro:** se consideraron el mercado de trabajo, el impacto de la pandemia de COVID-19 en el crecimiento económico, la inflación, la tasa de empleo, la tecnología, el nivel de ingreso, el sector financiero y el tipo de cambio.
- **Meso:** cultura, las instituciones -OIT, INEGI, ENOE, AMVD, WFDSA-, diversas dependencias de gobierno.
- **Micro:** la forma de organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la cultura laboral de las organizaciones-Oriflame, Sheló Nabel- las condiciones de trabajo, así como la subjetividad de las personas sujeto-objeto de estudio.

Asimismo, se buscaron puntos de articulación y posibles relaciones entre los conceptos mediante una descripción desarticulada, que dio paso a una descripción articulada; es decir, a la identificación de relaciones entre los conceptos a través de elementos articuladores entre las distintas áreas y niveles. De este modo,

comenzaron a aparecer relaciones conceptuales que configuraron la delimitación del espacio de posibilidades para los sujetos.

2.9 Etapas de las técnicas de recolección

Para llevar a cabo el proceso de investigación, se diseñó un plan de trabajo de campo con un enfoque exploratorio y profundo, que se desarrolló durante el periodo comprendido entre julio de 2022 y agosto de 2023. La siguiente tabla presenta, de manera general, las actividades realizadas para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 4

Plan de trabajo de campo exploratorio y a profundidad julio 2022-agosto2023

Bimestre Julio- agosto 2022	Bimestre Septiembre- octubre 2022	Bimestre Noviembre- diciembre 2022	Bimestre Enero- febrero 2023	Bimestre Marzo- abril 2023	Bimestre Mayo-junio 2023	Bimestre Julio- agosto 2023
Trabajo de campo exploratorio centro de distribución Sheló Nabel y Enlace Oriflame	Entrevistas abiertas a diversos informantes	Sistematización de la información	Presentación de resultados de trabajo de campo exploratorio	Entrevistas a profundidad	Transcripción de entrevistas	Entrevistas a profundidad
			Gestión de entrevistas			
Elaboración de instrumento			Entrevistas abiertas a	Observación del proceso de trabajo en	Sistematización	

de acuerdo con fuente - distinción entre informantes e informantes clave-	Observación del proceso de trabajo		diversos informantes	la vida cotidiana	de información	Transcripción de entrevistas
	Entrevistas a profundidad a informantes clave					
Gestión de entrevistas	Entrevistas a profundidad a diversos informantes		Observación del proceso de trabajo en la vida cotidiana	Transcripción de entrevistas		
	Observación del proceso de trabajo					

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestran las diversas fases de recolección de información del trabajo de campo exploratorio y a profundidad. Se utilizó la observación directa y participante como estrategia para permitir una interacción social natural durante los eventos observados en las compañías, -reuniones de negocios, capacitaciones y eventos de oportunidad-; lo que facilitó la observación de sus interacciones, comportamientos, ritmos y cotidianidades. Esta estrategia, a su vez, permitió adentrarse en la experiencia de las personas sujeto-objeto de estudio, manteniendo siempre el equilibrio entre el distanciamiento y naturalización de la investigadora.

De acuerdo con Galeano (2014), la observación participante resulta apropiada para investigar situaciones, procesos o culturas poco conocidas; asimismo, es adecuada para estudios exploratorios y descriptivos (Galeano, 2014; p. 60). Gracias a esta técnica, se pudo asistir a un total de veinte reuniones. Además, se realizó una revisión documental para dar cuenta del universo de análisis

a observar -personas, actividad, espacio-; incluyendo los estatutos y documentos oficiales de las empresas Oriflame y Sheló Nabel, así como diversas fuentes de información histórica, económica y estadística.

Asimismo, se diseñaron los instrumentos de captación -consentimiento informado entrevista semiestructurada y guía de observación- considerando la perspectiva configuracionista de Enrique De la Garza, que propone observar a las personas afiliadas como un todo no determinado, sino presionado por la estructura, y capaces de tomar decisiones y acciones dentro del espacio coyuntural entendido como un espacio de posibilidades para la creación de significados. Este principio fue esencial para examinar la realidad de las personas entrevistadas y para comprender y analizar sus construcciones subjetivas y las configuraciones que emergen en la interrelación con las estructuras dadas en su actividad laboral.

Durante el trabajo de campo, se documentaron los datos que surgieron de la interacción entre la investigadora y las personas sujeto-objeto de estudio. Se registraron pláticas informales con algunas personas afiliadas y se realizaron veinte entrevistas semiestructuradas.

2.10 El manejo de los datos

Para dar paso a la descripción articulada, se realizó la transcripción de veinte entrevistas registradas en campo. El siguiente paso consistió en sistematizar y codificar la información utilizando la herramienta de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti versión 7, lo cual facilitó la revisión de los datos, la modificación de las codificaciones y la redacción de definiciones para los códigos.

La codificación se refiere al proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran ideas, conceptos o temas similares (Fernández, 2006); es decir, los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información recopilada durante la investigación. Este procedimiento facilitó la construcción de esquemas para avanzar en el análisis y articular el problema de investigación (Galeano, 2014). El proceso requirió un

trabajo minucioso con los datos, distinguiendo entre lo relevante y lo trivial (Penalva y Cols, 2015); en otras palabras, se priorizó lo dicho por las personas entrevistadas en relación con sus actividades laborales y su experiencia subjetiva al realizarlas (Nuricumbo, 2018).

La codificación se llevó a cabo a partir de los conceptos ordenadores; una vez identificados, se les asignó un color según su densidad y fundamentación. Tras identificar los conceptos y temas individuales, fue necesario establecer relaciones entre ellos para construir una explicación integrada (Fernández, 2006). Para ello, se elaboraron una serie de diagramas que permitieron visualizar los códigos con vínculos entre sí, con el objetivo de construir categorías o reforzar los conceptos ordenadores utilizados durante la investigación. Este trabajo de conexión implicó analizar los datos y explorar las configuraciones entre categorías ya existentes y nuevas categorías emergentes (Penalva y Cols, 2015).

La tabla 5 ejemplifica cómo los conceptos teóricos -identidad, agencia, cultura laboral, etc.- emergen y se configuran en la experiencia de las personas afiliadas.

Tabla 5

Ejemplo de matriz analítica para entrevistas

Categoría	Subcategorías	Indicadores empíricos	Fuente	Observación
Identidad laboral	Reconocimiento Trayectoria Proyecto de vida	Sentido de pertenencia Narrativas de éxito o superación Proyección a futuro	Entrevistas Observación	"Gracias a la empresa descubrí que sí puedo lograr mis sueños, como muchas otras."

Condiciones de trabajo	Tiempo Ingreso Espacio	Inestabilidad de ingresos Disponibilidad horaria Uso del hogar para trabajar	Entrevistas Documentos	"Trabajo todo el día, a veces más que en una oficina, pero desde mi casa."
Relaciones laborales	Liderazgo Redes Control simbólico	Estructura piramidal Dependencia de liderazgos Lenguaje motivacional	Entrevistas Eventos observados	"Mi líder dice que si no vendo es porque no me estoy esforzando lo suficiente."
Autonomía y agencia	Decisiones Flexibilidad Estrategias	Elección de horarios Adaptación personal Estrategias de venta y reclutamiento	Entrevistas Diario campo	"Yo elijo cuándo trabajo, pero si no salgo todos los días, no hay ingreso."
Subjetividad	Motivación Culpabilización Aspiraciones	Sentimientos de culpa Deseo de ascenso Interiorización del discurso empresarial	Entrevistas Observación	"Si no me va bien, es porque algo estoy haciendo mal."
Cultura laboral	Capacitación Eventos Uso del discurso	Participación en talleres Lenguaje corporativo	Documentos Observación	"Aquí aprendí cómo hablarle a la gente, cómo

Interiorización de valores empresariales	vestirme, cómo vender."
------------------------------------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

El diseño metodológico adoptado permitió abordar la complejidad del fenómeno sujeto-objeto de estudio desde una perspectiva integral, articulando distintas técnicas de recolección y análisis de datos que fortalecieron la validez y confiabilidad de la investigación. La combinación de la observación participante, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y triangulación metodológica posibilitaron capturar tanto las dimensiones objetivas como subjetivas del trabajo y las experiencias de las personas afiliadas a las empresas estudiadas.

Asimismo, el análisis macro, meso y micro facilitó situar las prácticas laborales dentro de un contexto socioeconómico más amplio, mientras que la codificación y sistematización con apoyo de herramientas de análisis de datos cualitativos permitieron profundizar en la interpretación y construcción de categorías analíticas. A partir de esta base metodológica, los capítulos siguientes presentan los resultados obtenidos, organizados en torno a las principales categorías emergentes del análisis y a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO III

LAS ORGANIZACIONES DE VENTA DIRECTA MULTINIVEL

Este capítulo se enfoca en el surgimiento y desarrollo de las empresas de VDM a través de un análisis histórico y contextual que explora su desarrollo; posteriormente, se esboza el origen de las organizaciones Oriflame y Sheló Nabel. Este enfoque permite comprender mejor las condiciones socioeconómicas y laborales que impulsaron la creación y expansión de estas organizaciones en diferentes regiones, así como las dinámicas que las caracterizan dentro del panorama global.

3.1 ¿Qué es la venta directa?

A lo largo del tiempo, la venta directa (VD) ha sido definida de diversas maneras. Algunos autores la describen como un modelo comercial que elimina intermediarios, permitiendo la venta de productos y servicios directamente a las y los consumidores finales (Baker, 1984; Biggart, 1989; Hart y Stapleton, 1992). Otros la consideran un enfoque de marketing basado en explicaciones personalizadas, donde las interacciones pueden darse en el hogar del consumidor, en reuniones grupales conocidas como “home parties” o mediante presentaciones individuales (Bennet, 1988; Bernstein, 1984; Ostrow y Smith, 1988).

La Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA, 2022) la define como un canal minorista utilizado tanto por grandes marcas como por pequeñas empresas para comercializar sus productos y servicios sin necesidad de una tienda física. Consecuentemente, y con base en estas definiciones, la VD se presenta como una oportunidad de trabajo donde las personas afiliadas trabajan de manera independiente, promoviendo bienes y servicios y, en muchos casos, construyen una red de ventas con bajos costos iniciales.

Si bien la VD ha sido un modelo ampliamente adoptado, la crisis sanitaria por COVID-19 transformó significativamente sus dinámicas. La aceleración de la digitalización y el auge del comercio electrónico obligaron a estas empresas y a las personas afiliadas a adaptar sus estrategias de comercialización. El uso de

herramientas digitales, redes sociales y plataformas de venta en línea se convirtió en un recurso clave para ampliar el alcance de los negocios y mantener la rentabilidad en un contexto de distanciamiento social.

Dado este panorama, antes de profundizar en la estructura y organización de estas empresas, resulta fundamental explorar su origen y desarrollo.

3.2 La venta directa un proceso en desarrollo

Para comprender el origen de las empresas de Venta Directa Multinivel (VDM), es necesario remontarse a la Primera Revolución Industrial (1760-1840), la cual comenzó en el Reino Unido y posteriormente se extendió por Europa y Estados Unidos. La introducción de la máquina de vapor y otras innovaciones tecnológicas permitió la mecanización de diversos procesos productivos, transformando los medios de producción industrial y de transporte. Estos avances generaron cambios significativos en las relaciones laborales, impulsando nuevos modelos de trabajo y comercialización (Chaher, Granovsky y Hue, 2024)

Sin embargo, la Revolución Industrial también trajo consigo desafíos económicos en Europa, lo que incentivó la migración de aproximadamente 750 mil personas a Estados Unidos entre 1820 y 1840⁷. Este flujo migratorio tuvo un impacto profundo en la economía y la sociedad estadounidense, contribuyendo al crecimiento industrial del noreste del país. En esta región, se establecieron fábricas y se desarrolló infraestructura clave, como ferrocarriles y canales, fomentando una economía basada en la manufactura y el comercio. Como resultado, se produjo un aumento en la población urbana y la consolidación de una clase obrera.

En este contexto, en la región de Nueva Inglaterra surgieron los vendedores callejeros conocidos como “Yanquis”, quienes en su mayoría eran hombres que se autodenominaban “los nuevos ingleses”. Estos comerciantes recorrían las calles vendiendo de puerta en puerta productos como utensilios de cocina, jabones, velas

⁷ (Historical statistics of the United States, 1960).

y herramientas pequeñas, convirtiéndose en un canal de distribución fundamental en la región (Biggart, 1989).

Durante este periodo Estados Unidos experimentó una marcada división económica y social. Mientras que el norte avanzaba hacia la industrialización, con fábricas, infraestructura ferroviaria y una economía basada en el comercio y la manufactura, el sur permanecía dependiente de un modelo agrícola basado en la esclavitud. Los estados sureños, especialmente aquellos con grandes plantaciones de algodón, tabaco y azúcar, se beneficiaban de la mano de obra esclava como pilar de su economía. En contraste, el norte abogaba cada vez más por la abolición de la esclavitud, no solo por razones morales, sino también porque el trabajo asalariado resultaba más compatible con su sistema económico en expansión (Fogel, 1989; Hobsbawm, 1999).

Gracias a la llegada de la Revolución Industrial, la industria algodonera alcanzó niveles de producción sin precedentes, llegando a generar cerca de veintitrés mil millones de libras de algodón al año. Este crecimiento exponencial consolidó al algodón como el principal producto de exportación estadounidense y, al mismo tiempo, incrementó drástica y paradójicamente la dependencia del sur en la mano de obra esclava. La necesidad de procesar y limpiar el algodón de manera eficiente llevó a una intensificación del trabajo esclavo, exacerbando las condiciones de explotación y reforzando la estructura social que dividía a la clase burguesa —beneficiaria de la riqueza generada— y a la clase obrera y esclavizada, que sostenía la producción agrícola (Moya, 1994; Beckert, 2015).

Este contraste económico profundizó las tensiones políticas entre ambos bloques, derivando en conflictos sobre aranceles, derechos estatales y la expansión de la esclavitud en nuevos territorios. La industrialización del norte no solo lo convirtió en un centro de innovación tecnológica y comercial, sino que también fortaleció su postura contra el sistema esclavista del sur. Finalmente, estas diferencias fueron un factor clave en el estallido de la Guerra Civil estadounidense

(1861-1865), que marcaría el fin de la esclavitud y consolidaría el modelo industrial como base del desarrollo económico del país (McPherson, 1988).

Después de la Guerra Civil, los vendedores independientes comenzaron a comercializar productos de un solo fabricante, dirigidos principalmente a la creciente clase trabajadora urbana. Este fenómeno fue clave para la formación de las fuerzas de ventas en las compañías de VD. Como parte de su proceso de trabajo, estas personas realizaban demostraciones cara a cara de los productos, buscando convencer al consumidor a través de testimonios personales, los cuales eran fundamentales para crear confianza y credibilidad.

Un caso que marca la entrada de las mujeres al ámbito de la venta comisionada es el de Sarah Breedlove⁸ (1867-1919), quien, motivada por el deseo de mejorar las condiciones de vida para ella y su hija, se convirtió en una agente de ventas comisionada de productos para el cuidado del cabello de mujeres afroamericanas. En su labor, Sarah utilizó los conocimientos que había adquirido de su familia de barberos (Bundles, 2001) y adaptó estas habilidades para desarrollar su propia línea de productos.

⁸ En marzo del 2020 la plataforma de streaming Netflix lanzó la miniserie “Self Made” dirigida por Kasi Lemmons, inspirada en la historia de Sarah Breedlove y protagonizada por Octavia Spencer.

Imagen 11

Madame CJ Walker



Fuente: Imagen obtenida de la página web de Indiana Historical Society, Madam C.J. Walker Collection.

Más tarde, se mudó a Indiana, donde comenzó a formar su propia red de vendedoras, entrenándolas como "culturistas de belleza", quienes, al igual que ella, debían aprender el arte de vender de puerta en puerta. A través de su testimonio personal, la llamada Madame CJ Walker motivaba a su fuerza de ventas a transformar sus vidas y alcanzar la independencia económica (Bundles, 2008; Colman, 1994).

A principios del siglo XX, la economía de consumo en los Estados Unidos experimentó un notable crecimiento, impulsado por los avances tecnológicos y la expansión de la infraestructura de transporte y comunicación, consecuencia de la segunda Revolución Industrial. Estos desarrollos abrieron nuevos mercados, sobre todo entre una población urbana con mayores ingresos disponibles. Esto a su vez permitió la expansión de la VD como modelo de negocio, alcanzando una mayor base de consumidores.

Entre 1900 y 1920, el proceso de VD consistía principalmente en una organización de ventas domiciliarias. La mayoría de las personas involucradas en

este sistema de ventas eran reclutadas a través de circulares y avisos en periódicos y revistas. Estas "asociadas" solicitaban los productos directamente a las compañías, utilizando el correo como único medio de contacto. Una vez que recibían los productos, los vendían a sus clientes, obteniendo comisiones de la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta. Además, en la mayoría de los casos, las y los vendedores cubrían sus propios gastos (Biggart, 1989). La figura 1 representa el proceso de trabajo de la venta directa a principios del Siglo XX.

Figura 3

Proceso de trabajo de la VD a principios del Siglo XX



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Biggart, 1989.

Esta figura permite visualizar una organización poco estructurada, donde las personas afiliadas no recibían capacitación formal en técnicas de venta ni información sobre los productos, la cual se limitaba a lo que llegaba por correo. Además, no existía un apoyo local ni supervisión, lo que dejaba a las personas a su suerte, asumiendo todo el riesgo tanto en el trabajo como en la inversión, sin garantías de éxito ni de continuidad.

En 1915, la Fuller Brush Company, fabricante de cepillos y productos para el hogar, se reorganizó como una empresa con "sucursales", asociando, entrenando y supervisando a los grupos de ventas regionales para expandir sus operaciones y generar un mayor crecimiento. El gerente de sucursal, que también podía ser un trabajador o vendedor de la compañía, recibía una comisión tanto por dirigir y coordinar las ventas de su sucursal como por sus propias ventas personales. Durante este periodo, las compañías con sucursales cubrían los gastos de las instalaciones regionales, lo que les permitió tener un mejor control sobre el proceso de trabajo, incluyendo el reclutamiento, capacitación y supervisión de los equipos de ventas.

Más adelante, en 1925, la Asociación Nacional de Puerta en Puerta (NADSC), precursora de la actual DSA⁹ (Direct Selling Association), se consolidó como la organización comercial y la principal portavoz de la industria de VD. Sin embargo, bajo el impacto de la Gran Depresión, también conocida como la crisis de 1929, muchas compañías que buscaban reducir costos de distribución se volcaron a la industria de VD como un medio para sostenerse en tiempos de dificultades económicas (Biggart, 1989). En la década de los 30's, la VD continuó expandiéndose, con empresas emblemáticas como Fuller Brush, Stanley Home Products y Enciclopedia Británica consolidándose en el mercado.

Durante los años 40's, en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, millones de hombres estadounidenses fueron enviados al frente de batalla en Europa y el Pacífico, lo que generó una gran escasez de mano de obra en el país. Como respuesta, las mujeres fueron reclutadas para ocupar puestos en fábricas, oficinas y otros sectores industriales - soldadoras, mecánicas, conductoras de camiones, entre otros- demostrando su capacidad para desempeñar trabajos que anteriormente se consideraban exclusivamente masculinos. En 1943, la compañía Westinghouse Electric contrató al diseñador Howard Miller para crear el famoso

⁹ La asociación de ventas directas (DSA) es la asociación nacional de comercio destinada a las compañías que ofrecen "oportunidades" empresariales para aquellas personas vendedoras independientes que desean comercializar y vender productos y servicios, por lo general fuera de un establecimiento minorista.

cartel "We Can Do It" -conocido popularmente como Rosie la remachadora-, representando a una fuerte trabajadora en el contexto de la producción bélica.

Imagen 12

¡Podemos hacerlo!



Fuente: Imagen obtenida de la página de la BBC News mundo.

El fenómeno de "Rosie la remachadora" se convirtió en un símbolo del empoderamiento femenino en sectores industriales como la aviación y la construcción naval. Estos datos reflejan cómo la escasez de mano de obra masculina llevó a las mujeres a ocupar puestos previamente dominados por hombres, demostrando su capacidad para desempeñar una amplia variedad de trabajos industriales (Santana, 2016). Sin embargo, a pesar del aumento en el empleo femenino, persistía una fuerte desigualdad salarial, pues generalmente ganaban menos que los hombres por el mismo trabajo.

Al finalizar la guerra, con el retorno de los soldados al país, muchas mujeres fueron despedidas de sus empleos. La sociedad estadounidense promovió entonces la idea de que el lugar natural de la mujer era el hogar, centrado en la

familia. Este retorno a la domesticidad dio paso al "baby boom" un período de alta natalidad entre 1946 y 1964, reforzando la noción de que el rol principal de las mujeres debía ser el de amas de casa, contribuyendo a la consolidación de la familia nuclear tradicional como modelo ideal, donde el padre era el proveedor y la madre se encargaba del hogar y la crianza de los hijos. La publicidad y los medios de comunicación de la época exaltaron este modelo, influenciando profundamente las percepciones sociales sobre los roles de género y las expectativas laborales de las mujeres (Pierce, 1990).

Imagen 13

La buena esposa



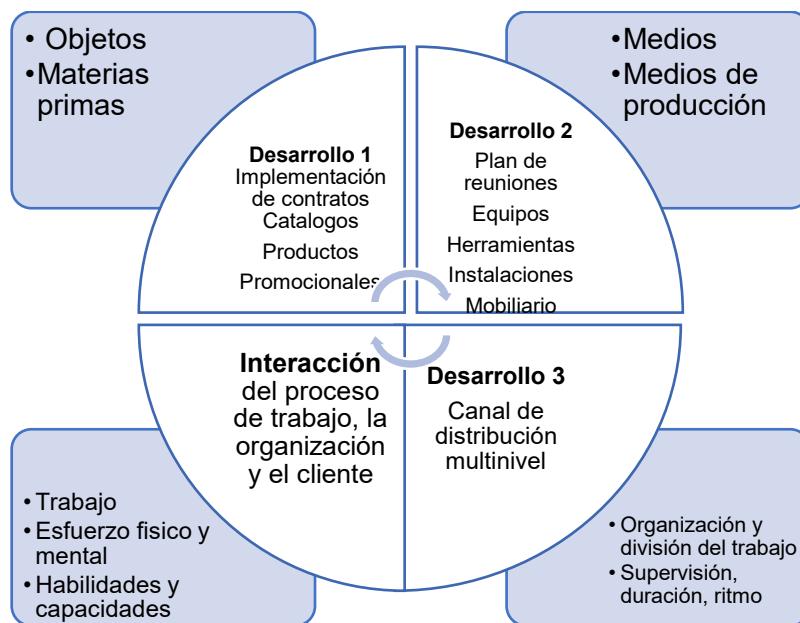
Fuente: Imagen obtenida de la página de la BBC News mundo.

La Segunda Guerra Mundial no solo alteró la dinámica de trabajo en general, sino que también dio un impulso significativo a la industria de la VD, especialmente gracias a la participación de las mujeres; es decir, la experiencia de trabajar y la participación en la economía durante la guerra sembraron semillas de cambio en las expectativas y aspiraciones de muchas de ellas, demostrando su capacidad de contribuir de manera significativa en la sociedad y la economía.

Tras el conflicto, aunque muchas fueron incentivadas a dejar sus trabajos, algunas buscaron mantenerse en la fuerza laboral optando por integrarse en la industria de la VD, lo que les permitió generar ingresos mientras cumplían con las expectativas sociales de ser responsables del hogar y la familia. Este período dio lugar a tres desarrollos clave que no solo impactaron de manera significativa el crecimiento de la cultura de la VD, sino que también representaron una innovación en los métodos de organización y gestión del trabajo dentro de esta industria. La figura 4 esboza estas innovaciones.

Figura 4

Proceso de trabajo de la VD a mediados del S.XX



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Biggart, 1989; Noriega, 1993.

Esta figura muestra como primer desarrollo la implementación de contratos que adoptan el concepto de contratista independiente o colaborador asociado, en sustitución al de gerente de sucursal, esto especificaba que las personas ejercían el negocio por su cuenta y por tanto debían cubrir todos los costos de operación, - incluido transporte, adquisición de muestras y materiales promocionales-, es decir,

pagar por todos los objetos de trabajo (Noriega, 1993). Podría decirse que la industria aprovechó la experiencia y los recursos que pudieron obtener las mujeres en los años previos, además de su determinación de continuar generando ingresos.

El segundo desarrollo es la creación del plan de reuniones como estrategia de venta el cuál consistía en varios pasos:

- Un distribuidor de la compañía le pediría a una "anfitriona" organizar una "reunión" en su casa.

La anfitriona debía:

- Contactar a un grupo de amistades que asistieran a la reunión.
- Establecer una atmósfera interactiva.
- Realizar una demostración sobre los productos.
- Cierre de reunión con ventas de estos.

Imagen 14

Fiesta en casa tupperware 1950



Fuente: Imagen obtenida de la página de la BBC News mundo.

Esta imagen evidencia la intención de las empresas de que la nueva afiliada se responsabilice de los medios de producción (Noriega, 1993) para el plan de reuniones, es decir, que proporcione las instalaciones, mobiliario, materias primas y el grupo de clientes potenciales – en otras palabras, su casa, su sala, los productos y grupo de amistades o conocidos- en aras de poder realizar varias ventas y ser acreedora de un porcentaje de estas aplicado en sus propias compras.

El tercer desarrollo es la generación de un canal de distribución multinivel o venta directa multinivel (VDM) basado principalmente en el reclutamiento de boca en boca o marketing de referencia, la intención es fomentar la formación de nuevas fuerzas de ventas. De este modo las y los socios independientes debían encargarse de la organización, división y control sobre el trabajo, para poder reclutar, capacitar y formar a nuevos equipos de ventas, obteniendo a cambio un incentivo monetario por cada nuevo miembro que integrasen a la compañía. Todo esto enmarcado bajo la propia actividad del trabajo.

Estas innovaciones intensificaron el proceso de trabajo de las personas afiliadas, ya que les transfirieron la responsabilidad del reclutamiento, la capacitación y la venta de productos, además de la obligación de proporcionar los objetos y medios necesarios para su reproducción (Noriega, 1993). Esto posicionó a quienes se dedican a esta actividad como un “recurso laboral más económico”, pues, al transformar y flexibilizar las condiciones de trabajo, también se precarizó su estabilidad, seguridad y bienestar social. Asimismo, se devela un perfil sociodemográfico específico en el reclutamiento, mujeres amas de casa que atienden las actividades del hogar y buscan generar ingresos al mismo tiempo.

Teniendo en cuenta la perspectiva de la feminización del trabajo, este modelo laboral refleja una tendencia clara, la inserción de mujeres, en su mayoría amas de casa, en empleos con baja protección social y alta flexibilidad, características propias de la precarización laboral (Benería, 2006). Además, la segmentación del mercado laboral refuerza la idea de que las mujeres son la principal fuerza de

trabajo en esta industria, al ofrecerles la posibilidad de combinar las actividades domésticas con la generación de ingresos.

La posguerra también marcó el inicio de una era de consumo masivo en los Estados Unidos, y las empresas de VD se beneficiaron del incremento en la demanda de productos para el hogar, cuidado personal y otros bienes de consumo capitalizando este auge. Durante las décadas de los 50's y los 60's se evidenció la expansión de la industria de redes, que incluyó a Shaklee (1956), Amway (1959), Mary Kay (1962) y National Safety Associates (1970).

Fue en esta última década que el crecimiento del canal por medio del network marketing o VDM ganó un gran impulso (King y Robinson, 2006); bajo esta concepción las transformaciones en la organización del trabajo, en el proceso de trabajo y, por ende, en las relaciones de trabajo, originaron un cambio social donde la estructura económica se convirtió en la condicionante de la organización de las unidades productivas (Parsons, 1966).

Durante el proceso de industrialización de América Latina -enmarcado desde mediados de los 60's a mediados de los 80's- se produjo una idealización de los modos de vida de los países avanzados -específicamente del estilo de vida americano-, facilitando la inserción de este tipo de empresas en la región (Fajnzylber, 1990). La combinación de estos factores -la emulación de modelos industriales extranjeros y la influencia cultural de Estados Unidos- crearon un entorno propicio para la expansión de empresas multinacionales en América Latina durante este período. Estas empresas no solo introdujeron productos y servicios, sino que también promovieron valores y estilos de vida que reforzaron la idealización del modelo estadounidense.

3.3 La expansión del modelo de venta directa multinivel en el mundo y América Latina avanzando al siglo XXI

Continuando con el recorrido histórico, en 1968 se funda la asociación europea de ventas directas (SELDIA) agrupando países como el Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica e Italia. Posteriormente en 1978 surge la federación mundial de asociaciones de venta directa (WFDSA, 2021) por doce asociaciones de VD de distintas regiones en el mundo, con la finalidad de compartir información, estrategias y planeación de prácticas comunes. El 20 de septiembre de 1979 nace en São Paulo la Asociación Brasileña de Empresas Vendedoras de Bienes para el Hogar, o Domus, apoyada por empresas como Avon, Natura, Jafra, Yakult, Tupperware y Stanley Home, dando pie en 1980 a la fundación de la asociación brasileña de ventas directas (ABEDVD).

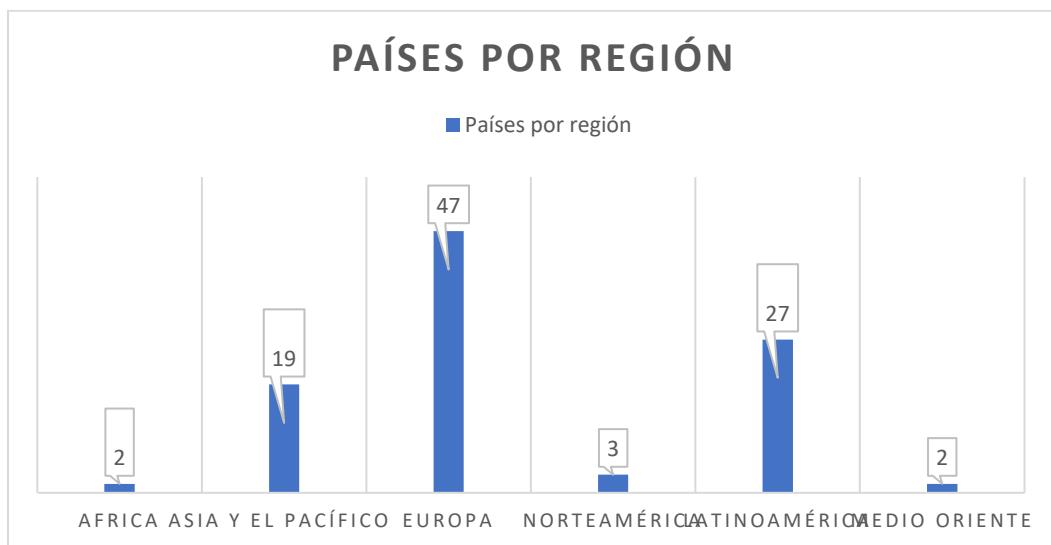
En el año de 1985 se crea el primer código mundial de ética de la WFDSA; este código de ética resulta ser un compromiso de la industria de VDM con las prácticas comerciales éticas y de protección al consumidor, siendo un organismo representativo de autorregulación, que constituye una vocería única ante retos comunes dentro del sector.

En 1992 se conforma en Costa Rica la asociación de empresas de venta directa (ACEVED); en 1996 surge la asociación colombiana de venta directa (ACOVEDI) y posteriormente en Panamá en 1998 se constituye la asociación panameña de ventas directas (APAVEDI). Ya entrado el milenio surge en el 2002 en Ecuador la asociación ecuatoriana de venta directa (AEVD), y en el año 2008 se constituye en Bolivia la asociación de empresas de venta directa de Bolivia (ASOEM).

Cabe señalar que actualmente las asociaciones de VD afiliadas a la WFDSA abarcan seis regiones del mundo. La figura 5 muestra el porcentaje representativo de acuerdo con cada región.

Figura 5

Asociaciones afiliadas a la WFDSC 2021



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la WFDSC, 2021

Esta figura muestra el porcentaje representativo de acuerdo con cada región. África abarca una asociación¹⁰, mientras que Asia y el pacífico incluye doce¹¹, Europa veintinueve¹², Norteamérica dos¹³, Latinoamérica diecisiete¹⁴ y el Medio Oriente una¹⁵. Estas sesenta y dos asociaciones mundiales se apegan a un código de ética con el objetivo – de acuerdo con la WFDSC- de lograr la satisfacción y protección de los consumidores, así como, promover la competencia leal y justa entre las compañías en un marco de libre empresa, además de promover el fortalecimiento de la imagen pública de la industria de VDM. A su vez este

¹⁰ Sudáfrica.

¹¹ Australia, China, Corea del Sur, Filipinas, India, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur, Tailandia y Taiwán.

¹² Alemania, Austria, Bélgica, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Hungría, Inglaterra, Israel, Italia, Kazajistán, Letonia, Lituania, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumania, Rusia, Suecia, Suiza, Turquía Y Ucrania.

¹³ Canadá y Estados Unidos.

¹⁴ Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

¹⁵ Emiratos Árabes Unidos

documento tiene modificaciones constantes con la intención de mantenerse al día con las demandas del mercado.

El objetivo clave es regular el nivel de conducta ética en el mercado global a partir de:

- Fomentar la promoción asociándose con líderes gubernamentales, académicos, investigadores y consumidores de todo el mundo.
- Fortalecer la gestión de las asociaciones nacionales de VD.
- Promover la integración y alineación de las compañías de VD.

Este código de ética funciona más como una estrategia de legitimación que como un mecanismo de protección efectiva para las personas que la sostienen, ya que mantiene una lógica empresarial que da paso a sus propios intereses; es decir, durante el auge del modelo neoliberal en los años 90's, los gobiernos fueron abandonando el compromiso y la responsabilidad de garantizar las condiciones mínimas de la salud y bienestar social de la población (Martínez y Cols, 2020).

Simultáneamente se erige un nuevo institucionalismo socio-económico y organizacional (Hernández, 2014), donde la estructura y sus actores comparten una cultura, creencias e intereses comunes, contenidos dentro de un contexto que trata de permear la racionalidad instrumental -o elección individual- en un margen de acción limitado, pues la acción racional de las personas debe considerar "el bien social". Es así como "la red" se vuelve la estructura central del eje de análisis, donde se busca la armonía eficiente, funcional y adaptable al entorno y sin divergencias (Hernández, 2014).

3.4 La Asociación Mexicana de Venta Directa

Aproximadamente en el año de 1966 se establecen las primeras empresas de VDM en México; fue entonces que organizaciones como Avon, Stanhome y Tupperware unen esfuerzos para constituir la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. (AMVD). Posteriormente en el año de 1987 la AMVD con el fin de brindar la oportunidad a los proveedores de la industria de conocer más de cerca las necesidades y retos de las empresas afiliadas a esta, abre sus puertas a la participación de sus principales proveedores, creando así la figura del socio colaborador quien forma parte de la cadena productiva que ha llevado a la consolidación de la VDM en México.

La AMVD agrupa las principales empresas mexicanas y extranjeras de VD y VDM que operan en el país, regulando a través de su código de ética la competencia y transparencia en los procesos comerciales. A continuación, se presentan los socios activos afiliados a la AMVD.

Tabla 6

Socios activos de la AMVD 2021

Empresa	Giro	Sistema de	Sistema de	Capital
		Ventas	Ganancias	
4LIFE TRANSFER	Comercialización	Persona a persona	Multinivel	
FACTOR DE MEXICO	de suplementos alimenticios y cuidado personal	Catálogo	Descuentos a distribuidor	E.U.A.
AMWAY	Suplementos alimenticios, cuidado de la piel. Cuidado personal, tecnología del hogar	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
	Cuidado personal, cosméticos,			

ARABELA	perfumería, productos para el hogar, suplementos alimenticios	Persona a persona	Descuento cliente	México y E.U.A.
AVON COSMETICS	Artículos de tocador y belleza, ropa en general y blancos	Persona a persona	Comisión mercantil	E.U.A.
BELCORP	Comercialización de productos de belleza y cuidado personal	Persona a persona	Comisión mercantil	Perú
CRISTIAN LAY	Joyería, bisutería, relojes, cosméticos, plumas	Persona a persona	Comisión mercantil	España
ENZACTA	Comercialización de suplementos alimenticios	Persona a persona	Multinivel	U.E.
FOREVER LIVING	Productos naturales, sábila	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
GOLDEN NEO LIFE	Suplementos			
DIAMITE INTERNATIONAL	alimenticios, productos para el cuidado del hogar y cuidado personal	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
HEALTHY PEOPLE	Comercialización de productos naturistas y suplementos alimenticios	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.

	Comercialización			
HERBALIFE	de suplementos alimenticios y productos de belleza	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
IMMUNOTEC	Comercialización de suplementos alimenticios y cosméticos	Persona a persona	Multinivel	Canadá
ISAGENIX	Comercialización de suplementos alimenticios	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
JEUNESSE	Venta de productos naturales	Persona a persona Reunión de grupo	Multinivel	E.U.A.
KITCHEN FAIR	Venta de baterías y artículos de cocina	Persona a persona Reunión de grupo	Multinivel	E.U.A.
LEONISA	Comercialización de ropa interior y trajes de baño para dama, caballero, niñas y niños	Persona a persona	Descuento a comprador	Colombia
MARY KAY	Compraventa, fabricación de cosméticos y artículos de tocador	Persona a persona Reunión de grupo	Bonificación sobre compra de producto y sobre grupo de compra	E.U.A.
NATURA	Comercialización de productos de belleza	Persona a persona	Multinivel	Brasil

	belleza, higiene y tocador			
	Venta de suplementos			
NATURE'S SUNSHINE PRODUCTS	alimenticios, remedios herbolarios y productos de cuidado personal	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
NEORA MARKETING	Comercializadora de productos para el cuidado de la piel	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
NEW AGE MORINDA	Comercializadora del jugo y productos a base del jugo noni	Perona a persona	Multinivel	E.U.A.
NIKKEN	Comercialización de productos magnéticos y nutricionales	Persona a persona	Multinivel	Japón
UN SKIN	Comercializadora de productos para el cuidado de la piel y el cabello	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
OMNILIFE	Comercializadora de suplementos alimenticios y cosméticos	Persona a persona	Multinivel	México
ORIFLAME	Importación y venta de cosméticos	Persona a persona	Multinivel	Suecia

	Comercializadora	Persona a		
ROYAL PRESTIGE	de baterías de cocina	persona Reunión de grupo	Comisión mercantil	E.U.A.
SCENTSY	Comercializadora de cera aromática y calentadores para la cera	Reunión de grupo	Multinivel	E.U.A.
STAN HOME	Comercialización de productos para el hogar, cuidado personal, cosméticos y nutricionales	Persona a persona	Comisión mercantil	E.U.A.
SWISSJUST	Distribución de aceites y cremas para el cuidado corporal	Reunión de grupo	Comisión mercantil	Suiza
TUPPERWARE	Comercialización de productos de plástico para el hogar	Persona a persona	Descuento a distribuidor	E.U.A.
USANA	Comercialización de suplementos alimenticios y cuidado personal	Persona a persona	Multinivel	Canadá
XANAX DE AMERICA	Comercialización de productos naturales	Persona a persona	Multinivel	México
YANBAL	Cosméticos, joyería y clínicas de belleza	Catálogo	Comisión mercantil	Perú

YOUNG LIVING	Comercialización de aceites esenciales	Persona a persona	Multinivel	E.U.A.
YOUNIQUE	Comercialización de productos de belleza	Persona a persona Reunión de grupo	Multinivel Comisión mercantil	E.U.A.
YVES ROCHER	Comercializadora de productos de industria cosmética	Persona a persona Catálogo	Multinivel	Francia
ZERMAT INTERNACIONAL	Comercialización de perfumes, lencería, joyería, tratamientos corporales	Persona a persona	Descuento distribuidor Multinivel	México

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la AMVD, 2021

En la tabla es posible observar una distinción entre el sistema de ventas, y el sistema de ganancias. El sistema de ventas se define como la forma en las que se realizan las ventas; mientras que el sistema de ganancias son los métodos que utilizan las empresas para reconocer o compensar a sus fuerzas de venta. También es posible observar cómo estos sistemas pueden diferir de empresa a empresa; por lo que se explican a continuación:

- **Comisión mercantil:**

La persona afiliada actúa bajo un contrato de comisión o mediación mercantil; es decir, la facturación se hace de la empresa al consumidor final por el precio total, mientras que el intermediario -persona afiliada- recibe una comisión establecida por la empresa. Jurídicamente este sistema es tratado como una comisión mercantil.

- **Descuento en precio¹⁶:**

¹⁶ Este incluye descuento al cliente, comprador o distribuidor, así como bonificación sobre compra de producto.

En este sistema la empresa celebra un contrato de compraventa con las personas asociadas, otorgando un descuento sobre el precio marcado; es decir, que obtienen una ganancia como “utilidad” al realizar la venta al consumidor. Esto implica que la facturación la hace la empresa comercializadora a las y los afiliados, y estos a su vez, realizan una segunda operación de compraventa con el consumidor final.

- **Multinivel:**

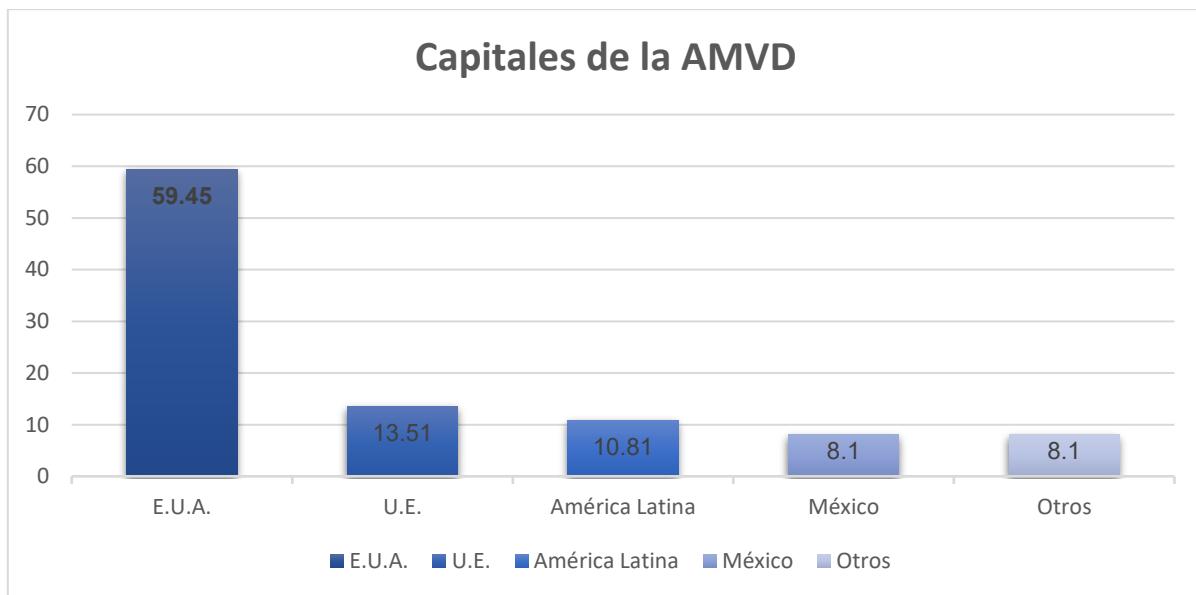
Este sistema tiene la característica de poder utilizar cualquiera de los dos sistemas de ganancia mencionados -comisión o descuento en precio- además de obtener ganancias de su red multinivel. Esto implica que las personas afiliadas obtienen descuentos o comisiones por su volumen personal de ventas, más la oportunidad de obtener ganancias sobre las ventas del grupo o red desarrollado en múltiples niveles.

Continuando con el análisis se puede apreciar que la mayoría del capital de estas empresas pertenece a Estados Unidos; en el caso de Arabela la empresa surge en 1990 en México, y posteriormente es adquirida por la firma estadounidense The Carlyle Group¹⁷ con la intención de promover el crecimiento externo de la empresa. En la siguiente gráfica se puede apreciar con mayor claridad los porcentajes de capital que representa cada región.

¹⁷ Firma de inversión global especializada en estrategias globales de mercados y soluciones de inversión.

Figura 6

Capitales de socios activos en la AMVD 2021



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la AMVD, 2021

El hecho de que mayoría del capital provenga de Estados Unidos y la Unión Europea, hace visible el interés por querer establecer y regular las condiciones de competencia a través de su código de ética y sus objetivos clave. Esto refleja una concepción materialista del Estado, vinculada a la sociedad burguesa-capitalista (Hirsch, 2005). Es importante destacar que, aunque el Estado no interviene directamente en el proceso productivo, sí adquiere la capacidad de ejercer acciones coercitivas y regulatorias que le permiten capitalizarse. Es decir, esta regulación responde a los intereses capitalistas que controlan los medios de producción y buscan mantener un sistema económico favorable para sus inversiones.

Cabe señalar que en México existen alrededor de 28 leyes, códigos, normas y acuerdos emitidos por el Diario Oficial de la Federación (DOF) en materia de impuestos, competencia económica, protección al consumidor -entre otros- que abordan de forma clara las obligaciones y criterios de información que las personas dedicadas a prácticas comerciales y sistemas de ventas a domicilio -por ejemplo la

NOM-035-SCFI-2003- deben acatar; sin embargo, en contraste y de forma muy difusa quedan los derechos en materia de salud y seguridad social a los que podrían acceder, lo que sugiere que no necesariamente se protege a las personas trabajadoras vendedoras independientes, sino que responde a los intereses de quienes dominan el mercado, limitando la intervención estatal a mecanismos que favorecen la estabilidad del sistema capitalista sin alterar su estructura de fondo.

En suma, el desarrollo de la VDM ha estado influenciado por transformaciones socioeconómicas clave que marcaron el rumbo de la globalización y las dinámicas laborales en América Latina y el mundo. Estos procesos, impulsados por la apertura al libre mercado, la expansión del modelo neoliberal y las nuevas formas de organización del trabajo, establecieron el terreno propicio para que las organizaciones de VDM florecieran en la región. En este contexto de transformación económica y laboral, resulta fundamental situar históricamente el surgimiento y desarrollo de las organizaciones objeto de estudio. A continuación, se abordan las coordenadas espaciotemporales que dieron origen a Oriflame y Sheló Nabel.

3.5 Oriflame

Como se planteó previamente durante las décadas de los años 50 y 60 Estados Unidos tuvo una notoria expansión en la industria de redes gracias al modelo de VDM. En Europa, mientras tanto, se unieron esfuerzos para impulsar e incrementar la cooperación y la interdependencia económica entre los seis países más afectados por la Segunda Guerra Mundial: Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos. Así, el primer paso hacia la integración europea se dio en 1951, mediante el Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA) o Tratado de París, que representó una etapa inicial en el proceso que conduciría a una “federación europea” (CECA, 1951). El Tratado de París, aseguraba esencialmente:

- La libre circulación de los productos y el libre acceso a las fuentes de producción.
- El respeto de las reglas de competencia y de transparencia de los precios.

- El apoyo a la modernización del sector y a la reconversión.

El mercado común del carbón y del acero debía permitir experimentar una fórmula que pudiera extenderse progresivamente a otros ámbitos económicos y que llevara en último término a la construcción de una Europa política. Posteriormente en 1957 se firmaron los Tratados constitutivos de la Comunidad Económica Europea (CEE) y de la Comunidad Europea de la Energía Atómica (CEEA, o “Euratom”) o Tratados de Roma. El objetivo de estos tratados fue establecer un mercado común y coordinar la creación y el crecimiento rápido de industrias nucleares, el suministro de materiales fisionables y los programas de investigación con miras a la utilización pacífica de la energía nuclear (CEE, 1957). Las disposiciones incluían:

- La supresión de los derechos de aduana entre los Estados miembros;
- El establecimiento de un arancel aduanero exterior común;
- La instauración de una política común en los ámbitos de la agricultura y de los transportes;
- La creación de un Fondo Social Europeo;
- La constitución de un Banco Europeo de Inversiones; y
- El desarrollo de unas relaciones más estrechas entre los Estados miembros.

Para cumplir con estos objetivos, el Tratado CEE estableció tres políticas: política agrícola, política de transportes y política comercial. El mercado común debía permitir la libre circulación de mercancías y la movilidad de los factores de producción, lo que incluía la libre circulación de trabajadores y empresas, así como la libre prestación de servicios, entre otros (CEE, 1957).

En 1960, durante la Convención de Estocolmo, se fundó la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) con el propósito de fomentar el libre comercio y la integración económica entre países que no formaban parte de la CEE, como Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, el Reino Unido, Suecia y Suiza. Este bloque comercial promovía la eliminación progresiva de los derechos de aduana sobre productos industriales, con el objetivo de impulsar la expansión económica y garantizar la estabilidad financiera de sus miembros (AELC, 2022).

En ese momento, Suecia contaba con una ventaja estratégica su infraestructura industrial permanecía intacta tras la Segunda Guerra Mundial, y el país gozaba de estabilidad social y abundantes recursos naturales que facilitaron la expansión de su industria. Además, como consecuencia del conflicto bélico, Suecia experimentó un proceso de desruralización, en el cual el Estado de bienestar compensó la paralización de ciertos servicios del mercado y promovió la participación laboral femenina mediante políticas de empleo (OIT, 1950; 1951).

Durante este periodo, Suecia estaba gobernada por el Partido Socialdemócrata, que implementó un modelo corporativista favorable tanto a las grandes empresas capitalistas como a los sindicatos organizados en la Confederación de Sindicatos Suecos (Steinmo, 2002). En la década de 1960, los asuntos de género adquirieron gran relevancia en el país, especialmente debido al aumento de la inestabilidad familiar y del número de madres y padres solteros. En este contexto, el Estado de bienestar aceleró la implementación de políticas orientadas al pleno empleo, con especial énfasis en la promoción del empleo para la mujer. Estas políticas buscaban armonizar la igualdad de género, el empleo pleno, la vida familiar y el trabajo, es decir, coordinar las responsabilidades domésticas con la participación en el mercado laboral (Esping-Andersen, 2002).

A causa de ese momento coyuntural y aprovechando los beneficios que proporcionaba la política común de comercio exterior, en 1967, en la ciudad de Estocolmo, los hermanos Jonas y Robert af Jochnick, junto con su amigo Bengt Hellsten -todos graduados de la facultad de Economía y Derecho de la Universidad de Estocolmo-, tuvieron la idea de crear 'una compañía distinta'. Su formación en derecho y economía les permitió visualizar la relación entre la economía política y las políticas públicas como una oportunidad para desarrollar un modelo de negocio de VDM¹⁸, capaz de ofrecer diversos productos de uso personal a una gran cantidad

¹⁸ Los hermanos af Jochnick tenían experiencia en venta directa pues en sus años de estudiantes vendieron de puerta en puerta aspiradoras para Electrolux - corporación multinacional sueca que fabrica electrodomésticos de uso doméstico y profesional, y quienes desde 1912 comienzan la modalidad de venta de puerta en puerta en Suecia.

de personas y, al mismo tiempo, 'brindarles la oportunidad' de construir 'su propio negocio' (Oriflame, 2021). Así es como nace la idea de Oriflame.

3.5.1. Oriflame en el mundo

El contexto sociohistórico esbozado permite visualizar las condiciones y objetivos bajo los cuales se funda la compañía al inicio de la era neoliberal. La promoción del libre comercio y la integración económica -incluyendo la libre circulación de personas, servicios, materias primas y productos-, junto con la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, facilitaron la expansión de la empresa en el mercado internacional europeo. Además, estas condiciones permitieron la conformación de una fuerza de trabajo fuera del Estado de bienestar sueco.

En 1986 Oriflame se expande al mercado asiático; luego en 1989 la compañía se hace presente en Latinoamérica estableciendo sus oficinas regionales en Ciudad de México. Posteriormente en los años 90 se adentra en el mercado de la Comunidad de Estados Independientes (CIS) –antiguas repúblicas de la Unión Soviética-. En la imagen 15 se puede observar el alcance internacional de la empresa en diversas regiones del mundo, Europa incluye el mercado de veintiocho países¹⁹, la Comunidad de Estados Independientes²⁰ (CIS, por sus siglas en inglés) en once países²¹, Asia con operaciones en seis países²², Turquía y África representan cinco países²³ y América latina con cinco países²⁴.

¹⁹ Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Grecia, Países Bajos, Hungría, Irlanda, Kosovo, Letonia, Lituania, Macedonia del Norte, Montenegro, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia y el Reino Unido

²⁰ Compuesta por nueve de las quince antiguas repúblicas de la Unión Soviética.

²¹ Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Kazajstán, Kirguistán, Moldavia, Mongolia, Rusia, Ucrania y Uzbekistán.

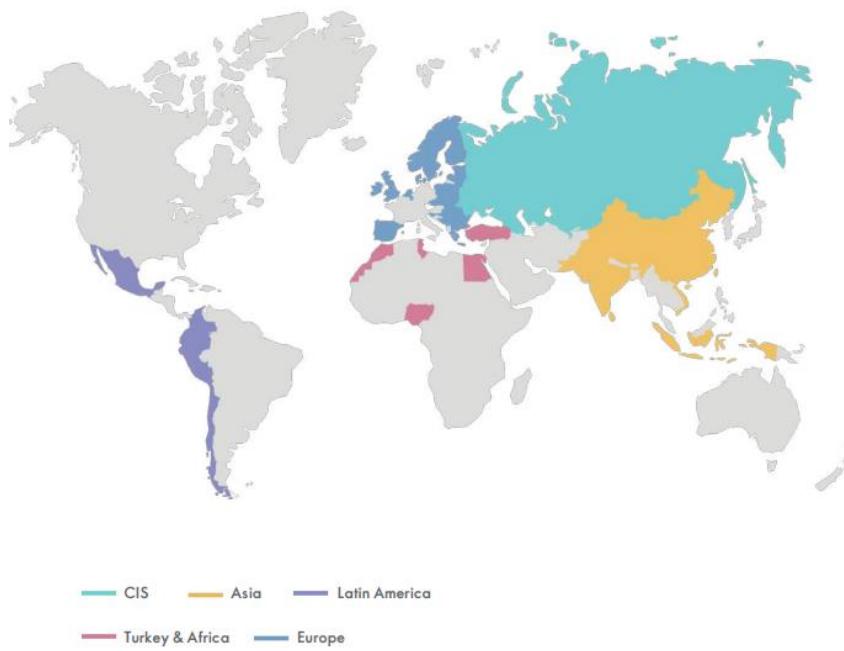
²² China, India, Indonesia, Vietnam, Pakistán, Sri Lanka.

²³ Marruecos, Egipto, Nigeria y Túnez.

²⁴ Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.

Imagen 15

Mercado geográfico Oriflame



Fuente: Reporte anual Oriflame, 2021.

Hoy en día es una empresa internacional de VDM presente en aproximadamente sesenta países de Europa, África, Asia y América Latina. Cuenta con alrededor de cinco mil personas trabajando a tiempo completo, y comercializa sus productos a partir de un estimado de dos y medio millones de personas emprendedoras afiliadas²⁵, generando ventas anuales de alrededor de mil millones de euros (Oriflame, 2021) lo que podría interpretarse como un indicador de éxito. Sin embargo, este tipo de datos suelen reflejar el crecimiento corporativo sin considerar cómo se distribuyen los beneficios entre las personas afiliadas.

3.6 Sheló Nabel

Continuando con la investigación, y para aproximarnos al origen de Sheló Nabel, se esboza un contexto sociohistórico enmarcado en la crisis financiera del 2008 donde debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos se dio paso a

²⁵ Entendido para la compañía como distribuidor independiente.

una gran crisis llamada “crisis de las hipotecas” (Juárez, Sánchez y Zurita; 2015). Esta crisis fue considerada -hasta antes del 2020- la de mayor magnitud desde la gran depresión de 1929, teniendo importantes repercusiones sobre la actividad económica global.

Cabe señalar que desde mediados de la década de los 80'S, México entró en un periodo de liberalización comercial, que se profundizó a través de la entrada en vigor del TLCAN, lo cual provocó que el 80% de sus exportaciones fueran hacia Estado Unidos y alrededor de 60 % de la IED proviniera de ese país (López y cols, 2010 y Rodríguez y cols., 2017).

El enfoque del modelo económico orientado hacia la exportación de la economía mexicana provocó qué durante la crisis mundial del 2008 resultara más afectada que el resto de los países de América Latina (Salgado, 2011) debido, sobre todo, a que las exportaciones se redujeron -y, por lo tanto, la producción- afectando de manera directa al mercado laboral interno (Rodríguez, Meza y Castro; 2020), e incrementando el número de personas que se insertaron en el modelo de VDM (Alcázar, 2010).

Entretanto, en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, los esposos Silvia Cazares y Sergio Hernández²⁶, emprendieron el proyecto de crear su propia empresa de VDM. Ambos contaban con experiencia en el sector multinivel, pero, ante la reducción de sus ingresos debido a una reestructuración productiva en la empresa donde trabajaban, decidieron dar el salto y fundar su propia compañía.

Inspirados en productos de origen natural y en las recetas tradicionales para el cuidado de la piel y la salud de la madre de Silvia —la señora “Chelo”—, optaron por distribuir estos productos a nivel nacional. La crisis en el mercado laboral, la habilidad matemática de Sergio y los conocimientos de Silvia en el desarrollo de redes de mercado favorecieron las condiciones para la expansión de sus productos

²⁶ Profesores de matemáticas.

en el país. Su objetivo “generar abundancia en las personas afiliadas, brindándoles un medio de vida para sacar adelante a sus familias” (Expansión, 2019).

Actualmente, la empresa cuenta con aproximadamente quinientos empleados, cuatrocientas mil personas distribuidoras independientes y treinta y nueve centros de negocios ubicados en distintos puntos del país, además de su expansión a Estados Unidos y Colombia (Expansión, 2019). Cabe señalar que los centros de distribución y capacitación están estratégicamente situados en los estados²⁷ con mayor número de afiliados. La intención es acercar los puntos de venta a la población y ofrecer espacios de trabajo para juntas y capacitaciones sobre el negocio.

Así, el contexto sociohistórico de las organizaciones de VDM muestra cómo estas empresas han sabido insertarse y consolidarse en escenarios marcados por la flexibilización laboral, la globalización económica y la transformación de los modelos productivos. Entender su surgimiento y expansión permite dimensionar mejor las condiciones en las que operan actualmente. Con esta base, en el siguiente capítulo se analizará el modelo de negocio y las condiciones de trabajo de las empresas estudiadas, poniendo especial atención en las relaciones laborales y organizacionales observadas en el ámbito concreto de la investigación.

3.7 Reflexiones del capítulo las Organizaciones de Venta Directa Multinivel

El desarrollo de las organizaciones de VDM ha estado marcado por transformaciones socioeconómicas que han redefinido tanto la estructura del mercado laboral como las dinámicas de producción a nivel global. La expansión del libre mercado y la implementación de políticas neoliberales, que promovieron la flexibilización laboral y la integración económica, han facilitado el surgimiento de este tipo de empresas como Oriflame y Sheló Nabel, que se han insertado estratégicamente en estos nuevos escenarios. El contexto histórico que enmarca la

²⁷ Aguascalientes, Baja California Sur, Baja California Norte, Colima, Chihuahua, Coahuila, Chiapas, CDMX, Durango, Estado de México, Guerrero, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Veracruz y Zacatecas.

aparición de estas empresas muestra cómo la globalización, las políticas de apertura comercial y la flexibilización del trabajo han creado un entorno propicio para que estas organizaciones florecieran.

Además, la perspectiva de género es clave para entender su alcance dentro de estos modelos, generando oportunidades, pero también nuevas tensiones relacionadas con la feminización y precarización laboral y la sobrecarga de trabajo. Este panorama, que abarca la expansión de esta industria en un contexto de crisis económica, ilustra cómo las empresas de VDM se adaptan a las condiciones socioeconómicas y políticas globales, buscando aprovechar las vulnerabilidades laborales para construir sus redes de trabajo.

Entender su surgimiento y expansión permite dimensionar mejor las condiciones en las que operan actualmente. Con esta base, en los siguientes capítulos se analizará el modelo de negocio y el proceso de trabajo de las empresas estudiadas, enfocándose en las relaciones laborales y organizacionales observadas en el ámbito concreto de la investigación.

CAPÍTULO IV

CONDICIONES DE TRABAJO EN EL NEGOCIO DE LA VENTA DIRECTA MULTINIVEL

Este capítulo presenta las condiciones de trabajo de las empresas de VDM Oriflame y Sheló Nabel enfocándose en las condiciones de trabajo, relaciones laborales y organizacionales que emergen dentro del contexto específico de la investigación. A través de este análisis, se busca entender cómo estas dinámicas impactan en la experiencia laboral de las personas afiliadas, explorando tanto las oportunidades como los desafíos a los que se enfrentan en su interacción con este modelo de negocio.

4.1 El modelo de negocio

De acuerdo con Pérez y Gardey (2022) el término negocio proviene del latín negotium, un vocablo formado por nec y otium “lo que no es ocio”, y se trata de la ocupación, del trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos; es decir, el negocio es una operación que conlleva cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de las y los compradores y beneficiando a su vez a las y los vendedores (Pérez y Gardey; 2022).

Para el caso de las empresas de VDM, la administración de dichas funciones productivas se encuentra a cargo de personas afiliadas distribuidoras independientes quienes se encargan de organizar y dirigir su negocio, con el objetivo de obtener beneficios económicos. Estas organizaciones promueven el discurso de empoderar a las personas afiliadas²⁸ para que generen ingresos, inviten a nuevos miembros y desarrollos sus propios negocios.

Quienes desean unirse deben realizar un pago de inscripción, con el cual adquieren un kit que incluye algunos productos, una solicitud de registro y un

²⁸ Mujeres y hombres que trabajan en venta directa multinivel

contrato de compraventa mercantil, los cuales deben completar y firmar. Además, se les solicita presentar copia de otros documentos, como la credencial de elector y la Clave Única de Registro de Población (CURP). Entre sus cláusulas, los contratos establecen que:

- Los afiliados son distribuidores independientes.
- No son empleados o agentes de las compañías, por lo que ninguna de las partes tendrá obligación alguna por cuenta y nombre de la otra.
- Se encuentran inscritos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como comerciantes independientes con actividades empresariales, o en su defecto se obligan a darse de alta y proporcionarles a las compañías su Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Podrán gozar de beneficios comerciales que no representan salario alguno.
- Todos los gastos propios o inherentes a la reventa de los productos-distribución, pagos de impuestos, gastos de transportación, papelería, entre otros- corren por cuenta del distribuidor afiliado.
- El uso de la imagen de las compañías en cualquier medio de publicidad - volantes, lonas, etiquetas, etc.- debe ser autorizado por escrito previamente por estas.
- Es obligatorio informarse de los productos.
- Aunque realicen otras actividades comerciales con terceros, se obligan a no llevar a cabo actividades de compra, reventa ni promoción de venta de productos iguales o similares a los que comercializan con las compañías.

Es decir, se trata de una actividad laboral flexible, donde la designación de las personas afiliadas como “distribuidores independientes” y la declaración de que no son empleados ni agentes de las empresas libera a las compañías de cualquier responsabilidad laboral. Esto implica que las personas no tienen derecho a prestaciones sociales, seguridad en el empleo o protección en caso de conflicto con la misma, lo que las deja en una situación de vulnerabilidad.

Además, la obligación de inscribirse como comerciantes independientes ante la SHCP y contar con RFC traslada la carga fiscal a las personas afiliadas; si bien esto puede considerarse un mecanismo de formalización, en la práctica, muchas personas afiliadas pueden no contar con la capacidad financiera o administrativa para cumplir con estas obligaciones. Aunado a esto las restricciones comerciales de promocionar o vender productos similares limita su autonomía, a pesar de que formalmente se les considera comerciantes independientes, impidiendo que diversifiquen sus fuentes de ingresos, lo que las hace dependientes de la empresa sin recibir garantías de estabilidad económica.

Imagen 16

Kit de afiliación y materiales comerciales Oriflame



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 17

Kit básico de afiliación Sheló Nabel



Fuente: página web de la compañía.

Los kits de afiliación incluyen productos seleccionados, materiales de apoyo y capacitación en estrategias de comercialización, además del plan de compensación, que detalla las recompensas para las personas afiliadas por sus actividades de venta y reclutamiento. Estos planes suelen incluir bonificaciones por alcanzar objetivos de ventas específicos y comisiones por las ventas generadas dentro de sus redes.

Tabla 7

Formas de generar ingresos Oriflame

1. Ganancia inmediata	2. Incentivo monetario	3. Bonos superiores	4. Cheques en dólares
Se obtiene un porcentaje por vender el producto	Se obtiene un ingreso monetario por reclutar invitando a otras personas a que se unan a la Red	Ingresos monetarios - patrocinar a otras desarrollar "Líderes"	Recompensa única al alcanzar y un nuevo título en la Escalera del Éxito

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la guía de inicio México, 2021.

1. Ganancia inmediata: significa que las personas afiliadas ganan una diferencia del 30% entre el Precio Cliente²⁹ y el Precio Emprendedor Asociado (PEA)³⁰.
2. Incentivo monetario: esta forma implica que por reclutar - “invitar” de acuerdo con la empresa- a nuevas personas Emprendedoras Asociadas, así como capacitarlas en los productos para poder consumir y vender, se puede obtener un Incentivo Monetario³¹ (IM) entre 3% y el 21% en las Ventas

²⁹ El precio que se encuentra en el catálogo impreso o en línea.

³⁰ El precio de venta que la persona asociada paga por los productos.

³¹ Determinado por la sumatoria del valor en puntos de las compras personales y de su Red personal

Grupales; es decir que este porcentaje puede incrementar o descender de acuerdo con los puntos acumulados en cada campaña de catálogo³². El Valor del Negocio (VDN) se representa por el valor monetario de los productos PEA, menos impuestos. Es sobre este valor que se hacen los cálculos para pagar el IM que corresponde.

3. Bonos superiores: Estos son una “recompensa” por el trabajo de patrocinar líderes, es decir, apoyar, capacitar y desarrollar. Las bonificaciones se determinan de acuerdo con la cantidad de grupos reclutados desarrollados de forma directa que cumplan un determinado porcentaje de IM. Existen seis tipos de bonificaciones basados en su “Plan de Éxito”, el cual, de acuerdo con la empresa:

“Los porcentajes de bonificación pueden parecer pequeños al principio, pero cuando se aplican a la Red personal, la cantidad se vuelve significativa” (Guía de inicio Oriflame, 2021. Pp.16).

4. Cheques en dólares: Existen dieciséis títulos superiores en el Plan de Éxito de la compañía y cada vez que se alcanza un nuevo título, se recompensa con un bono a partir de mil dólares y diversos programas de incentivos y viajes, hasta llegar al título más alto de “presidente diamante” y un bono de un millón de dólares.

³² Cada campaña de catálogo tiene una duración de tres semanas, lo que representa diecisiete campañas al año.

Tabla 8**Formas de generar ingresos Sheló Nabel**

Venta directa	Ganancia de RED	Bonos e incentivos
Comisión por venta de hasta el 45%	Reembolso que representa un porcentaje de descuento sobre volumen de compra de sus distribuidores	Premios en el cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del manual del afiliado, 2021.

La tabla muestra las estrategias que la empresa desarrolla para la obtención de ingresos:

1 Venta directa:

Las personas afiliadas pueden obtener hasta un 45% del precio catálogo, al completar un volumen de compra de cuatro mil quinientos puntos -pesos-. Dicho volumen puede ser adquirido en una sola compra, durante un periodo -es decir un mes de calendario- o hasta tres periodos consecutivos. Es decir, que deben tener una sumatoria de consumo de cuatro mil quinientos pesos en un máximo de tres meses consecutivos para obtener el nivel de “empresario” y acceder al 45% de descuento sobre el precio catálogo. En caso de no cumplir “esta meta” tienen acceso al 35% de descuento sobre el precio catálogo, sin mínimo de compra.

2 Ganancia de RED:

Este es un “reembolso” para los que alcanzaron el nivel de empresario y han desarrollado una red de distribución. Este reembolso es un porcentaje de descuento sobre el volumen de compras generado por sus afiliados -red de venta-; el cual oscila entre el 5% y el 10%. Para acceder a este pago, las personas afiliadas deben cubrir un mínimo de consumo mensual de tres mil

pesos, además de que la red debe haber generado puntos durante el mismo periodo.

3 Bonos e incentivos:

Es la forma de motivar a las personas afiliadas en el cumplimiento de metas, eventos dentro y fuera de la república, descuentos, autos y camionetas, además de viajes y una variedad de incentivos que motiven el desarrollo del plan de negocios. Las bases siempre son distintas y se socializan con anticipación.

Estos planes de compensación destacan la importancia de establecer objetivos dentro de las redes, aprovechando estrategias de motivación como el reconocimiento, los incentivos y los avances de rango para inspirar a otras personas afiliadas. A su vez, la dinámica social dentro de la estructura multinivel contribuye a la formación de estas metas y aspiraciones compartidas.

En este sentido, se evidencia la existencia de una relación salarial encubierta (De la Garza; 2013) en tanto que el trabajo implica el control del capital - representado por el modelo VDM-, lo que permite considerarlo como una forma oscurecida de asalariamiento. Es decir, bajo la apariencia de trabajo independiente o autónomo, se establecen dinámicas laborales que, en esencia, reproducen las características de una relación de empleo tradicional. Aunque las organizaciones de VDM clasifican a las personas afiliadas como "independientes", estas operan bajo estructuras y condiciones que reflejan una relación de subordinación y dependencia económica.

Dicho lo anterior, para que sea posible acceder a este tipo de incentivos, se observa un perfil de personas afiliadas más complejo, que requiere el desarrollo de diversas habilidades sociales, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, así como disponibilidad de tiempo y recursos para patrocinar a otras personas y convertirlas en líderes o directoras. Esto implica la construcción de una red más amplia y sofisticada.

Por ello, las empresas se encargan de promover su cultura laboral como una guía de inducción, a través de políticas, códigos de comportamiento y reglas de conducta orientadas a incentivar la productividad tanto de personas líderes como distribuidoras. En el siguiente apartado se presentan de forma detallada las capacitaciones documentadas, impartidas en el periodo pospandemia, sobre el plan de negocios, estrategias de reclutamiento, conocimiento de los productos y certificaciones, que ejemplifican esta lógica formativa.

4.2. Actividades de formación y capacitación

De acuerdo con lo documentado en campo, la cultura laboral de estas organizaciones se convierte en un medio efectivo para transferir valores y significados que impacten en las prácticas cotidianas de las personas afiliadas y en consecuencia en sus relaciones laborales. Por tanto, se requiere de todo un equipo de expertos y especialistas en diversos temas como liderazgo, capacitación y tecnología, encargados de desarrollar habilidades relacionadas con:

- **Prospección**

La prospección refiere a la búsqueda e identificación de clientes potenciales, es por ello por lo que las organizaciones enfatizan la importancia de visibilizar la marca para poder prospectar de forma efectiva, es decir, la marca debe tener una presencia visible en la vida de las personas afiliadas, lo que implica promocionar en su vida cotidiana los beneficios de los productos y de formar parte de la empresa. A su vez, se refuerza que reclutar es la actividad principal en el desarrollo de la red; por tanto, la prospectación activa se convierte en una actividad esencial, así lo expresa la coordinadora regional:

“[...] todo el tiempo se está prospectando [...] lo más difícil es que la gente llegué y normalmente tarda alrededor de un año para que nuestra invitada nos diga que sí [...]recuerden este es un negocio de resistencia [...]”

(Comunicación personal, ACR, 22.jun.22).

Lo anterior sugiere que estas organizaciones operan bajo un esquema donde la prospección es incesante y el éxito depende de la persistencia. Además, muestra cómo se construye un discurso que refuerza la resistencia como una virtud dentro del modelo. En las personas entrevistadas esto se expresa a través de comportamientos específicos al relacionarse

[...] Pues es que, por ejemplo, si estás con una amiga, tienes que hablar de algo, o que le llevas un regalito en fines de semana, o cualquier detallito, no pierdes la oportunidad de hablarle de alguna crema, de alguna innovación, sale a la plática, que si su suegra, o su mamá, o alguien está enfermo, pues ahí te envuelves, que si estás cansado, que ahí están las vitaminas. Entonces, como que siempre sale a conexión. Claro, es lo que tú haces, es la vida ordinaria tuya. Entonces, como ya tú lo traes en la mente, entonces la otra persona, lo que te dice, entonces tú también ya le das una recomendación, no precisamente que tú le estés vendiendo algo [...]”

(Comunicación personal, Entrevista 5, TO, 21.11.22)

Esta entrevista muestra cómo la VDM convierte la venta en un proceso social continuo, naturalizando la promoción de productos dentro de la vida diaria. La estrategia se centra en construir relaciones y utilizar la confianza para influir en el consumo, difuminando la línea entre la vida personal y profesional.

- **Reclutamiento**

Alude a reunir candidatos potenciales con el fin de que se incorporen a la compañía, por lo que se anima a las personas afiliadas a que adquieran -comprenden- y tengan siempre a la mano kits de inicio para afiliar a clientes potenciales -prospectos- e invitarles a seguir el plan de trabajo que consiste en usar los productos, adquirir las membresías, compartir la experiencia e invitar a otras personas a construir su negocio.

La intención es que las personas invitadas se conviertan en afiliadas, por lo tanto, se requiere de un entrenamiento efectivo para que la explicación del negocio sea clara y precisa. Por ello, se enfatiza sobre la importancia de dominar los elementos que componen la presentación -guía, testimonio y duración-, así como

practicar la exposición cada vez que sea posible incluso en los tiempos libres. Cabe resaltar que una de las formas de “conectar” con las personas es a través de historias y testimonios personales que hablen sobre los beneficios de los productos y de la empresa, permitiendo vincular a las personas en una relación a largo plazo; por tanto, las presentaciones que se realicen sobre el negocio deben considerar los siguientes elementos:

- Un testimonio real y emotivo, capaz de generar empatía.
- Una historia corta, clara y capaz de responder a dudas.
- Incluir cómo la compañía transformó su vida de forma positiva.
- Una duración menor a dos minutos.

Imagen 18

Entrenamientos de capacitación



22 junio 2022³³

³³ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

“[...] a mí me inscribió mi mamá como parte de su red... pero al comienzo la verdad me daba pena, sobre todo porque soy egresada del tec ... o sea ¿cómo voy a hacer ventas multinivel? [...] sin embargo al conseguir trabajo como diseñadora, me di cuenta que dedicaba mucho tiempo al trabajo, y mi paga no era tan buena [...] además cuando me convertí en mamá supe que quería dedicar más tiempo a mi familia, fue así que me decidí quitarme la pena, invitar a más personas a unirse a la compañía y crear mi red [...] ahora administro mi propio negocio, y lo hago ¡desde mi teléfono!, tengo tiempo para disfrutar con mi familia y hago viajes nacionales e internacionales tres veces al año [...] todo gracias a Oriflame”

(Comunicación personal, MCP, 22.06.22)

“[...]yo les digo que fue un ángel quien me presentó sheló, quien me enseñó el catálogo y el negocio [...] la verdad yo tenía necesidad pues el dinero que me daba mi esposo no me alcanzaba y habían muchas cosas en la casa que nos hacían falta [...], yo me puse la meta de cambiar mi refri y comencé a hacer faciales en mi casa utilizando los productos [...] despuesito no solo pude cambiar el refri, sino que hasta pude comprar un exhibidor para mis productos, y claro que ganaba más [...] ya luego gracias a Dios y a mis ventas me gané un viaje a Cancún [...] cambie mi sala y comedor y ahora hasta me puedo llevar a mi esposo de vacaciones [...]”.

(Comunicación personal, GP, 24.01.23).

Hay que mencionar, además, que el uso de testimonios, la confianza personal, la comunicación efectiva y la empatía, se vuelven elementos comerciales en tanto que son capaces de generar confianza en las personas invitadas, favoreciendo la apertura, afiliación -reclutamiento- y desarrollo del negocio por parte de estos.

“[...] ¿Cuáles son tus sueños...? [...] Quizá sea libertad de tiempo... [...] un estilo de vida o libertad financiera [...] atrévete a conquistar esos sueños...esa calidad de vida que todos merecemos [...]”

(Comunicación personal, JC, 27.09.22)

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que la persuasión y correspondencia en las relaciones -influencia social-, juega un papel importante en este tipo de negocio puesto que las personas afiliadas a menudo dependen de estas relaciones interpersonales para vender los productos y reclutar nuevos miembros. Esto sugiere que las decisiones de compra o afiliación no siempre se toman de manera racional, sino que están condicionadas por el entorno social.

- **Conocimiento del producto**

Otro de los entrenamientos estratégicos de las empresas es el conocimiento del producto; el objetivo familiarizar a los distribuidores en la diversa gama de productos, sus usos y beneficios. Por conocimiento del producto se entiende la comprensión de los detalles, características, ventajas y usos de los productos y servicios que se ofrecen. Esto resulta particularmente importante para las empresas pues ambas manejan líneas de suplementos alimenticios enfocados en mejorar la salud, lo que implica aprender sobre:

- Situaciones para las que está indicado.
- Dosis o cantidad que debe consumirse.
- La forma en la que se expende – envase cápsulas, comprimido, jarabe-.
- Condiciones en las que el producto debe ser conservado.

Lo anterior con el objetivo de responder a cualquier objeción y persuadir a los clientes con eficacia; saber cómo los productos pueden satisfacer las necesidades de los clientes y cómo se compara con los productos de la competencia. Esto incluye datos, cifras y ventajas del producto, lo que ayuda a proporcionar información precisa, aumentar el entusiasmo y fomentar las ventas, generar confianza entre los clientes y causar una impresión duradera. En otras palabras, el conocimiento del producto favorece el brindar un mejor servicio a los clientes actuales y atraer a nuevos.

Un detalle importante es que toda esta información es proporcionada por las empresas en juntas y reuniones, es por ello por lo que la capacitación es tan

importante; sin embargo, no todas las personas pueden asistir a ellas, lo que las compromete a adquirir y mantenerse actualizados a través del uso de herramientas³⁴ que brindan información para reconocer las características y necesidades de los clientes.

Imagen 19

Demostración de productos



07 de Julio del 2022³⁵

El objetivo es promover el consumo y recomendación del producto, sus usos y beneficios, además de documentar la experiencia y compartirlo como testimonio personal, por lo que animan a las personas a adquirir los productos e incluirlos en su rutina diaria de hábitos y consumo.

“[...] recuerden ustedes son las embajadoras de la marca [...] solo utilizando el producto podemos compartir de corazón a corazón [...] identifiquen las

³⁴ Las empresas proporcionan algunas herramientas -físicas y aplicaciones digitales-que facilitan la detección de necesidades de acuerdo con el producto.

³⁵ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

necesidades de los demás y den solución a esas necesidades a través de la marca [...]”

(Comunicación personal, ACR, 18.05.23)

Imagen 20

Demostración de productos



28 de marzo 2023³⁶

La importancia que le dan las personas asistentes a este tipo de eventos radica en:

- Establecer contacto con otras personas afiliadas
- Concentrar casi todos los productos de la marca en un espacio, lo que facilita su conocimiento sin necesidad de adquirirlo.

³⁶ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

- Compartir testimonios y experiencias personales sobre el uso de los productos y sobre la compañía.
- Socializar estrategias de reclutamiento.
- Reclutar a nuevas personas invitadas.

Cabe resaltar que son las líderes, junto con su red, quienes se encargan de organizar y realizar las demostraciones utilizando sus propios recursos, productos y complementos, lo que refuerza la idea de que son ellas quienes deben proveer los objetos y medios de trabajo (Noriega, 1993). En suma, para estas organizaciones, el conocimiento del producto constituye una habilidad esencial, ya que se espera que las afiliadas sepan presentarlo y recomendarlo a clientes potenciales, dado que esto impacta directamente en la rentabilidad y la reputación de las empresas.

[...] La capacitación es parte fundamental para desarrollar con éxito nuestro negocio [...] “

(Comunicación personal, ELJ, 09.02.23)

Imagen 21

Capacitación modelo de negocio



09 de febrero 2023³⁷

³⁷ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

- **Liderazgo y desarrollo personal**

El liderazgo es uno de los elementos esenciales en las organizaciones de VDM, ya que, de acuerdo con estas, es el líder quién identifica oportunidades de desarrollo, además crea, guía y apoya a un grupo determinado de personas; con el objetivo de producir en conjunto resultados a corto, mediano y largo plazo. En este sentido los líderes son responsables de formar y reproducir la organización, funcionando como directores de ventas de las compañías, encargados de cumplir con las metas y objetivos comerciales.

Para estas organizaciones desarrollar un liderazgo comprometido es necesario para ser un modelo que seguir e influir en la creación y dirección de las redes de venta. Es decir, para “poder ayudar a otros a crecer”, las personas afiliadas líderes deben capacitarse constantemente en habilidades sociales y de liderazgo. Lo anterior no se limita a su red inmediata, sino que se extiende a todas las personas desarrolladas por su red, lo que permite identificar y capacitar a otros líderes potenciales. Así mismo, se resalta el valor de desarrollar cualidades como confianza, pasión y compromiso, así como un interés genuino en las personas del entorno, y en las relaciones y vínculos que se generan, así lo expresa la gerente nacional de ventas:

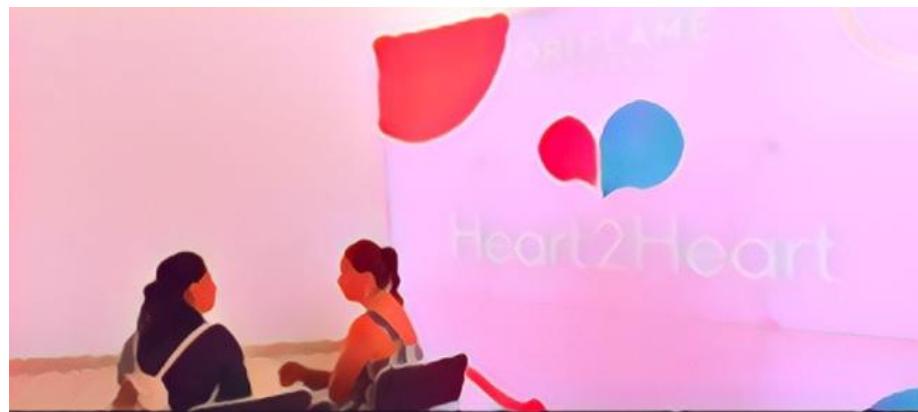
“[...] recuerden, uno no trabaja con robots [...] este es un negocio de gente [...] un negocio de relaciones, historias y testimonios [...]”

(Comunicación personal, MZ, 18.07.22)

Lo anterior refuerza la idea de que el modelo de VDM no es solo una actividad comercial, sino un sistema basado en la construcción de relaciones, el uso de la confianza interpersonal y la persuasión emocional. La importancia de las historias y testimonios resalta cómo el éxito en este modelo no se mide únicamente en términos financieros, sino también en el capital social (Bourdieu, 1986), la capacidad de influir en los demás y generar conexiones que mantengan viva la red de afiliados y clientes.

Imagen 22

Conexión emocional “heart2heart”



8 de marzo 2023³⁸

Por tanto, las organizaciones ofrecen una serie de orientaciones prácticas para el desarrollo de liderazgo enfocados en:

- Estar abierto al conocimiento y aprendizaje constante tanto de los materiales comerciales y recursos de apoyo, así como de los eventos y asesorías que proporcionan las empresas o en su caso, la red a la que pertenece, sean virtuales o presenciales.
- Trabajar en equipo para el desarrollo de líderes y crecimiento de la red. Esto representa que uno de los principios activos es la búsqueda y desarrollo de talentos del equipo de trabajo, además de dar seguimiento a las personas miembros que han dejado de estar activos para su reactivación.
- Desarrollo de habilidades sociales implica poder trabajar con todo tipo de personas, llevarse bien con ellas e impulsarlas a alcanzar sus objetivos.
- Capacitación en desarrollo humano, es decir expandir las capacidades de las personas, a través de libros, audios, videos y reuniones presenciales y virtuales, promoviendo herramientas a los grupos de

³⁸ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

personas afiliadas para aprender técnicas del negocio, y que a su vez les brinde seguridad personal.

Estas características son altamente apreciadas y valoradas por las compañías en la búsqueda y desarrollo de nuevos líderes y distribuidores afiliados, resaltando la importancia de romper con los relatos y prejuicios capaces de condicionar comportamientos y creencias personales, repercutiendo de forma negativa en el alcance de objetivos y crecimiento de las organizaciones; por tanto, estas fortalezas de carácter representan un modo de ser y guiarse ante la vida, buscando siempre formas de convivir, es así como lo expresa una de las líderes:

[...]para que las diferencias con otras personas puedan unirnos más que separarnos [...] y poder llevar a otros por el camino del éxito [...]

(Comunicación personal, VC, 06.10.22)

Imagen 23

Actividad de integración



18 de mayo 2023³⁹

³⁹ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

En suma, estos aspectos reflejan las estrategias de formación y control indirecto que estas organizaciones utilizan para influir en el comportamiento, las habilidades y la subjetividad de las personas afiliadas; es decir, constituyen una forma de asalariamiento encubierto (De la Garza, 2013). A través de una cultura organizacional altamente estructurada y cargada de significados simbólicos, no solo se busca la venta de productos, sino también la creación de redes de distribución y el sostenimiento de la estructura del negocio. De este modo, se naturaliza la precariedad y se encubre la subordinación bajo la narrativa del emprendimiento independiente.

4.3 Social Selling y digitalización, transformación del modelo en tiempos de pandemia y pospandemia

Otro de los entrenamientos esenciales, especialmente durante el periodo de pandemia y postpandemia, fue el fomento del uso de la tecnología y herramientas digitales para mejorar la comunicación, la capacitación y el procesamiento de pedidos y datos. En particular, la práctica del Social Selling -entendida como la aplicación de estrategias de venta en redes sociales- se volvió fundamental. Esta técnica consiste en identificar, conectar y cultivar relaciones con posibles clientes, centrándose en generar confianza y credibilidad a través de interacciones significativas, facilitando una elección natural de compra. Esto permite alcanzar a un mayor número de clientes potenciales sin depender exclusivamente de los métodos tradicionales.

El objetivo de las organizaciones es que los líderes y las personas afiliadas logren cumplir y exceder las metas planteadas, por ello buscan sistematizar la práctica de social selling en sus fuerzas de ventas, para crear y nutrir una comunidad virtual utilizando diferentes contenidos que permitan generar relaciones a través de la participación en las plataformas digitales. Los entrenamientos abarcan:

- Validación celular, para poder realizar compras en línea, revisar pedidos y estatus de envío, además de consultar información de otros socios de la red.

- Uso de aplicaciones como Telegram y WhatsApp se vuelven el medio de información oficial de las compañías para proporcionar información detallada de forma rápida en el celular, con servicio 24 horas.
- Incentivar el uso de tiendas digitales para incrementar las ventas a partir de compartir la tienda en línea -enlace de compra e-commerce- en las plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y WhatsApp.
- Capacitar a las personas afiliadas en el proceso de venta e-commerce, así como en tendencias y prácticas del comercio digital.

El objetivo de estos entrenamientos es ampliar el alcance dentro del público objetivo, es decir, aprovechar las herramientas digitales para gestionar sus negocios, dar seguimiento a las ventas y comunicarse con sus redes descendentes. Por ello, se incentiva a los líderes y personas afiliadas a utilizar redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram y TikTok como medios estratégicos para llegar a clientes potenciales con un alcance ilimitado. En este sentido, se espera que compartan y generen contenido digital a través de sus plataformas sociales.

Imagen 24

Utilizando herramientas digitales



16 de agosto 2022⁴⁰

⁴⁰ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

Existen tres tipos de contenido digital, texto, imagen y video, por lo que es fundamental identificar cuál generará un mayor impacto en el público objetivo. Además, es importante destacar que la experiencia de compra para el cliente se realiza directamente a través de las páginas web de las compañías. Es decir, las operaciones administrativas -como cobros y envíos- son gestionadas por la empresa, mientras que las y los distribuidores afiliados reciben una comisión del 20% por cada compra realizada a través de "su tienda digital", en lugar de su porcentaje habitual de utilidad, que oscila entre el 30 % y el 45 %.

"[...] esto hace la experiencia de compra estimulante, cómoda y fácil [...]"

(Comunicación personal, CN, 22.03.23)

Lo anterior pone de manifiesto que la pandemia y postpandemia han impulsado la transformación digital y en consecuencia la evolución y desarrollo de este modelo de negocio. Las estrategias y procesos que estas organizaciones han adoptado para sistematizar y estructurar la venta a través de redes sociales pretenden garantizar una mayor eficiencia en la captación de clientes y personas afiliadas. Es decir, la digitalización no solo ha sido una necesidad operativa, sino que se ha convertido en una estrategia para mejorar el alcance y consolidación del modelo de negocio de estas organizaciones VDM.

A través del social selling, las empresas promueven la venta indirecta mediante la construcción de relaciones en plataformas digitales, lo que permite generar confianza en los clientes y fomentar compras de manera natural. Sin embargo, este mismo enfoque implica una forma de control, ya que las compañías no solo establecen los métodos de comercialización, sino que también normalizan el uso de herramientas digitales que facilitan el monitoreo del desempeño de las personas afiliadas.

Además, se observa que el entrenamiento de las personas filiadas está diseñado para asegurar que se apropien de las herramientas digitales, pero también para que adopten las estrategias establecidas por las empresas. Los módulos de

capacitación en validación celular, uso de aplicaciones y tiendas digitales refuerzan la integración de estas al ecosistema digital de las compañías, promoviendo una dependencia tecnológica que asegura la alineación con las expectativas organizacionales. En este punto es pertinente considerar la experiencia de las afiliadas en el uso de estas herramientas:

[...] me considero muy buena en el manejo de redes sociales, la verdad no se me dificulta nada y rápido resuelvo cualquier situación [...]

(Comunicación personal, entrevista 12 AG, 14.03.23)

Esta entrevista muestra una actitud de seguridad y dominio sobre el uso de redes sociales en el negocio. La entrevistada no percibe barreras tecnológicas y expresa una capacidad de resolución rápida de problemas, lo que sugiere que, para ella, la digitalización no representó un obstáculo en su incorporación al modelo de negocio.

[...] muchas veces es como el nivel en el que algunas personas están en cuanto a este desarrollo [...] porque en comunidades hay personas que las rebasa, igual es como más que el compromiso de empezar a no solo emprender un negocio, sino un negocio [...] en este caso digital [...] es como retos de ese tipo [...] ese nivel en el que estamos todos, porque yo también empecé así a entrar al mundo digital no en ceros, pero si desde una forma en la que yo no sabía por ejemplo contactar personas de otros países por este medio y decían es bien sencillo mira está en estas redes pero tiene su tema [...]

(Comunicación personal, entrevista VC)

La entrevista refleja una realidad más compleja las diferencias en niveles de conocimiento digital. Aquí se evidencia que no todas las personas afiliadas tienen la misma facilidad para adaptarse al entorno digital, especialmente aquellas que provienen de comunidades con menos acceso o formación en herramientas digitales. La entrevistada reconoce que la transición al negocio digital puede ser un

reto y enfatiza que, aunque el proceso puede parecer sencillo para algunos, para otros implica una curva de aprendizaje significativa.

[...] yo no entiendo nada [...], entrenamientos por aquí, por allá, no le puedo seguir el paso [...] a lo mucho uso WhatsApp y ya [...] y eso porque mi hija me ayuda, si no olvídate, no podría [...]

(Comunicación personal, entrevista 5 GC, 21.11.22)

Esta entrevista revela una brecha digital aún más profunda y crítica, la imposibilidad de adaptación. La entrevistada expresa frustración y confusión ante el exceso de información y entrenamientos digitales, lo que sugiere que la estrategia de formación implementada por las empresas no es efectiva para todos los perfiles de afiliadas. Además, el hecho de que mencione que apenas usa WhatsApp y que depende de su hija para ciertas tareas digitales indica una dependencia tecnológica capaz de limitar su autonomía y, por ende, su posibilidad de éxito dentro del negocio.

Estos fragmentos de entrevistas reflejan un contraste significativo en la experiencia y percepción del uso de la tecnología dentro de este modelo, lo que plantea una pregunta importante ¿hasta qué punto la digitalización en la VDM es una herramienta de inclusión o una barrera de entrada para ciertos perfiles? Las entrevistadas reflejan distintos niveles de adaptación tecnológica en el negocio, evidenciando que la digitalización no es una herramienta neutra, sino un factor que puede condicionar el éxito o fracaso de las personas afiliadas.

En este sentido, resulta pertinente incorporar el concepto de interseccionalidad propuesto por Davis (1981), que permite analizar cómo diferentes ejes de desigualdad -como el género, la edad, la clase social, la raza o el nivel educativo- se entrelazan para generar experiencias diferenciadas dentro del mismo entorno. Así, las brechas digitales no solo son técnicas, sino también sociales y estructurales, afectando con mayor severidad a mujeres mayores, con menores ingresos o menor escolaridad, quienes enfrentan mayores obstáculos para insertarse exitosamente en la lógica del social selling.

Desde esta perspectiva, la digitalización reproduce y profundiza desigualdades preexistentes, desafiando el discurso meritocrático del modelo y revelando las limitaciones del acceso “igualitario” a las oportunidades en la VDM. Como señala Davis (1981), *“la opresión no se experimenta de forma aislada, sino a través de la interacción compleja de múltiples formas de discriminación”* (p.138), lo que exige reconocer cómo estas condiciones estructurales inciden en la posibilidad real de participación y éxito dentro del modelo.

Otro de los puntos clave de la digitalización es la reestructuración del modelo de comisiones y desplazamiento de responsabilidades; es decir, el cambio en la forma de remuneración. Las personas afiliadas reciben un 20% de comisión por venta a través de sus tiendas digitales, en contraste con el porcentaje de utilidad habitual de entre el 30%-45%.

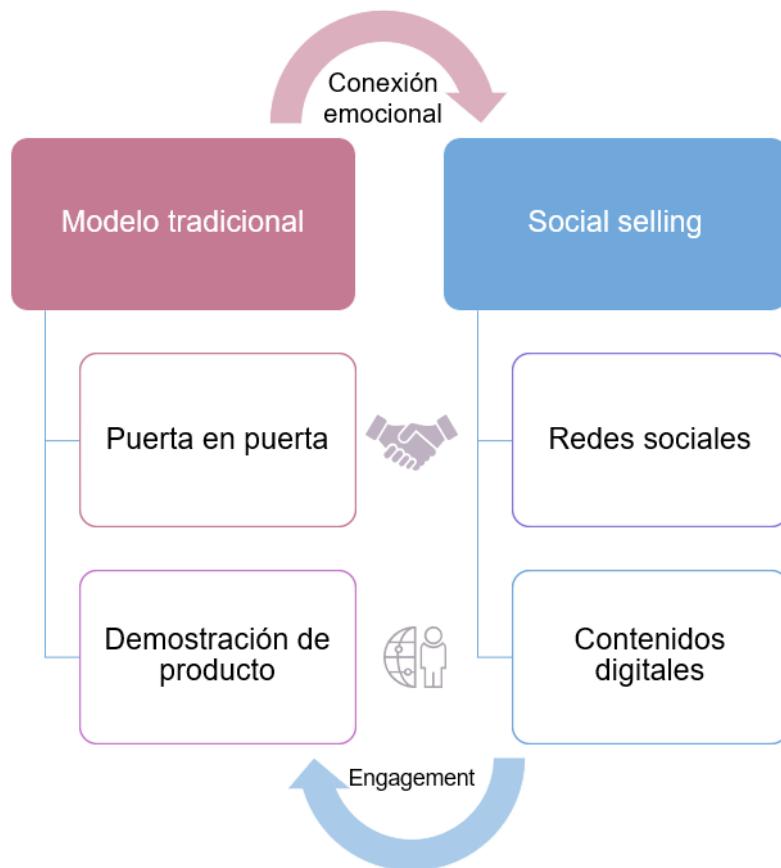
Este ajuste sugiere un desplazamiento de costos hacia las personas afiliadas, quienes dependen cada vez más de la atracción de tráfico a sus enlaces de compra para mantener su rentabilidad. Las organizaciones, por su parte, reducen sus costos administrativos y operativos al automatizar la compra y distribución de productos. Esta estrategia permite que la empresa desplace la responsabilidad de la promoción y captación a las afiliadas, reduciendo costos en publicidad y mercadotecnia, mientras que ellas asumen el trabajo de generar contenido sin garantía de retorno financiero.

En este sentido, la pandemia de COVID-19 funcionó como un catalizador de esta transformación, ya que las restricciones sanitarias impulsaron la migración hacia entornos digitales, acelerando la adopción de estrategias de social selling como recurso principal para sostener la actividad comercial. Como resultado, se configuró un modelo híbrido que exige a las personas afiliadas desarrollar competencias tecnológicas, comunicativas y de gestión del tiempo, respondiendo a las nuevas exigencias del mercado sin abandonar el modelo tradicional de comercialización. Este enfoque busca generar engagement o un nivel de

compromiso entre las personas objetivo y la marca, es decir, una conexión emocional.

Figura 7

Formas de comercialización



Fuente: elaboración propia.

Este modelo híbrido permite a las empresas mantener su base de afiliadas en distintos contextos tecnológicos y socioeconómicos, asegurando la continuidad del sistema de venta y reclutamiento, lo que responde a la necesidad de diversificar las estrategias de comercialización para maximizar el alcance y la rentabilidad del negocio.

Por un lado, el modelo tradicional se basa en el contacto directo, la venta cara a cara y la construcción de redes a través de interacciones físicas. Este enfoque sigue siendo crucial, especialmente donde las relaciones personales juegan un papel central en la toma de decisiones de compra. Además, la VD tradicional mantiene una percepción de confianza y cercanía que facilita la fidelización de clientes.

Por otro lado, el social selling representa la evolución digital del modelo, incorporando estrategias de venta en redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok. Este enfoque permite a las personas afiliadas ampliar su mercado más allá de su entorno inmediato, llegar a clientes potenciales sin restricciones geográficas y agilizar el proceso de venta mediante plataformas digitales. Sin embargo, su éxito depende en gran medida del nivel de alfabetización digital de las afiliadas y de su capacidad para generar contenido atractivo y persuasivo.

La combinación de estrategias de venta tradicional y digital en la VDM no solo impacta la forma en que se comercializan los productos, sino que también influye en la estructura organizacional de estas empresas. Para sostener y expandir su modelo de negocio, las organizaciones establecen jerarquías, roles y mecanismos de control que regulan la actividad de las personas afiliadas, asegurando la continuidad del sistema de ventas y reclutamiento. A continuación, se analiza cómo se configura esta estructura organizacional de acuerdo con lo observado en campo, destacando los niveles de autoridad, la división del trabajo y las dinámicas de liderazgo dentro de estas.

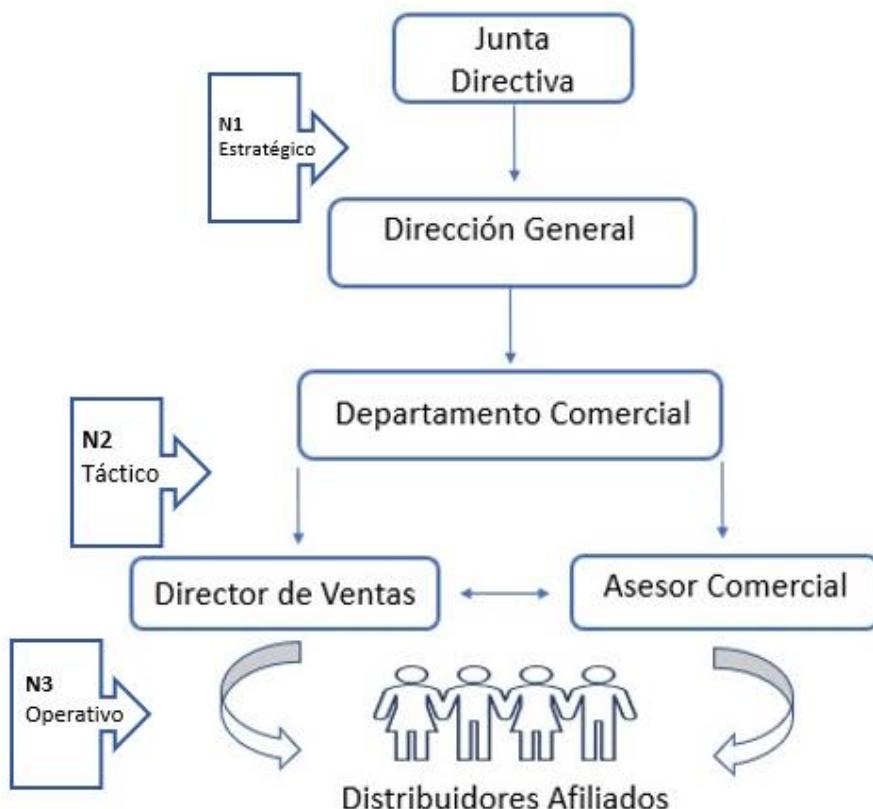
4.4 Características estructurales de la Venta Directa Multinivel

La estructura organizacional de estas empresas refleja una distribución jerárquica de roles y funciones que, aunque aparenta flexibilidad y autonomía, mantiene un control centralizado a través de estrategias de supervisión indirecta. Esto permite establecer las necesidades y requerimientos de acuerdo con el cargo, posición y rol de las personas afiliadas, articulando relaciones permanentes entre sus miembros.

y generando dinámicas y patrones de interacción y comunicación en diversos niveles (Rentería y Vesga, 2018). De esta manera, la estructura organizacional establece autoridades mediante la organización y coordinación de la división del trabajo, facilitando su seguimiento para el alcance de objetivos. La figura 8 ejemplifica esa estructura.

Figura 8

Estructura organizacional de la VDM



Fuente: Elaboración propia

- **Junta directiva:** Responsable de la toma de decisiones estratégicas, supervisión y dirección general de la empresa. Su objetivo es garantizar el desarrollo, estabilidad y crecimiento de la organización.

- **Dirección general:** Encargada de establecer los objetivos generales de las empresas, organizar y gestionar las tareas, prioridades y metas establecidas.
- **Departamento comercial:** Define las estrategias de ventas, establece metas comerciales y diseña el plan de acción para el crecimiento de la red de distribuidores.
- **Director de ventas:** Responsable de la planificación estratégica en conjunto con el Departamento Comercial. Supervisa y coordina los entrenamientos dirigidos a los distribuidores afiliados, asegurando el cumplimiento de metas.
- **Asesor comercial:** Funge como enlace entre la empresa y los distribuidores afiliados. Sus responsabilidades incluyen proporcionar entrenamientos, capacitaciones y actualizaciones sobre productos y herramientas. Además, desempeña un papel clave en la motivación y retención de afiliados al actuar como "coach" de negocios, desarrollo personal y tecnología.
- **Distribuidor afiliado:** Representa la base operativa de la VDM. Es responsable de la comercialización de productos, captación de clientes y reclutamiento de nuevos vendedores. A pesar de no contar con una relación laboral formal, sigue lineamientos y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar objetivos de venta.

Asimismo, la estructura organizacional permite identificar tres niveles de autoridad y coordinación dentro del trabajo:

1. **Nivel estratégico** – Dirección y Alta Gerencia.

Relación con las afiliadas: Indirecta. La comunicación con la base de afiliadas se maneja a través de entrenamientos, eventos y materiales de marketing.

2. **Nivel Táctico** – Gestión de Redes y Expansión.

Relación con las afiliadas: Directa, pero a través de capacitaciones y soporte. Su rol es mantener la motivación y estructurar el modelo de venta, asegurando la permanencia de la red.

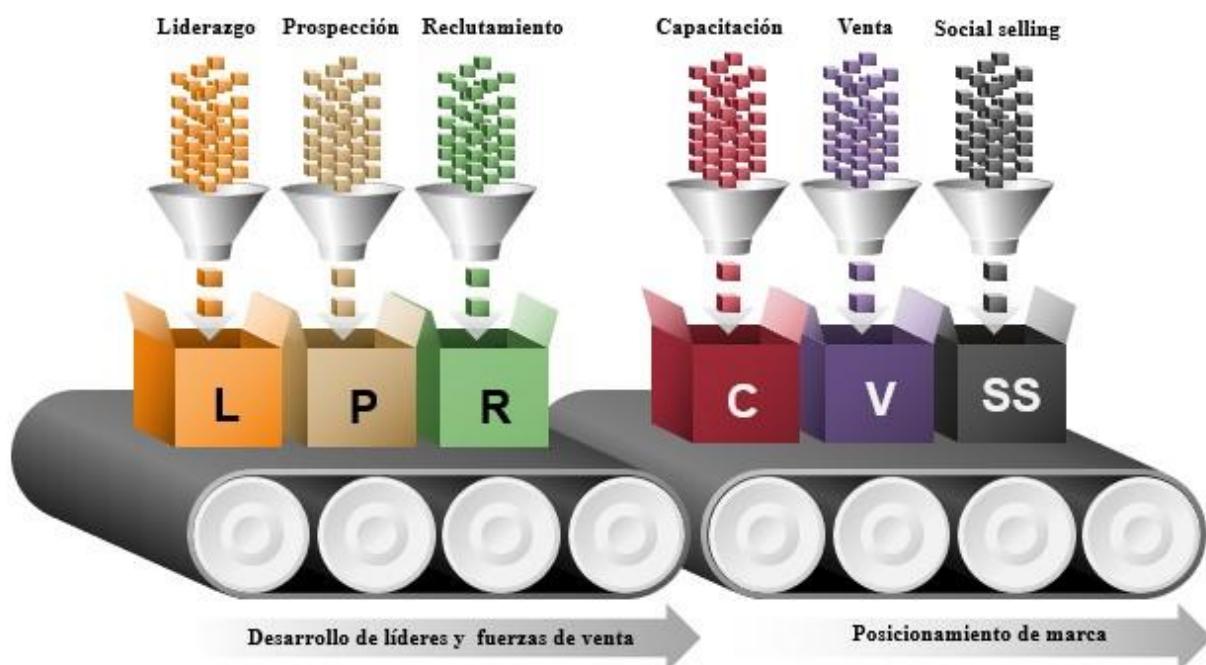
3. **Nivel Operativo** – Personas Afiliadas, fuerzas de venta.

Relación con la empresa: Indirecta. Son responsables de su propio éxito, aunque dependen del sistema de incentivos y la estructura de comisiones.

Podría decirse que la estructura organizacional de estas corporaciones funciona como un flujo tenso (Durand, 2011), estableciendo una forma de organización del trabajo en la que se intensifica el ritmo productivo, se reduce el margen de autonomía real y se optimiza el uso del tiempo con el fin de maximizar la eficiencia, trasladando a las personas afiliadas la responsabilidad de su propio rendimiento bajo condiciones de flexibilidad y control. Es decir, opera como una línea de producción sin fábrica, donde se definen necesidades operativas y actividades específicas que deben ser ejecutadas por las personas afiliadas para alcanzar metas y resultados previamente establecidos.

Figura 9

Flujo tenso de la VDM



Fuente: Elaboración propia.

Aunque el modelo de VDM se presenta como una alternativa flexible y autónoma, en realidad impone una presión constante sobre las personas trabajadoras para sostener su productividad y mantener su posición en la red, lo que reproduce las dinámicas del flujo tenso, intensificación del trabajo, autoexplotación y vigilancia implícita a través del cumplimiento de objetivos. Así, la VDM encarna una forma contemporánea de organización laboral en la que la responsabilidad del éxito o el fracaso se individualiza, reforzando una lógica empresarial del yo bajo una estructura jerárquica que exige rendimientos constantes.

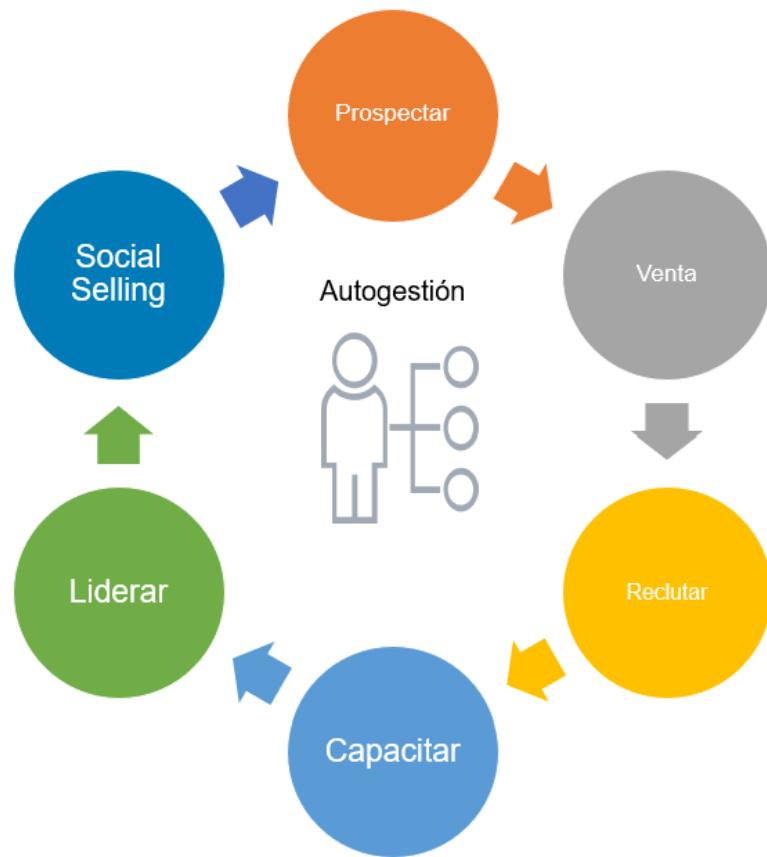
4.5 Dinámica organizacional y control indirecto

Resulta pertinente reflexionar sobre el impacto de la dinámica organizacional en las actividades laborales que deben desempeñar las personas afiliadas. La figura 10 identifica las actividades clave que integran el ciclo de trabajo en el modelo VDM. Estas actividades están organizadas bajo un principio de autogestión⁴¹ constante, donde el cumplimiento de metas depende en gran medida de la iniciativa, disciplina y habilidades interpersonales de cada persona afiliada.

⁴¹ La capacidad de guiar y ejecutar hacia el logro de objetivos.

Figura 10

Actividades clave del distribuidor afiliado



Fuente: Elaboración propia

El esquema revela que llevar a cabo este ciclo requiere una gestión simultánea del trabajo individual y colectivo orientado al cumplimiento de objetivos, tanto comerciales como simbólicos. Este proceso no solo responde a una lógica de eficiencia productiva, sino también a la construcción de un sentido de pertenencia y profesionalismo dentro de la organización. En este sentido, se trata de un sistema de responsabilidades autorreguladas y comportamientos esperados que las empresas inducen sin mecanismos formales de control jerárquico. La organización, por tanto, ejerce un control indirecto que se sostiene en la motivación personal, el reconocimiento simbólico, la presión grupal y las narrativas de éxito.

A partir del análisis del ciclo de trabajo y la dinámica organizacional en la VDM, es posible identificar un conjunto de responsabilidades y exigencias que estructuran la actividad cotidiana de las personas afiliadas. La tabla 9 sintetiza estos elementos, distinguiendo entre aquellas responsabilidades explícitas que forman parte del desempeño esperado y las exigencias implícitas que, aunque no siempre formalizadas, son fundamentales para sostener la participación y la permanencia en el modelo.

Tabla 9

Responsabilidades y exigencias de la VDM

Responsabilidades	Exigencias
Búsqueda e identificación de clientes potenciales.	Conocimiento detallado sobre los productos, usos y aplicaciones.
Proveer a los clientes de productos o servicios a cambio de un activo monetario.	Adquisición de materiales comerciales.
Reunir candidatos potenciales con el fin de que se incorporen a la compañía.	Empatía, confianza y seguridad al transmitir la información.
Apoyar la formación de personas afiliadas para el desarrollo de diversas habilidades.	Capacidad de asumir riesgos.
Organizar, motivar y persuadir a otras personas en el alcance de objetivos.	Esfuerzo y motivación por el trabajo.
Promocionar de forma cotidiana los beneficios de los productos y de formar parte de las compañías	Comunicación y oratoria
Promocionar la marca a través de tecnologías y medios digitales	Gestión de recursos
Maniobras logísticas de distribución.	Organización y planificación
	Tolerancia a la frustración.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la estructura de estas organizaciones parece otorgar autonomía a las personas afiliadas, en la práctica operan bajo un control centralizado basado en estrategias motivacionales que incluyen:

- **Uso de incentivos económicos y emocionales:**

Bonificaciones, viajes, premios y reconocimiento social funcionan como herramientas de control, asegurando que las afiliadas mantengan altos niveles de actividad y compromiso.

- **Presión social y cultura organizacional:**

Se cultiva un fuerte sentido de pertenencia mediante eventos corporativos, discursos motivacionales y promesas de éxito financiero, lo que incentiva la permanencia en el modelo.

- **Obligaciones implícitas:**

Aunque las afiliadas se presentan como trabajadoras independientes, deben cumplir con cuotas de venta, asistir a capacitaciones y seguir estrategias de comercialización definidas por las empresas, lo que reduce significativamente su margen real de autonomía.

Estas estrategias de control indirecto revelan una forma de gestión que opera desde lo simbólico y lo emocional, desplazando los mecanismos tradicionales de supervisión directa. Desde la perspectiva del flujo tenso (Durand, 2011), este tipo de control no requiere una vigilancia jerárquica explícita, ya que son las propias personas afiliadas quienes se autorregulan y se exigen a sí mismas para alcanzar los estándares establecidos, motivadas por el deseo de reconocimiento, el miedo a la exclusión o la promesa de éxito. Se refuerza así una lógica de autogestión forzada, donde la autonomía es más una expectativa que una realidad, encubriendo las condiciones estructurales de precarización bajo discursos de emprendimiento, empoderamiento y libertad.

4.6 Reflexiones del capítulo Condiciones de Trabajo en la Venta Directa Multinivel

El modelo de negocio de la VDM, promovido por estas organizaciones como una vía accesible de autoempleo y desarrollo personal, revela en la práctica cotidiana un entramado mucho más complejo. Este se caracteriza por la precarización del trabajo y el desplazamiento de responsabilidades empresariales hacia las personas distribuidoras. Lejos de constituir una forma de emprendimiento libre y autónomo, este esquema reproduce lo que puede entenderse como una modalidad de asalariamiento encubierto (De la Garza, 2013), en la que la empresa retiene el control sobre la actividad productiva -a través de políticas, incentivos y mecanismos de vigilancia simbólica-, pero evade las obligaciones legales inherentes a una relación laboral formal.

Desde el enfoque de las condiciones de trabajo propuesto por Neffa (2003), el modelo de VDM se inscribe en dinámicas laborales que degradan el trabajo: jornadas extensas, ausencia de garantías sociales, ingresos inestables y falta de reconocimiento jurídico del vínculo laboral. En la misma línea, Peiró (1996) advierte que una organización del trabajo basada en la presión, sin estructuras de apoyo ni seguridad, incrementa los riesgos psicosociales y puede deteriorar la salud mental de quienes trabajan bajo estas condiciones. Esta precarización se agrava en contextos donde las empresas trasladan la carga económica, operativa y emocional a las personas afiliadas, quienes deben invertir sus propios recursos, tiempo y habilidades sin garantías mínimas de ingresos ni acceso a derechos laborales.

Además, el llamado perfil del "emprendedor asociado", que en apariencia promueve la autonomía y el crecimiento personal, opera como una narrativa legitimadora que oculta las condiciones reales de subordinación y control. Se exige desempeño, cumplimiento de metas y expansión constante de la red, pero sin brindar las contraprestaciones básicas de una relación laboral. En esta lógica, las personas afiliadas asumen múltiples roles simultáneos -fuerza de venta, líderes,

reclutadoras y consumidoras- dentro de una estructura jerárquica que se disfraza de independencia.

Esta tensión entre autonomía aparente y subordinación efectiva constituye una de las claves para comprender la configuración del trabajo en la VDM, revelando cómo el modelo se inscribe plenamente en las dinámicas contemporáneas del capitalismo flexible descritas por Durand (2011), donde el rendimiento individual se convierte en mandato y la subjetividad queda atrapada en una cadena invisible de exigencias.

CAPÍTULO V

EL PROCESO DE TRABAJO EN LA VENTA DIRECTA MULTINIVEL

Las organizaciones de VDM se presentan como un modelo flexible y accesible para las personas emprendedoras. No obstante, su estructura organizacional encierra un alto nivel de control indirecto, en el que el éxito financiero depende, en gran medida, de factores externos y del crecimiento constante de la red de afiliación. Para comprender cómo estas dinámicas inciden en la configuración del proceso de trabajo y en la experiencia laboral de quienes participan en este modelo, resulta fundamental analizar las trayectorias y vivencias relatadas por las personas entrevistadas.

5.1 Perfil sociodemográfico de las personas entrevistadas

Para abordar el proceso de trabajo de las personas afiliadas a estas organizaciones, es necesario conocer el perfil sociodemográfico de las personas entrevistadas ya que permite contextualizar su experiencia dentro de la VDM. Factores como el género, la edad, el nivel educativo, la situación económica y el contexto familiar influyen directamente en sus motivaciones, expectativas y posibilidades de permanencia en este tipo de empresas.

Estos elementos proporcionan una base para comprender las condiciones en las que se incorporan al modelo, las estrategias que desarrollan para sostenerse en él y las percepciones que construyen sobre el trabajo que realizan. A continuación, se presentan las características sociodemográficas más relevantes de las personas participantes en la investigación.

Tabla 10**Información sociodemográfica de personas entrevistadas**

	Indicador	Absolutos	Porcentaje
Sexo	Femenino	19	95%
	Masculino	1	5%
	No específica		
Edad	19-28 años		
	29-38 años	6	30%
	39-48 años	3	15%
	49 años -59 años	5	25%
	Más de 60 años	5	25%
Estado civil	No específica	1	5%
	Soltera/o	3	15%
	Casada/o unión libre	12	60%
	Divorciada/o separada/o	5	25%
	No específica		
Escolaridad	Primaria		
	Secundaria	2	10%
	Preparatoria	3	15%
	Técnico	4	20%
	Licenciatura	10	50%
Ocupación del conyuge	Posgrado	1	5%
	Empleado	10	50%
	Autoempleado	1	5%
	Desempleado	1	5%
	Jubilado	1	5%
	No específica	7	35%

	1-2	12	60%
Hijas/os	3-5	2	10%
	+5	1	5%
	No específica	5	25%
Actividad adicional	No	1	5%
	Si	19	95%
	Otros trabajos (actividades informales, trabajo doméstico, otras ventas, costuras, estilismo, diseño, renta de inmuebles, consultas, clases, empleo formal, creadora de contenido)		
Ingreso mensual por actividad	\$500-\$2000	7	35%
	\$2,100-\$5,000	1	5%
	\$5,100-\$10,00	3	15%
	Más de \$40,000	1	5%
	No específica	8	40%

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que el 95% de las personas entrevistadas sean mujeres confirma la tendencia ampliamente documentada de feminización de este modelo de negocio, lo que puede explicarse, por la promesa de conciliación entre el ámbito productivo y reproductivo -es decir la relación trabajo-familia-. La presencia masculina, indica una incipiente participación de hombres en esta actividad, lo cual sugiere una apertura de este modelo hacia públicos más diversos.

Asimismo, se observa que el 70% de las personas se ubica en plena edad productiva -29 a 59 años-, lo que es consistente con la etapa de la vida en que las personas suelen estar más activas laboralmente. Sin embargo, el rango de edad que va de los 29 a los 77 años destaca por su amplitud, lo que indica que esta actividad no solo es viable para personas jóvenes o adultas, sino también para quienes se encuentran en edad de jubilación. Esto sugiere que la VDM ofrece una alternativa de participación económica y social a personas mayores, quienes, en otros sectores laborales, serían excluidas por razones etarias.

El análisis del estado civil y la composición familiar de las personas entrevistadas permite identificar factores estructurales que inciden directamente en su incorporación a esta actividad. El hecho de que el 60% sea casada y el 25% separada o divorciada, sumado a que el 85% tiene hijas e hijos, con un 45% en edad escolar, visibiliza cómo las exigencias económicas derivadas de la manutención del hogar, en combinación con las responsabilidades domésticas y de cuidado, actúan como impulsores clave para buscar alternativas de ingreso como la VDM.

[...]Lavar, limpiar, barrer, incluso el perro y la iguana que tenemos, animales, plantas, todo, siempre pendiente de mis hijos, de mi esposo. Sí. Pero entre los animales, el perrito, y la limpieza de la casa, y los alimentos, y con eso de que ahora estamos virtuales a veces, y a veces presenciales los hijos en la escuela, es muy difícil porque yo los tengo que cazar, literal, para estarles dando el alimento. A veces en la mañana, cada uno tiene un diferente horario. Entonces, tengo que estar ahí [...]”

(Comunicación personal, Entrevista 7, BG, 04.01.23)

Esta dinámica refleja una reconfiguración de los roles tradicionales, donde las mujeres buscan insertarse en esquemas laborales que permitan compatibilizar el trabajo productivo con el trabajo reproductivo y de cuidados. Tal como se evidencia en la entrevista, las tareas domésticas y el acompañamiento escolar se superponen con las exigencias del día a día, dificultando la inserción en esquemas

laborales tradicionales, pero también generando nuevas formas de organización cotidiana que priorizan la flexibilidad, así lo enuncia la siguiente entrevistada

[...]Jaquí encontré una forma también de compaginar. O sea, mi maternidad. Y en el hecho de decir, bueno... Si voy a ofrecer, si voy a entregar, me llevo a mi hijo. Y no pasa nada. [...] entonces también acá me siento... Pues de alguna manera estoy siendo productiva. ¿Sabes? [...]"

(Comunicación personal, entrevista 6 AA, 08.12.22)

En este sentido, la actividad de VDM aparece como una respuesta a la falta de alternativas laborales formales que consideren las cargas familiares y de cuidado, especialmente para mujeres con hijos pequeños, quienes encuentran en la flexibilidad una posibilidad para mantener cierta autonomía, conciliación y sensación de productividad. La posibilidad de "llevar a los hijos" o de trabajar desde casa se convierte en un valor apreciado, a pesar de que esto también puede perpetuar la doble o triple jornada de trabajo.

Además, el perfil sociodemográfico de las personas entrevistadas revela una gran heterogeneidad en cuanto a nivel educativo, trayectoria profesional y acceso a la seguridad social, lo que permite comprender mejor los factores que influyen en su incorporación a estas organizaciones de VDM. El hecho de que el 50% cuente con estudios superiores y el 35% con educación técnica o media superior, rompe con el estereotipo de que este tipo de actividades está dirigido exclusivamente a personas sin escolaridad o capacitación. Por el contrario, muestra que se trata de un modelo que atrae a perfiles con formación profesional, quienes, a pesar de ello, encuentran limitaciones y barreras estructurales de acceso, continuidad o ascenso en el mercado laboral.

La VDM aparece como una válvula de escape frente a un sistema que no garantiza condiciones laborales dignas ni equitativas, incluso a personas con estudios universitarios. Davis (1981) subraya cómo las estructuras económicas se sostienen mediante la feminización de ciertas formas de trabajo precario e

invisibilizado, lo cual se evidencia en la VDM, donde el trabajo no remunerado o subvalorado es esencial para el funcionamiento del sistema.

La diversidad de trayectorias profesionales entre las entrevistadas también refleja la persistencia de la segregación ocupacional de género, como bien plantea Varela (2005). La concentración en áreas como la educación preescolar, las ciencias sociales y las labores administrativas o de cuidado responde a construcciones sociales históricas que asocian a las mujeres con tareas de soporte, contención emocional y servicio.

Esta concentración en ocupaciones de cuidado y servicios refleja no solo los patrones históricos de inserción laboral femenina, sino también las limitaciones estructurales para acceder a empleos mejor remunerados y de mayor estabilidad. A pesar de contar con formación profesional, el 95% de las participantes realiza otras actividades laborales, lo que subraya cómo la VDM opera como una estrategia de sobrevivencia y diversificación de ingresos ante un mercado laboral segmentado y precarizado.

Otro dato relevante es el acceso desigual a la seguridad social. El hecho de que un 20% de las participantes sean jubiladas o pensionadas y aún continúen vinculadas económicamente al trabajo en la VDM sugiere una tensión entre el retiro formal y la necesidad -o deseo- de seguir activas. En todo caso, resalta una alta capacidad de adaptación y polivalencia, ya que las personas entrevistadas no se restringen a su formación inicial, sino que exploran diversas formas de inserción laboral, aun fuera de su ámbito profesional. Aquí también se revela una realidad estructural, los sistemas de protección social no garantizan una vejez económicamente segura para muchas mujeres, lo que las obliga a mantenerse en espacios laborales flexibles, aunque inestables.

El acceso a la seguridad social también visibiliza una brecha significativa, el 60% de las entrevistadas no cuenta con ningún tipo de protección, mientras que solo una minoría tiene cobertura en sistemas públicos como el IMSS, ISSSTE o AFORÉ.

“[...] mi primer ingreso es el de mi empleo, y he seguido en el empleo, y también he puesto otros negocios, que me generan ingresos [...] y lo hago porque en mi jubilación voy a depender totalmente de mi afore, entonces sé que necesito tener otros ingresos [...] como contador lo sé, porque únicamente con la afore, no la voy a hacer [...]”

(Comunicación personal, Entrevista 3, MT, 08.11.22)

Lo anterior muestra una problemática relacionada con las posibilidades de acceso y crecimiento en los empleos formales, un decrecimiento de la seguridad social, y que la precariedad laboral no está limitada al trabajo informal o al subempleo; lo que conduce a una situación de incertidumbre y riesgo continuo, donde las personas están más dispuestas a asumir riesgos en trabajos cada vez más flexibles y precarios.

En cuanto a los ingresos mensuales generados por la actividad, el 35% de las entrevistadas percibe entre \$500 y \$2,000 pesos, y solo un 5% alcanza hasta \$5,000 pesos. En su mayoría, estas personas se enfocan en la venta de productos, tienen hijos pequeños y cuentan con empleos de tiempo completo. Este dato, aunque de carácter cuantitativo, revela profundas implicaciones desde una perspectiva de género.

Las mujeres que participan en este tipo de actividades no solo enfrentan desigualdades de género, sino también condiciones estructurales vinculadas a su clase social, edad o situación familiar (Davis, 1981). El hecho de que muchas de ellas asuman simultáneamente el trabajo doméstico y el cuidado de hijos pequeños, junto con actividades remuneradas dentro y fuera del hogar, pone en evidencia la existencia de una doble o incluso triple jornada no reconocida. En este contexto, la VDM no representa una vía de emancipación económica real, sino más bien una estrategia de sobrevivencia ante un mercado laboral excluyente y un Estado que no garantiza servicios de cuidado accesibles ni suficientes.

Por otro lado, el 15% de las entrevistadas reporta ingresos mensuales entre \$5,000 y \$10,000 pesos, y solo el 5% percibe más de \$40,000 pesos. Este grupo está compuesto, en su mayoría, por personas sin responsabilidades directas de cuidado o con hijos ya adultos, lo que permite identificar al tiempo disponible como un recurso clave para escalar dentro de la estructura de la VDM. La posibilidad de enfocarse en la creación de redes, asistir a eventos, capacitarse y promover el negocio con mayor dedicación, aparece como un privilegio limitado a quienes no están atravesadas por las exigencias del trabajo de cuidados.

Imagen 25

Conciliación forzada, el trabajo de cuidados en escena



15 de marzo 2023⁴²

⁴² Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

Este hallazgo invita a reflexionar sobre cómo la distribución desigual del tiempo entre el trabajo productivo y reproductivo incide directamente en las oportunidades de desarrollo dentro de este modelo. Tal como señalan autoras como Varela (2005) y Davis (1981), el tiempo no es un recurso neutral, sino una construcción profundamente atravesada por los roles de género, que definen quién puede disponer de él y con qué fines. Las mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades de cuidado, enfrentan una limitación estructural que restringe su disponibilidad para actividades estratégicas dentro del negocio multinivel, lo que condiciona su trayectoria y limita sus posibilidades de ascenso.

Así, la escalabilidad dentro de la VDM no solo depende de las habilidades o el esfuerzo personal, sino también -y de forma crucial- de una distribución profundamente desigual del tiempo y las tareas. El éxito se vincula a la posibilidad de delegar o liberarse del trabajo reproductivo, una opción que no está disponible para la mayoría de las participantes. En este sentido, la crítica feminista al sistema económico cobra especial relevancia, al evidenciar cómo el trabajo de cuidados continúa siendo una barrera invisible pero poderosa que obstaculiza el desarrollo profesional y económico de las mujeres, incluso en modelos que se presentan como flexibles o “emancipadores”.

A partir del análisis del perfil sociodemográfico de las personas entrevistadas, es posible comprender con mayor profundidad las condiciones en que se vinculan a las organizaciones de VDM, así como los recursos que tienen a su disposición para sostener dicha actividad. La VDM se inscribe en una lógica de mercado que capitaliza las desigualdades estructurales, al tiempo que se presenta como una vía de empoderamiento femenino. Esta ambivalencia es clave para entender las motivaciones, tensiones y límites que enfrentan las mujeres dentro de este modelo de negocio. En este sentido, resulta fundamental examinar cómo experimentan el proceso de trabajo y qué factores inciden en la forma en que desarrollan sus actividades.

5.2 El proceso de trabajo de las personas afiliadas a la VDM

En relación con el proceso de trabajo, se observa que la presencia de factores subjetivos -tanto cognitivos como sociales- incide directamente en la decisión de integrarse a este tipo de organizaciones, así como en la actitud y motivación con las que se desarrollan las tareas. Estos mismos factores también condicionan los recursos que las personas movilizan para sostener su actividad.

Aunque las compañías proponen un esquema general de actividades, responsabilidades y expectativas, en la práctica este no se replica de manera uniforme entre las personas entrevistadas. Por el contrario, se evidencia una segmentación en la ejecución del trabajo, derivada de las diversas formas de aproximación a la actividad y del ejercicio de la autogestión.

La figura 11 da cuenta de esta diversidad, al representar las actividades realizadas por las personas afiliadas como parte de un proceso articulado, en el que confluyen elementos comerciales, formativos, organizativos y afectivos. En este entramado, emergen tres formas predominantes de inserción laboral, que permiten clasificar distintos perfiles según su grado de compromiso, la intensidad del trabajo y la orientación de sus prácticas.

Figura 11

Perfiles emergentes del trabajo en la Venta Directa Multinivel



Fuente: Elaboración propia.

- **Líder emprendedor**

Corresponde a quienes se dedican al desarrollo de redes de mercado y equipos de trabajo. Sus tareas incluyen prospectar, reclutar y dar seguimiento a sus redes, las cuales pueden oscilar entre 75 y hasta más de 3,000 personas. Este grupo suele considerar que el multinivel representa un “buen negocio” con potencial de crecimiento económico.

- **Actividad comercial**

Para otras entrevistadas, el interés se centra en la actividad comercial más que en el desarrollo de redes. No obstante, dentro de esta categoría se distinguen tres modalidades:

- **Ventas generales:** Se refiere a la comercialización directa de productos de catálogo, donde la afiliada asume todo el proceso de venta.
- **Ventas especializadas:** En este caso, se observa que algunas personas entrevistadas aprovechan su formación profesional o el giro de sus negocios para integrar los productos de las compañías multinivel como una oferta complementaria. Esta modalidad sugiere una mayor planeación y estrategia en la inserción, así como un conocimiento más técnico o afinado sobre el tipo de producto que comercializan, posicionándose como "consultoras expertas" dentro de ciertos nichos. Este enfoque puede brindarles legitimidad frente a sus clientas y permite generar confianza, clave en este tipo de ventas.
- **Ventas tercerizadas:** Involucra a personas no afiliadas que colaboran de manera informal en la comercialización de productos. Esta modalidad implica menores ganancias para la persona no afiliada, pero a cambio reduce su carga de trabajo y evita trámites administrativos o negociaciones familiares. Algunas entrevistadas consideran esta forma más práctica o menos conflictiva.

Dentro de las formas que adquiere el trabajo en la VDM, las ventas tercerizadas emergen como una estrategia que ilustra tanto la flexibilidad del modelo como las tensiones y límites que enfrentan algunas personas afiliadas. Este tipo de ventas se caracteriza por la participación de personas no afiliadas que colaboran informalmente en la comercialización de productos, muchas veces en virtud de vínculos familiares o vecinales.

Tal como lo muestran las siguientes entrevistas, estas alianzas suelen estar motivadas por la necesidad de evitar conflictos familiares, especialmente con las parejas, o para reducir gastos logísticos:

" [...] Yo le ayudo a mí vecina a enseñar el catálogo [...] si bueno es que yo no quiero andar comprando, luego mi marido piensa que ando regalando el dinero,

entonces yo le ayudo a mi vecina [...] ella me da al costo las cosas y ya lo que yo sacó de venta es para mí [...] creo que la ganancia que ella obtiene son los puntos, no sé bien la verdad, pero creo que si le ayuda [...]"

(Comunicación personal, entrevista 17, MS, 15.08.23)

"[...] me organizo con mi prima y le ayudo a vender, así nos vamos de a michas [sic] en el envío, que tampoco sale barato, pero así nos toca de a cincuenta pesos a cada una [...] y así nos conviene a las dos la verdad [...]"

(Comunicación personal, entrevista 12, AG, 14.04.23)

Estas entrevistas visibilizan al menos dos dimensiones relevantes:

1. La importancia de las redes de confianza:

Las alianzas entre vecinas, familiares o amigas permiten compartir responsabilidades, disminuir costos operativos y facilitar el acceso a ingresos sin asumir plenamente el rol de afiliada formal. Esta modalidad permite insertarse de forma más flexible, sin comprometerse del todo con las exigencias del negocio multinivel.

2. Condicionamientos familiares y de género:

La primera entrevista muestra cómo algunas mujeres deben negociar su participación en actividades económicas para evitar conflictos con sus parejas. En este sentido, las ventas tercerizadas se convierten en una vía alternativa que permite mantener una fuente de ingreso sin desafiar abiertamente los roles tradicionales dentro del hogar.

Así, estas prácticas revelan cómo las personas adaptan su participación según sus contextos personales y relaciones, reconfigurando el esquema propuesto por estas organizaciones y mostrando una alta capacidad de autogestión y negociación. También refuerzan la idea de que la actividad multinivel no se

desarrolla de manera uniforme, sino que se fragmenta y resignifica según las posibilidades, recursos y limitaciones de cada participante.

- **Consumo personal:** En este segmento las entrevistadas refieren que su principal motivación para afiliarse fue el gusto por los productos y la dificultad para acceder a ellos mediante terceros. Su participación responde a una lógica de conveniencia más que de emprendimiento o desarrollo de redes. Aquí, la membresía representa un acceso directo a descuentos y beneficios, lo que refuerza la idea de que la frontera entre consumidoras y vendedoras no es rígida, sino que puede ser transgredida según las circunstancias.

[...] me gustan mucho los productos, y me era muy difícil conseguirlos [...] no me era fácil encontrar quien me los vendiera, entonces por eso decidí entrar yo y al mismo tiempo ofrecerlos a las personas que veo para venderlos [...]

(Comunicación personal, entrevista 15 CO, 10.04.23)

[...] yo ya conocía los productos y me gustaban [...] me metí a la página de internet y me di de alta, así muy fácil, y me conviene más [...] además aprovecho para decirle a mi suegra, o mi mamá a mis cuñadas cuando voy a hacer un pedido, les enseño el catálogo y ya me encargan [...] pero de inicio es porque gustan y los consumo [...]

(Comunicación personal, entrevista 10 MR, 03.02.23)

Ambas entrevistas dan cuenta de cómo la afiliación surge más por una necesidad de acceso que por una estrategia comercial, aunque esto no impide que eventualmente se traduzca en pequeños intercambios económicos con su círculo cercano. Esta práctica muestra cómo el modelo de negocio permite distintos grados de implicación, incluso aquellos que escapan al discurso oficial del "emprendimiento" y se centran en el uso personal como puerta de entrada y como forma de participación lateral.

Además, es importante subrayar que las actividades no son excluyentes. Muchas de las personas entrevistadas combinan más de un rol según el momento, las oportunidades y las necesidades. Por ejemplo, existen líderes que, además de desarrollar su red, comercializan productos para cumplir metas o sostener su nivel en la estructura. A su vez, algunas líderes mantienen un perfil bajo en cuanto a ventas directas, limitándose a obtener beneficios a través del consumo personal y la gestión de redes.

Esta versatilidad en las formas de participación muestra un modelo laboral flexible, pero también fragmentado, donde el discurso de autonomía y empoderamiento convive con estrategias de supervivencia, conveniencia o aprovechamiento de los márgenes del sistema. La segmentación del trabajo en la VDM no sólo obedece a la estructura organizacional, sino también a los intereses, recursos y limitaciones de quienes participan en ella. La tabla 11 concentra la diversidad de los perfiles emergentes identificados en la investigación de las actividades que realizan las personas afiliadas.

Tabla 11

Perfiles emergentes del trabajo en la Venta Directa Multinivel

Perfil	Descripción general	Actividades principales	Motivación principal
Líder emprendedor	Desarrolla redes de mercado y equipos de trabajo. Maneja una red entre 75 y 3000 personas.	Prospectar, reclutar, dar seguimiento, venta ocasional.	Construcción de negocio y ganancias económicas.
Vendedora general	Comercializa productos del catálogo sin construir red.	Venta directa, entrega de productos, gestión de pedidos.	Complemento de ingreso y gusto por la actividad.

Vendedora tercerizada	Comercializa productos con apoyo de terceros no afiliados.	Distribución a través de vecinas, amigas o familiares.	Practicidad y evitar conflictos.
Vendedora especializada	Relaciona la venta con su profesión o negocio.	Recomendación y venta de productos relacionados con su práctica profesional.	Valor agregado a su ocupación principal.
Consumidora afiliada	Afiliada principalmente para obtener descuentos y acceso a productos de uso personal.	Compra de productos para consumo personal, venta ocasional a círculo cercano.	Ahorro, conveniencia y gusto por los productos.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Entre la promesa del desarrollo personal y la instrumentalización del conocimiento

Continuando con la investigación, anteriormente se planteó que las compañías ofrecen la distribución de productos sin compromisos para las organizaciones. Respecto al conocimiento que las personas entrevistadas tienen sobre el contrato, expresan que el salario es definido según la productividad o el cumplimiento de los objetivos, aceptando la no existencia del salario fijo, el contrato regulado y las seguridades sociales vinculadas al empleo, reforzando uno de los rasgos clave de este modelo, la desvinculación formal entre las compañías y las personas afiliadas. Aunque se hace referencia a la existencia de un contrato, éste no constituye un contrato laboral en el sentido tradicional.

“[...] sí hay un contrato que nosotros firmamos y nuestras patrocinadoras [...] y justamente pues habla de, [...] pues tal cual que no es una relación empleado patrón formal, ¿no? [...] es un trabajo independiente, o sea, donde no hay

prestaciones, donde no hay ningún tipo de obligación en cuanto al salario, en cuanto al horario. O sea, si bien así tal cual, ¿no? Es como ese eslogan de, pues simplemente lo que vende es lo que ganas [...].

(Comunicación personal, entrevista 6 AA, 08.12.22)

[...] hay un contrato que tenemos todos los distribuidores, somos distribuidores independientes y es un contrato que te dan, [...] no hay como un tipo de ayuda en especie de algún dinero para ingresar no, somos distribuidores independientes más que empleados, [...] la empresa tiene obviamente muchos empleados, pero nosotros entramos como distribuidores tenemos un contrato con un número de folio [...] con el que puedes hacer el proyecto de negocios, tanto de venta como de redes de mercadeo [...], es como un contrato que no te ata a nada simplemente quieres hacer el proyecto, lo quieres desarrollar aquí está el contrato, las bases, los valores la misión, la visión, revisalo, firma si te gusta y si es así adelante y cuando tú quieres le paras y cuando tú quieres continuas no tiene como una caducidad [...]"

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

Las declaraciones de las entrevistas evidencian una conciencia clara sobre la naturaleza flexible y autónoma del vínculo, pero también sobre la ausencia de prestaciones, ingresos garantizados y regulación del tiempo de trabajo. El “contrato” actúa entonces como un mecanismo de legitimación simbólica del negocio, que refuerza la idea de independencia, al tiempo que exime a las empresas de obligaciones hacia quienes realizan el trabajo.

Esta forma de organización promueve un modelo en el que los riesgos y las inversiones corren por cuenta de las personas afiliadas, mientras que la empresa se beneficia de una fuerza de ventas descentralizada, sin asumir responsabilidades legales o económicas por su desempeño. Al describir el contrato como algo “que no te ata a nada”, se subraya la lógica del emprendimiento individual, que oculta las condiciones de precariedad bajo el discurso de la libertad y la autogestión. En este flujo (Durand, 2011), la estabilidad y las protecciones laborales son reemplazadas

por una lógica de movilidad permanente, inestabilidad y presión continua hacia la autosuperación.

Así, se consolida un esquema en el que la autorresponsabilidad y el desempeño personal se convierten en los únicos reguladores del ingreso y la permanencia, naturalizando la falta de garantías y desdibujando las fronteras entre trabajo formal e informal. Esta ambigüedad contractual, típica del capitalismo flexible permite a las organizaciones de VDM operar en un espacio de mínima regulación laboral, mientras que las personas afiliadas se les transfiere la carga total del riesgo económico y el esfuerzo productivo.

Así mismo, el conocimiento sobre los productos, el mercado y el modelo de negocio emerge como un recurso fundamental en el desarrollo del trabajo dentro de estas empresas. A diferencia de un empleo tradicional donde la formación puede ser proporcionada por la empresa, en este modelo el aprendizaje está mayormente autogestionado y depende de la iniciativa individual. En ese sentido, el acceso a la información y la capacidad de buscarla, interpretarla y utilizarla estratégicamente se vuelve una herramienta clave para la permanencia y el éxito, así lo expresan las entrevistadas:

[...] me meto a ahondar más porque como que no me quedo con la primera propuesta veo más empresas del giro y cuando reviso más empresas yo creo que reviso unas seis o siete empresas, su plan de compensación, su plan de negocios empiezo a ver cifras y ya me empiezo a adentrar más en qué significa todo esto del multinivel y me doy cuenta que la empresa que me estaban proponiendo [...] o sea era la mejor en cuanto al tema de mostrar un plan de negocios súper limpio, súper sencillo, súper sin tanto candado y padrísimo, maravilloso entonces como que eso me despierta mucho interés [...]

(Comunicación personal, entrevista 3 MT, 08.11.22)

“[...] no había oído de oriflent [sic] como tal [...] pero yo ya vendía zapatos de Andrea [...] entonces la persona que me invita me dice que tú tienes un corte ventas, le digo, pero es que yo no conozco el producto. Me dice, pues muestra. Y entonces cuando empiezo a mostrar yo el catálogo, [...] y o sorpresa porque yo no conocía el producto, pero la gente que yo mostraba el catálogo sí [...] me decía, [...] es que yo ya tengo varios años consumiendo este producto y es buenísimo. Y más bien ellos me fueron instruyendo de la mayoría de los productos. Y yo decía, hijole, no puede ser, o sea que no lo conozco [...].”

(Comunicación personal, entrevista 2 TO, 04.11.22)

Las entrevistas muestran dos rutas de apropiación del conocimiento. Por un lado, hay personas que hacen un análisis comparativo profundo entre distintas empresas del giro multinivel, valorando aspectos como el plan de compensación y la claridad del modelo de negocio. Esta búsqueda deliberada revela un perfil más estratégico, orientado a optimizar su decisión de ingreso y a construir una relación crítica con la actividad.

Por otro lado, también se evidencia una forma de aprendizaje más empírica y cotidiana, mediada por la interacción con los consumidores. En este caso, el conocimiento circula de forma informal, a través de la experiencia compartida y las recomendaciones, generando una dinámica de aprendizaje colectivo en la que los clientes también se convierten en agentes de formación. Esta práctica refuerza la dimensión social del trabajo, donde la confianza y las redes de apoyo cumplen un papel clave en la construcción de legitimidad frente al producto.

Ambas experiencias coinciden en señalar que el conocimiento no solo es una herramienta técnica, sino también un capital simbólico (Bourdieu, 1986) que permite generar credibilidad, influencia y capacidad de liderazgo, elementos esenciales para construir redes, consolidar jerarquías y tomar decisiones estratégicas dentro de un entorno altamente competitivo. A su vez, muestra que el éxito en este modelo no depende únicamente del esfuerzo, sino también de los recursos cognitivos, relaciones y simbólicos que cada persona pueda movilizar.

Respecto a la existencia de capacitaciones o estrategias empresariales que proporcionan las compañías, las entrevistadas comentan:

[...] se realizan talleres, talleres en los que forman líderes y estamos entrenando en este camino de liderazgo aprendiendo habilidades o manejando más bien tus habilidades destrezas y todo esto, entonces es como por medio de talleres capacitaciones tanto que la empresa hace como ya después nosotros mismos, cada líder cada empresario con nuestros grupos, [...], pero en sí, la empresa lanza este tipo de talleres, hay capacitaciones tanto del producto que manejamos, porque es importante conocer el producto justamente en la parte laboral que estás ofreciendo, que es lo que distribuyes y hay mucha capacitación de ello [...] pero también talleres que lanzan así como trimestrales en donde nos capacitamos nosotros de líderes y es muy padre, entonces trabajamos lo del producto pero también lo del desarrollo personal cómo implementar obviamente dentro de tu empresa estas habilidades empresariales que te permitan ser un empresario que no solo gana dinero, sino que también está en un desarrollo personal [...]"

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

Uno de los elementos que más resalta en la entrevista es que la formación no solo es ofrecida por las compañías, sino que también se reproduce y adapta en las redes de distribución mediante el trabajo de líderes o patrocinadores. Este doble canal -empresa y líderes- establece un sistema mixto donde la capacitación es tanto una herramienta de gestión corporativa como una estrategia de fidelización y motivación colectiva.

Desde el discurso corporativo, los talleres y capacitaciones son presentados como oportunidades para desarrollar tanto habilidades técnicas como personales. En este sentido, se habla de formar líderes, desarrollar habilidades empresariales y trabajar el crecimiento personal, configurando una narrativa de emprendimiento aspiracional. Esta retórica es funcional para legitimar el trabajo bajo condiciones de alta incertidumbre y baja protección social, al trasladar la responsabilidad del éxito individual al esfuerzo personal y al compromiso con el automejoramiento.

Sin embargo, otra de las entrevistadas también revela una tensión entre el ideal de formación integral y la realidad operativa de las capacitaciones:

[...] yo me he dado cuenta que las capacitaciones [...] se dirigen mucho a dar a conocer el plan de negocio [...] se han enfocado mucho en expandir la red [...], y expandir la red, porque pues obviamente al expandirla pues ellos también generan muchos más ingresos para su empresa. Pues es como sus ideales, ¿no? O sea, así lo veo yo, como el ideal de tener más personas inscritas y que estén consumiendo o vendiendo el producto [...]. O sea, a pesar de ser productos de salud, donde, pues sí debería [...] hablar más sobre los productos, para mí es como que importante porque hay personas que dicen, oye, para tal padecimiento, ¿qué puedo recomendar? Entonces, obviamente no estamos ante productos comunes, ¿no?, de belleza, que dices, bueno, este maquillaje es bueno. Sino que, ante un padecimiento, o sea, tú puedes recomendar un buen, no solamente un producto, sino un tratamiento completo. Entonces, pues digamos, es como que, entre capacitación, pero falta, definitivamente falta. [...]”

(Comunicación personal, entrevista 7 BM, 04.01.23)

La entrevistada señala que el foco está puesto excesivamente en el plan de negocio y en la expansión de la red, mientras que aspectos fundamentales del producto –como el conocimiento técnico sobre su uso, aplicación o efectos sobre la salud– quedan relegados o subatendidos. Esta omisión es preocupante si se considera que muchos productos se presentan como soluciones para problemas específicos de salud, lo que implica una responsabilidad ética sobre la información que se transmite.

[...]Cada producto que ellos lanzan al mercado, te dan una formación [...] de alguna manera es una capacitación. Pero aparte nosotros, la persona que me ingresó a mí, él nos da capacitación de maquillaje [...]. nos dio sesiones de maquillaje [...] nos daba limpieza facial, nos decía cómo aplicarlo, qué tipo, cómo tienes que empezar [...]. Y luego, por ejemplo, también tienen lo que es el wellness, lo que es vitaminas, suplemento alimenticio. Y también nos explican cómo llegó este

suplemento alimenticio al mercado. Y cada uno de los productos también, porque han visto la necesidad de crear esos productos para cierto tipo de gente [...], como que ven la oportunidad. [...]"

(Comunicación personal, entrevista 8 RM, 25.01.23)

Esta entrevista muestra el carácter informal y descentralizado de muchas capacitaciones y que produce una experiencia formativa fragmentada y desigualmente distribuida; mientras algunas personas acceden a sesiones de formación más completas, otras deben aprender por su cuenta o a través de la experiencia.

Las entrevistas evidencian que el conocimiento no se distribuye de manera equitativa ni neutral, forma parte del habitus (Bourdieu, 1986) que cada persona ha construido a lo largo de su trayectoria social, y cuya eficacia depende de su adecuación al campo en cuestión. Así, el éxito en la VDM no depende únicamente del esfuerzo individual, sino también de la capacidad para movilizar distintos tipos de capitales -económico, social, cultural y simbólico- (Bourdieu, 1986), que no están igualmente disponibles para todas las personas.

La siguiente entrevista introduce una dimensión crítica que no debe pasarse por alto, la intencionalidad selectiva en la forma de comunicar:

"[...] siento que todo es muy rosa, te muestran todo lo bonito [...] pero no te muestran también las partes malas, porque si lo hacen tú ya también dirías ¿por qué vendo esto? [...]"

(Comunicación personal, entrevista 18 BC, 25.09.23)

La entrevistada alude a que existe una idea del éxito y la felicidad en la narrativa empresarial, donde se ocultan los riesgos, las dificultades o los fracasos, generando una imagen parcial del negocio. Esta omisión estratégica puede tener efectos importantes en las expectativas de las nuevas afiliadas y en su capacidad para tomar decisiones informadas.

Sobre las actividades prescriptas en los manuales y capacitaciones comentan:

[...] yo voy a invertir lo que sé que va a salir, o lo que sé que me van a pedir, [...], hay personas que me han dicho, es que ahorita para la convención, o sea, tienen que vender, hacer ciertas compras no comisionables [...], la líder me dijo, es que yo para llevarme toda mi familia tuve que invertir treinta mil pesos en producto [...], entonces yo tengo que pagar, aunque sea el costo, ¿no? Para mí eso es un riesgo [...]"

(Comunicación personal, entrevista 16 LC, 31.07.23)

Esta entrevista revela cómo se enfrentan a decisiones económicas basadas en expectativas no siempre claras. Se menciona una inversión considerable -treinta mil pesos- para asistir a una convención, lo que refleja una presión económica importante para las participantes, quienes se ven impulsadas a asumir riesgos financieros en busca de una mayor recompensa. Esto sugiere que las personas, a menudo sin una visión clara de los beneficios, invierten con la esperanza de que las recompensas a largo plazo compensarán este esfuerzo económico inicial.

[...] empiezas tú y vas armando, es como una red. Empiezas a invitar gente y entonces empiezas a subir, es como una pirámide. La misma gente que tú ingresaste, esa misma gente te va dar a ganar y te va subiendo [...] Hay diferentes niveles, ¿no? oro, no recuerdo, pero hay muchísimos, ¿no? Y ahí ya cuando tú llegas a un veintiuno, ¿cómo le llaman? Es un porcentaje de ventas de la gente que tú traes debajo [...] entonces ya te dan un porcentaje [...]y ahí te van pagando. Claro, tú tienes que vender también [...] puedes vender mucho, pero más son los puntos. Por cien puntos que tú metas cada mes, con eso tienes derecho a ganar o más bien a ir escalando e ir subiendo. Y claro, las otras personas, también tienen que hacer sus cien puntos, ¿no? [...]"

(Comunicación personal, E10 MR, 03.02.23)

Las entrevistas visibilizan una dinámica que mezcla la inversión personal con la necesidad de alcanzar metas de ventas y de expansión de redes. El sistema de recompensas que se describe está basado en una estructura multinivel en la cual la ganancia depende tanto de las ventas directas como de la capacidad para reclutar nuevos miembros, lo que genera una fuerte presión hacia la inversión en productos y el esfuerzo por aumentar las ventas. En este punto comienzan a develarse algunas presiones estructurales que experimentan las entrevistadas:

[...]trabajas con muchas personas [...] pero de pronto cada persona pues trae obviamente sus propios valores sus propios pensamientos sus propias ideas y entonces en el momento de estar guiando a las personas y en el momento incluso de estar tú subiendo a diferentes niveles dentro de tu trabajo [...] entonces a algunas personas les cuesta el cómo decir ¡ay mira! pues sí, o sea ya estás subiendo de nivel y es como como si se enojara tu mismo equipo, es un trabajo bien chistoso ¿no? es como de verdad que ¿pero cómo por qué equipo? sí estoy yo con ustedes al cien por cien como porque es algo muy sencillo es que de la empresa te hablaron porque pues invitaron a los mejores líderes y me invitan a mí y entonces mi equipo pues lejos de como sentir esa emoción, no todos porque muchos ¡ay que padre! está subiendo yo también, voy a escalar, puedo escalar mucho no entonces ahí vienen como muchas situaciones de jah! pues es que como es un trabajo multinivel en donde la empresa nos paga por las compras que realizan las personas es como ¡está ganando de mí! entonces cuando la persona entra en esa onda pues es un tema emocional porque tú te sientes así de ¿cómo te explico? ¿no? es como aprender y he aprendido muchísimo a manejar ese tipo de emociones para justamente no envolverme en ese riesgo de querer botar todo un proyecto que me ha costado tanto por no saber a lo mejor manejar ciertas emociones de las mismas personas ¿no? [...] que no les voy a poner la etiqueta pero que se siente ese como no rechazo sino como enojo porque incluso les enojo así de jah! pues se fue, la invitaron como mejor líder jah! pues ¡no! yo ya no voy a hacer esto, no voy a hacer esto porque la que brilla es ella ¿no? [...]"

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

La entrevista revela una dinámica emocional compleja en la que las participantes experimentan conflictos dentro de sus equipos, generados por las diferencias de expectativas y de resultados. El conflicto surge a partir del ascenso de un líder dentro de la red, lo que provoca resentimientos en los miembros del equipo, quienes pueden percibir que el éxito de uno es a costa de los demás. Esto genera un ambiente tenso donde la cooperación y la solidaridad entre las afiliadas pueden verse amenazadas por el individualismo y la competencia por posiciones más altas.

Para Peiró (2009) la forma en que las personas aprecian situaciones y acontecimientos estresantes influye sobre sus emociones y ocasionan situaciones de desatención durante la actividad laboral. Si una persona percibe de forma amenazante las demandas que traen una situación de estrés tenderá a mostrar respuestas emocionales como irritación, decepción, rabia o impotencia con sus consiguientes efectos negativos, tanto a nivel de los resultados en la productividad como en las tensiones interpersonales.

A su vez, la entrevistada menciona que se ha visto en la necesidad de gestionar emociones dentro de su equipo para evitar que los conflictos escalen. Esta presión emocional interna puede llevar a situaciones de estrés y ansiedad, especialmente cuando no se manejan adecuadamente las expectativas y relaciones interpersonales dentro del grupo.

“[...]es como que yo quería parar todo, porque justamente sentía mucha presión, por parte de la persona que estaba arriba de mí [...] me generaba mucho estrés, y pensaba yo no tengo necesidad de pasar por esto [...] o sea no tengo en realidad una necesidad financiera [...] lo hago porque me gusta, no tengo porque soportar que me anden presionando [...] porque si te presionan a que invites gente, a que vendas más [...] entonces la verdad me ha puesto a pensar si mejor me salgo [...]”

(Comunicación personal, entrevista 15 CO, 10.04.23)

Por otro lado, esta entrevista describe cómo las presiones externas de las personas líderes de mayor nivel provocan estrés adicional, al punto de pensar en abandonar el negocio. La presión para reclutar personas y cumplir con los objetivos se presenta como una carga emocional significativa, que en muchos casos no tiene relación con las necesidades económicas de la persona, sino con el desgaste personal que genera el no poder cumplir con las expectativas del sistema.

Lo expresado por las entrevistadas permite visualizar las presiones, contrapresiones y conflictos que experimentan las personas afiliadas en el desarrollo de la actividad laboral. De acuerdo con Melucci (1999):

“los conflictos surgen en aquellas áreas del sistema que son directamente afectadas por los flujos más intensos de información y de símbolos, pero que a la vez reciben las presiones más fuertes para que se sometan. Los actores que participan en estos conflictos son temporales y el propósito de su acción es revelar a la sociedad los dilemas vitales que han surgido en su interior” (p.15).

Esta cita permite entender los conflictos que emergen en la VDM como parte de una tensión estructural entre los discursos simbólicos que la sustentan -como el empoderamiento, el éxito personal, la libertad y el emprendimiento- y las condiciones materiales reales que viven las personas afiliadas. El autor señala que *“los conflictos surgen en aquellas áreas del sistema que son directamente afectadas por los flujos más intensos de información y de símbolos”* (Melucci, 1999), lo que se puede vincular con la exposición constante de mensajes motivacionales, capacitaciones, eventos y narrativas de éxito que atraviesan la experiencia cotidiana de las personas afiliadas a este modelo.

Estas simbologías construyen una idea aspiracional del trabajo: no sólo se trata de vender productos, sino de transformar tu vida, ser tu propia jefa, alcanzar la independencia financiera o ayudar a otros a lograrlo. Sin embargo, estas mismas personas están sometidas a fuertes presiones para sostener ese ideal, aunque su realidad material esté llena de obstáculos -baja rentabilidad, inversión constante, incertidumbre económica, y un proceso de trabajo que exige cada vez más

involucramiento emocional, social y económico-. Aquí es donde se hacen visibles las contrapresiones y conflictos, muchas veces silenciados o racionalizados como “fallas personales” en lugar de estructurales.

Melucci también señala que *“los actores que participan en estos conflictos son temporales”* (1999, p.15) y que su acción busca revelar dilemas vitales. En la VDM, estos actores pueden ser quienes, en distintos momentos, expresan malestar, cuestionan las reglas del juego, se distancian del modelo, o desarrollan estrategias de resistencia. Lo anterior permite enmarcar a las personas afiliadas no sólo como víctimas pasivas de un sistema, sino como agentes que, desde su experiencia concreta, hacen visibles los dilemas éticos, afectivos y económicos que habitan en el corazón de este modelo de negocio. Sus conflictos no son marginales, sino profundamente significativos, porque interpelan las promesas que sostienen a la VDM como forma de trabajo.

Aunado a esto, el enfoque en hacer ventas para ganar puntos introduce un elemento adicional de presión sobre las participantes. En lugar de enfocarse exclusivamente en las VD, las personas afiliadas deben cumplir con los objetivos establecidos para poder mantener su estatus dentro de la organización. Esto no solo se traduce en la necesidad de realizar compras frecuentes o apoyar a otros en la compra de productos, sino también en la obligación de mantener un flujo constante de ventas y reclutamiento.

En este sentido, Durand (2011) plantea que el control no desaparece, sino que se transforma, adoptando formas más sutiles y descentralizadas que operan a través de la interiorización de las normas por parte de las personas trabajadoras. Esto se traduce en una autoexigencia constante, donde el fracaso no es atribuido a las condiciones estructurales del sistema, sino al supuesto “mal desempeño” personal, profundizando así la precariedad subjetiva y emocional del trabajo. Además -y de acuerdo con lo observado en trabajo de campo-, existen una serie de situaciones que muestran la existencia de riesgos psicosociales al realizar esta actividad. Así lo expresan las entrevistadas:

“[...] aquí es de arriesgar, [...] si tú a una persona que le vas a vender y es de primera vez, tú no sabes si te lo paga, ¿no? Porque igual si le llevas el producto, te lo encargan. [...] Y hay veces que te encargan dos mil o arriba de dos mil pesos, ¿no? [...] entonces, tú vas arriesgando ese dinero, porque te dicen, bueno, yo ahorita te doy, por ejemplo, nada más tengo en efectivo 500 pesos. Se me hace una cosa muy peor, que tú ya tienes los productos ahí y no se los entregues todos, para mí [...] entonces, yo lo que hago es hablar [...] y efectivamente confiar en la persona, de que a lo mejor te dice, te pago en dos, tres quincenas y tú vas solventando ese producto, porque tú tienes que pagar de contado a la empresa. Entonces, tú vas solventando y esperamos a que la persona te pague y que te resuelva [...]”

(Comunicación personal, entrevista 14 TR, 06.04.23)

Se destaca el riesgo financiero asociado a este tipo de trabajo. El proceso de entregar productos a crédito o con pagos diferidos genera un alto riesgo económico para la vendedora, quien debe confiar en la buena fe de los clientes para recuperar su inversión. Este tipo de situaciones genera una incertidumbre económica constante, ya que las vendedoras pueden verse en una posición vulnerable si los clientes no cumplen con sus pagos.

“[...] por eso ganamos en el multinivel porque es un trabajo que se tiene que hacer y es extraordinario, o sea, porque trabajas con muchas personas entonces no te pagan de las personas porque las personas ganan lo que quieran, la empresa te paga obviamente por estar invitando a personas, pero no solo invitarlas, sino ayudarlas a que ellas ganen [...], pero es un riesgo porque no todas lo hacen, tu inviertes tiempo y dedicación a las personas que invitas [...] pero no todas desarrollan el negocio y eso es un riesgo [...]”

(Comunicación personal, entrevista 5 GC, 21.11.22)

El sistema crea una cultura de alta competencia donde las participantes son incentivadas a invertir más tiempo y dinero en el proceso para crecer, lo cual puede ser un esfuerzo agotador y que, a menudo, no garantiza una remuneración estable

o suficiente, especialmente para quienes se encuentran en niveles jerárquicos más bajos.

[...] bueno porque andamos en todos lados en varias comunidades y yo creo que es una de muchas, o sea porque, [...] la persona que va manejando en una carretera que es súper chiquita porque son a veces como carreteras súper angostitas para llegar a la comunidad y que va súper ebria la persona [...] manejando súper zigzagueando y que lo tenemos delante [...], bueno, a lo mejor también en algunos retenes pero sin mayor riesgo, la verdad es que más bien de situaciones que han pasado en carreteras trabajamos mucho en Guanajuato en carreteras que hay muchas cosas raras ahí, que incendiaron un coche, que no sé, entonces después de que pasa esto, pues como cada quince días están haciendo los retenes [...]"

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

En esta entrevista se mencionan los riesgos físicos asociados al trabajo de VDM, como la exposición a accidentes de tráfico al transitar por carreteras peligrosas. La entrevistada señala que deben viajar a comunidades alejadas por caminos estrechos y en malas condiciones, lo que representa un riesgo físico considerable. Este tipo de actividad implica traslados frecuentes y prolongados, lo que incrementa la exposición a situaciones de peligro, especialmente en un contexto nacional marcado por condiciones de inseguridad y violencia.

Las entrevistas muestran que esta actividad expone a las personas afiliadas a múltiples factores de riesgos psicosociales (FRPS) que afectan su bienestar y salud mental (Neffa, 2015; Peiró, 2001). Estas experiencias pueden agruparse en diversas dimensiones:

- Ritmo y carga de trabajo,
- Ambiente físico inseguro,
- Baja seguridad contractual, y
- Difusa separación entre el tiempo de trabajo y la vida personal.

El estrés derivado de los traslados prolongados, la falta de apoyo institucional y la constante incertidumbre respecto al ingreso económico impactan directamente en la salud integral de quienes participan en este modelo de negocio. Además, el carácter autónomo y flexible del trabajo, lejos de representar un beneficio real, impone una fuerte autoexigencia, difumina los límites entre la vida personal y laboral, y genera una presión constante que puede traducirse en estrés crónico.

Esta situación se vuelve aún más crítica cuando las personas deben conciliar las demandas del negocio con el trabajo doméstico y de cuidados, produciendo un desequilibrio en la relación trabajo-familia. En conjunto, estos factores conforman un entorno laboral altamente demandante y vulnerable que, aunque se presenta bajo el discurso del empoderamiento, reproduce condiciones de precarización y desgaste emocional.

5.4 Reflexiones del capítulo Proceso de Trabajo en la Venta Directa Multinivel

El análisis realizado cumple con el objetivo específico de este capítulo; describir el proceso de trabajo que desarrollan las personas afiliadas a estas organizaciones de VDM. Las voces de las entrevistadas permiten no solo describir, sino también comprender en profundidad el proceso de trabajo que caracteriza a estas empresas. Lejos de tratarse de una simple actividad de comercialización, el trabajo en la VDM se construye en una trama de actividades, relaciones, expectativas y condiciones que modelan profundamente la experiencia laboral de quienes participan.

A través de las entrevistas, se logra identificar las etapas y actividades centrales del proceso de trabajo desde la afiliación, la compra de productos, la venta directa, la formación de redes y el acompañamiento a nuevos integrantes, hasta la participación en capacitaciones, eventos y campañas impulsadas por las compañías. Estas actividades son vividas de manera simultánea, y muchas veces dependen del perfil o nivel de involucramiento de cada persona, lo que refuerza la segmentación de los perfiles emergentes.

Un hallazgo clave del análisis es cómo la autogestión y el desempeño personal se convierten en los principales reguladores del ingreso y la permanencia en el modelo. Esta lógica de "responsabilidad individualizada" coincide con el flujo tenso del trabajo (Durand, 2011), que implica un proceso continuo y acelerado en el que la producción y las exigencias no se detienen, y en el que las personas afiliadas deben estar siempre disponibles y en rendimiento, sin pausas ni límites definidos entre el tiempo laboral y personal. Este flujo tenso se vive en la VDM a través de la exigencia constante de mantener redes activas, alcanzar metas de venta y responder de forma inmediata a las demandas del mercado y de la empresa.

Asimismo, la presión emocional descrita por las entrevistadas se alinea con lo que Neffa (2015) identifica como FRPST, como la ambigüedad de rol, la inseguridad laboral, la sobrecarga emocional y la escasa posibilidad de desconexión. Estas condiciones generan un entorno propenso al desgaste, al estrés y a la ansiedad, donde las personas deben sostener su motivación sin garantías ni protección social. Desde la psicología del trabajo, Peiró (1999) subraya que este tipo de estrés crónico no solo afecta el bienestar psíquico, sino también el rendimiento, la salud física y las relaciones sociales de las personas trabajadoras.

La instrumentalización del conocimiento, orientada más a la expansión de redes y a la autosuperación que a una formación técnica o crítica, responde también a una forma de control indirecto. Se refuerza así una narrativa de mejora personal que disfraza las demandas estructurales del modelo. En este marco, siguiendo a Melucci (1999), puede observarse cómo las personas trabajadoras experimentan una tensión constante entre las presiones del sistema organizativo y sus propias contrapresiones individuales, la necesidad de proteger su tiempo, su salud emocional o sus vínculos familiares, frente a las exigencias de disponibilidad y desempeño permanente.

Las condiciones descritas por las entrevistadas revelan un modelo que, aunque se presenta como flexible y autónomo, opera mediante mecanismos de control sofisticados y persistentes, con altos costos personales. La ausencia de

límites entre lo personal y lo laboral, la exposición a la evaluación constante y la presión por el éxito constituyen elementos centrales de un trabajo marcado por la tensión, la incertidumbre y la vulnerabilidad subjetiva.

Además, la interseccionalidad (Davis, 1981) revela que el trabajo en la VDM está profundamente atravesado por el género, la clase, la edad y las responsabilidades de cuidado. Son mayoritariamente mujeres quienes, además de sostener sus hogares, enfrentan jornadas laborales extendidas, ingresos inestables y la presión de mantener una imagen de éxito y felicidad, mientras compiten por escalar en una estructura profundamente desigual.

Frente a este panorama, es urgente reconocer el trabajo en la VDM como un proceso laboral con todas sus implicaciones. Se requiere una mirada crítica que no se limite a celebrar el emprendimiento, sino que cuestione las condiciones reales de producción, las relaciones de poder que lo sostienen y las consecuencias subjetivas y estructurales que genera.

CAPÍTULO VI

EL ARTE DE LA ESTRATEGIA

Este capítulo presenta las estrategias personales que implementan las personas afiliadas para alcanzar sus objetivos y enfrentar las dificultades asociadas al riesgo y la incertidumbre de su trabajo. Cabe señalar que, de acuerdo con lo observado en campo y con los relatos de las personas entrevistadas, muchas de estas estrategias personales derivan de las mismas estrategias promovidas por las empresas; sin embargo, es en la forma en que se ejecutan dónde radica su distinción.

6.1 Estrategias personales

Las estrategias personales desarrolladas por las entrevistadas pueden considerarse técnicas de sí (Foucault, 1990), en tanto constituyen prácticas que ejercen sobre su pensamiento y conducta, generando una serie de habilidades y actitudes orientadas a alcanzar los objetivos de su actividad laboral.

Las estrategias de venta y reclutamiento llevadas a cabo por las entrevistadas se dividen entre aquellas propuestas por las compañías -como regalar muestras, promocionar los productos en la vida cotidiana, o compartir contenido en redes sociales- y otras ideadas por las propias entrevistadas -como extender plazos de pago, vincular la promoción con su actividad profesional, o potenciar cualidades personales-. Sin embargo, para que estas estrategias resulten exitosas, se requiere de otras acciones vinculadas a la planeación y organización.

6.2 Planeación estratégica

La planeación suele ser el primer paso dentro de las estrategias desarrolladas por las personas entrevistadas. Es decir, la mayoría organiza con anticipación las tareas que realizará diariamente. Para ello, es común el uso de agendas físicas o aplicaciones digitales, donde programen:

- Las reuniones y talleres proporcionados por las empresas.
- Las presentaciones o visitas a clientes o potenciales clientes.
- La realización, entrega y cobro de pedidos.

- El seguimiento a clientes y a los integrantes de su red.

Estas tareas son revisadas constantemente y, en la práctica cotidiana, se realizan o se reprograman según las circunstancias del día a día.

[...] pues de entrada es cómo manejar una agenda en donde realizó o imparto diario [...], un entrenamiento por WhatsApp que es el medio que más me encanta porque estoy conectada con Estados Unidos con Colombia y México con un WhatsApp [...], entonces es como estar capacitando por este medio diario [...], capacitación tanto de producto como una capacitación de desarrollo personal, que es un tema como para el crecimiento personal, entonces es capacitación, es talleres que hago trimestrales con el equipo de líderes, y hago también ventas diarias en campo, trabajo en campo dos o tres días a la semana y también realizo ventas por internet manejo una página en la que estoy contactando personas justamente de México y otros países para que se inscriban para que también se hagan socios y también es otra actividad que manejo entonces es como el trabajo de grupo de WhatsApp, el trabajo de líderes en talleres trimestrales diariamente el trabajo de campo conociendo más personas, haciendo más contacto en calle [...]”

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

De acuerdo con lo expresado en la entrevista se observa una rutina de trabajo multiplataforma y multinivel -capacitación constante, talleres con líderes, ventas presenciales, contacto en campo, redes sociales y reclutamiento en línea-. Esta diversidad de actividades muestra cómo la entrevistada integra distintas tareas en un esquema autogestionado, en el que ella misma establece y coordina su agenda, lo cual refuerza la idea de autonomía, pero también sugiere una carga de trabajo elevada y multifacética.

[...] mira esta es mi agenda, tengo tres personas para citas, y voy tachando lo que voy haciendo [...] este día tenía que subir un tutorial de producto [...], en la semana tenía que subir unos estados a face e insta (sic), los subí [...] A veces toca reprogramar las presentaciones por zoom porque la gente no está disponible [...]

Hoy jueves no tengo nada, pero qué hago yo hoy, empiezo a reprogramar las citas y las presentaciones y empiezo a llenar mi agenda [...] Entonces en el día a día, reviso los pendientes, lo que tengo que hacer, reprogramo y empiezo hacer las presentaciones y eso me puede durar hasta las diez de la noche, por eso manejo mi agenda [...].

(Comunicación personal, entrevista 7 BM, 04.01.23)

Esta entrevista pone el énfasis en el uso cotidiano de la agenda como una herramienta de control y reconfiguración constante del trabajo. La entrevistada programa tareas, gestiona imprevistos y ajusta su jornada de forma flexible, lo que permite visibilizar la lógica de "trabajo siempre disponible" basada en el rendimiento individual.

Ambas entrevistas ponen de manifiesto la importancia de la planeación diaria para sostener su actividad. Utilizan herramientas como la agenda o el WhatsApp no solo para organizar sus tareas, sino también como medios para sostener relaciones de trabajo transnacionales y locales, lo cual evidencia el carácter flexible, pero también intensivo del trabajo en la VDM.

Las estrategias de reclutamiento también implican que las personas entrevistadas manden a hacer volantes, tarjetas de presentación, etiquetas y sellos. Asimismo, suponen la búsqueda de rutas, espacios y eventos donde puedan promoverse.

[...] ahorita estoy como volviendo a agarrar una programación de rutas porque [...] es como hacer más contactos entonces es salir de campo ¿qué más? Contactar afuera en la calle, en campo y también con comunidades una o dos veces por semana [...]"

(Comunicación personal, entrevista 5 GC, 21.11.22)

[...] yo busco mucho en donde va a haber reunión de personas, por ejemplo tú sabes, ¿no? que a nivel municipal o federal o de estado, oye, va a haber una

reunión de la mujer y van a dar tal cosa o donde se junta más gente es en dónde van a regalar cosas y es lo que he visto, y lleno, entonces es como que trato de ir a esos lugares, hacer contacto con las personas, darles el volante, reclutar [...] buscar en donde va a haber como entregas de apoyos o como en donde van a, digo, a regalar algo a dar una charla o así multitudes [...]

(Comunicación personal, entrevista 4, VC, 15.11.22)

Ambas entrevistas reflejan un componente clave en la actividad de VDM, la construcción de visibilidad territorial. Las personas afiliadas no esperan a que los contactos lleguen, sino que salen activamente a buscálos, lo que implica diseñar rutas, identificar eventos comunitarios, ferias o concentraciones donde puedan hacer contacto con nuevas personas. La búsqueda de eventos masivos donde se “regalan cosas” o “hay multitudes” también muestra cómo se interpreta cualquier espacio social como una posible oportunidad de negocio. Esta lógica se asemeja a la de un trabajo de prospección en campo, que requiere iniciativa, observación del entorno y capacidad para adaptarse al calendario local o institucional -por ejemplo, “reunión de mujeres” o “entregas de apoyos”-.

Se destaca también el uso de recursos impresos -volantes, tarjetas, sellos-, que, si bien pueden parecer simples, cumplen una función simbólica y profesionalizante dentro de su labor. Estas herramientas permiten legitimar su presencia y dotar de una imagen más formal a su actividad, lo que puede generar mayor confianza en potenciales afiliadas o compradoras. Esto puede vincularse con las técnicas de sí (Foucault, 1990) donde las personas afiliadas moldean su imagen como agentes profesionales del negocio, mediante el uso de elementos visuales, discursivos y actitudinales.

Otra de las tareas fundamentales son las presentaciones del negocio y los productos. Estas presentaciones suelen ser realizadas por una sola persona cuando el número de invitados es pequeño. Sin embargo, cuando la reunión es más grande, las personas afiliadas suelen pedir respaldo a sus líderes. En este caso, los preparativos incluyen los objetos y medios que se utilizan para la presentación, tales

como el espacio, las sillas, las mesas, el rotafolio, el pizarrón, los productos, las muestras y los kits de afiliación. No obstante, es común que estas reuniones conlleven un grado de incertidumbre, ya que las personas pueden no presentarse y dejar esperando a las personas afiliadas. Por ello, es necesario insistir, reconfirmar y, en muchos casos, reagendar.

[...] yo le ayudé a mi mamá a preparar una presentación, la verdad la vi muy entusiasmada invitando gente, pero a la mera hora solo llegó una persona [...] y al final ni nos compró ni se inscribió, ver la decepción en la cara de mi mamá el ver que no llegaron y no se vendió nada fue muy duro, la verdad hasta yo me sentí mal [...] y eso que ya tengo experiencia [...]

(Comunicación personal, entrevista 3 MT, 08.11.22)

Uno de los aspectos clave en la entrevista es la incertidumbre relacionada con las presentaciones. Aunque las personas afiliadas se preparan cuidadosamente para las presentaciones, existe una alta posibilidad de que los asistentes no se presenten, lo que genera frustración y afecta tanto a la persona afiliada como a las emociones personales vinculadas a la labor. Esta incertidumbre es una característica del trabajo en la VDM y refleja una precariedad asociada a la irregularidad de los resultados.

La decepción de la madre al ver que la venta no se concretó es un reflejo claro de la presión y el impacto emocional que puede generar la falta de éxito inmediato, tanto en términos financieros como en cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la red de trabajo. Esta carga emocional está vinculada a los riesgos psicosociales identificados en la investigación, relacionados con las expectativas incumplidas y el estrés generado por las presiones externas e internas del modelo de negocio.

Actualmente, muchas de estas presentaciones y capacitaciones se imparten en línea, siendo un elemento fundamental las experiencias que se tienen con los productos. Estas experiencias se utilizan para convencer, dar credibilidad y generar

confianza en posibles clientes. Se recurre, entonces, a vivencias personales, familiares, de conocidos y amigos. También se emplean las herramientas proporcionadas por las empresas -página web, aplicaciones digitales, estrategias de negocio, catálogos, manuales, promociones-, que funcionan como un complemento necesario. Sin embargo, el contenido más persuasivo son los testimonios, ya que se convierten en un recurso central al confirmar los beneficios de los productos desde la experiencia propia o la de otras personas.

“[...] un 90% de lo que dicto en las charlas es mi experiencia, por supuesto me apoyo en catálogos, listas de precios, manuales, folletos, etc., explicación de promociones, pero el 80 o el 90% de la charla es simplemente la experiencia laboral y personal [...]”

(Comunicación personal, entrevista 16 LC, 31.07.23)

Este fragmento refleja cómo las personas afiliadas recurren a estrategias simbólicas y emocionales como parte de sus prácticas laborales. El testimonio personal no solo cumple una función persuasiva, sino que se constituye como una técnica de sí (Foucault, 1990), donde la experiencia se convierte en herramienta laboral. En este contexto la legitimidad no se apoya exclusivamente en conocimientos técnicos, sino en la vivencia directa, lo cual refuerza la autenticidad del mensaje y genera identificación con la audiencia.

Además, la digitalización de estas prácticas permite una mayor difusión, pero también exige nuevas competencias comunicativas y tecnológicas. Se observa una hibridación entre lo profesional y lo íntimo, donde el cuerpo, las emociones y la historia personal se vuelven capital simbólico (Bourdieu, 1986; 1997) para sostener la actividad comercial. Los testimonios y experiencias personales que comparten las personas afiliadas en presentaciones y capacitaciones funcionan como capital simbólico, ya que les otorgan legitimidad ante clientes potenciales y nuevos integrantes de la red.

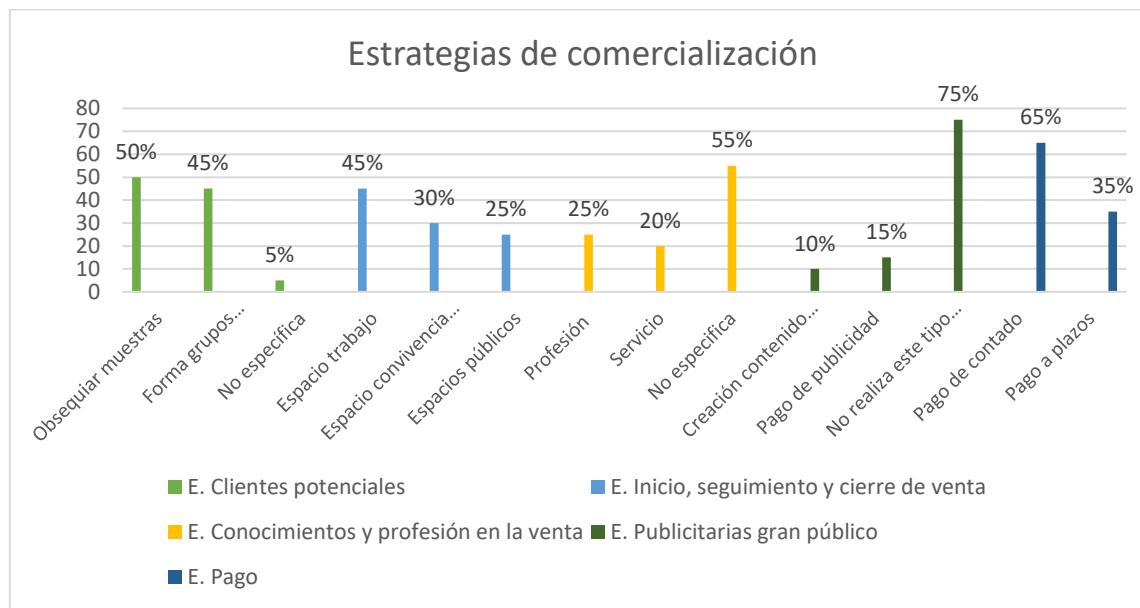
Este capital no se encuentra en el producto per se, sino en la capacidad de narrarlo, de mostrar resultados vividos y de encarnar el éxito prometido por el modelo de negocio. En este sentido, la experiencia se convierte en un activo comercial, y el cuerpo, la trayectoria y la emocionalidad de las personas se tornan recursos estratégicos.

6.3 Estrategias personales de comercialización

Comercializar se refiere a la distribución y logística necesarias para hacer llegar físicamente un producto o servicio al consumidor final. Para ello, es probable que se tengan que desarrollar estrategias específicas con el objetivo de alcanzar el éxito del negocio. En la figura 12 se muestran cinco estrategias de comercialización identificadas en las narrativas de las entrevistadas, así como las actividades puntuales que cada una implica.

Figura 12

Estrategias de comercialización



Elaboración propia.

- **Estrategias para clientes potenciales:**

Una de las estrategias está dirigida a los clientes potenciales con quienes ya se estableció, o se está estableciendo, un contacto más personal. Se busca que conozcan los productos a través de obsequios o brindándoles información, incluso si ya son clientes, por ejemplo, mediante grupos de WhatsApp. La mitad de las personas afiliadas señaló que adquiere muestras o productos con su propio dinero para obsequiar a clientes potenciales, u ofrece descuentos y promociones con el fin de generar interés. Dichos beneficios, en la mayoría de los casos, también son financiados por ellas mismas.

[...] le doy cortesías a mis amistades, o futuras clientas [...] te regalo esta cremita, te regalo este bálsamo [...] sobre todo para que conozcan el producto [...] es una pequeña inversión que hago [...] y así cuando revisen el catálogo se animen a pedirme algo [...] es un enganche [...]"

(Comunicación personal, entrevista 12 AG, 14.04.23)

Esta entrevista muestra cómo las estrategias de comercialización están profundamente personalizadas y adaptadas a los recursos individuales de las personas afiliadas. Se pone en evidencia la inversión económica directa que realizan para generar demanda -comprando muestras, aplicando promociones o brindando cortesías-, lo cual refuerza la idea de que el negocio requiere no solo tiempo y esfuerzo, sino también una gestión de riesgos personales.

Además, estas acciones pueden ser interpretadas como prácticas orientadas a acumular capital simbólico, en la medida en que construyen una imagen de generosidad, profesionalismo y confianza frente a los clientes. También reflejan una forma de trabajo emocional (Hochschild, 2013), donde los lazos personales -amistades, redes cercanas- se entrelazan con la lógica del mercado.

Por otro lado, el 45% de las entrevistadas señala que su estrategia más importante para captar compradores potenciales, dar a conocer los productos y/o

mantener informados a los clientes es la creación de grupos, por ejemplo, en WhatsApp, desde donde envían constantemente información, promociones, lanzamientos y descuentos.

[...] tengo un grupo de WhatsApp donde están todas mis clientas frecuentes y ahí suelo publicar las ofertas y promociones vigentes [...], publico lo que más consumen, lo que más suelen pedir y ya ellas al ver esas promociones me hacen pedido luego luego [...] O cuando hay lanzamientos de cremas, que por lo general salen en promoción. Lo que hago es recalcar que normalmente esa crema cuesta tanto pero que está en tanto por la promoción, y eso me ha ayudado a mi muchísimo [...]”

(Comunicación personal, entrevista 16 LC, 31.07.23)

Esta entrevista muestra cómo la estrategia digital mediante grupos de mensajería como WhatsApp se ha convertido en una herramienta clave de fidelización y promoción dentro del trabajo. Este canal permite mantener una comunicación directa, rápida y personalizada, algo especialmente útil en entornos de consumo frecuente.

Sin embargo, también evidencia una forma de externalización de costos por parte de las empresas, ya que el uso de tecnología y conectividad recae completamente en las personas afiliadas. Esto refuerza la idea de precarización encubierta bajo esquemas de autonomía, donde las trabajadoras asumen los gastos operativos y la responsabilidad de sostener la relación con los clientes.

- ***Estrategias de inicio, seguimiento y cierre de venta -relativas a sus espacios cercanos y/o de convivencia-:***

En cuanto a los espacios para hacer contacto con las personas e iniciar o cerrar una venta, las afiliadas aprovechan sus entornos sociales más próximos:

[...] una ventaja que tengo es que mis clientas son mis amistades, mis compañeras de trabajo, mi familia, [...] entonces en los espacios de convivencia es

donde aprovecho para llevar el catálogo, o entregar producto [...]ya sabes el café, la reunión, o antes de entrar al trabajo [...]"

(Comunicación personal, entrevista 12 AG, 14.03.23)

Esto, en ocasiones, puede generar tensiones dentro de sus círculos familiares o de amistades, ya que las redes de apoyo se cansan de que las afiliadas les ofrezcan productos:

"[...] cuido mucho a quien le voy a ofrecer algo, sí, no quiero que me vean como ay la amiga fastidiosa que solo quiere vender, porque me ha pasado que luego les paso una promoción o el catálogo y me han dicho... ¿a poco andas haciendo esto? [...] si te acabo de comprar, ¿a poco otra vez? [...] y bueno luego si me he sentido un poco mal, por eso cuido mucho que a las personas que son mis clientas sean de mucha, mucha confianza [...]"

(Comunicación personal 14 MG, 06.04.23)

Estas entrevistas revelan una estrategia que se apoya fuertemente en el capital social (Bourdieu, 1986; 1997) preexistente, es decir, las relaciones cercanas y de confianza de las personas afiliadas. En este modelo de venta, el espacio cotidiano -la oficina, la casa, una reunión informal- se convierte en un espacio productivo donde se negocia no solo un producto, sino también los vínculos personales.

Sin embargo, este entrelazamiento entre lo personal y lo laboral también genera tensiones emocionales. Las entrevistadas muestran preocupación por no desgastar sus relaciones o ser percibidas como "molestas", lo que refleja una forma de gestión emocional constante que implica contención, selección cuidadosa de los momentos y autolimitación.

Lo anterior pone de manifiesto cómo este tipo de actividad laboral invade la esfera privada y exige un uso intensivo del capital relacional (Bourdieu, 1986; 1997), que además debe mantenerse en equilibrio para no romper la red de apoyo que

sustenta su negocio. Esta dimensión permite observar cómo el modelo de VDM externaliza no solo los recursos materiales y tecnológicos, sino también el costo emocional del negocio, dejando en las personas afiliadas la responsabilidad de sostener su red de clientes sin deteriorar sus lazos personales.

- ***Estrategias de puesta en juego de los propios conocimientos y profesión en otras áreas para hacer más deseable el producto:***

Casi la mitad de las afiliadas refiere poner en juego todos sus recursos; uno de ellos es su propia formación y/o ocupación, lo que a algunas les ha permitido vincular áreas de la salud mental y física con el producto que venden. Lo anterior les ha posibilitado generar un discurso de ventas más convincente:

“[...] pues digamos al ser como productos de salud, o sea, saben que tengo el potencial [...] porque incluso al tener la línea de cosmética, empecé a hacer faciales [...] entonces, yo sé que tengo como la creatividad de hacer muchas cosas [...] tengo eso, mis herramientas de trabajo, o sea, tengo mi escáner [...] o sea, la psicología pues me ayuda mucho a compaginar también la recomendación de los productos para ciertas aplicaciones que tienen de tipo mental [...]”

(Comunicación personal, entrevista 6 AA, 08.12.22)

“[...] como entrenadora es normal que la gente me pregunte que puede tomar para el desarrollo muscular, o tener más energía, o incluso para bajar de peso [...] entonces yo no solo les recomiendo, sino que les vendo el producto [...] , incluso si tienen una lesión les digo usa tal gel, o crema [...]”

(Comunicación personal, entrevista 13 CM, 03.04.23).

Imagen 26

Entrenamiento físico



29 de abril de 2023⁴³

En estas entrevistas se observa una estrategia que podríamos llamar de profesionalización del discurso de venta, donde las afiliadas recurren a sus conocimientos previos, su ocupación formal o su trayectoria personal para generar confianza, autoridad y cercanía en la venta de los productos.

Por un lado, se activa el capital cultural y simbólico (Bourdieu, 1986; 1997), al emplear saberes adquiridos en otros contextos -como la psicología, la cosmética, el entrenamiento físico- para legitimar las recomendaciones de uso. Las personas no solo venden un producto, venden una versión personalizada y “experta” del mismo. Esta estrategia potencia la credibilidad del testimonio, al situarse en un lugar de saber. No es lo mismo que una persona sin formación recomiende una crema, a que lo haga una psicóloga que vincula bienestar mental con el uso del producto, o una entrenadora que prescribe suplementos como parte de su orientación deportiva.

⁴³ Las imágenes han sido editadas en aras de conservar la confidencialidad de las asistentes.

Además, puede leerse como una forma de diferenciación dentro del mismo sistema de venta, al no poder competir con grandes campañas, las afiliadas construyen valor agregado desde su historia y experiencia profesional. También implica un trabajo de bricolaje identitario o presentación del yo (Goffman, 2006), es decir, una recomposición de su identidad profesional en función del negocio, no abandonan su formación, sino que la resignifican y reconvierten para darle sentido y fuerza a su emprendimiento en VDM. Esta práctica muestra cómo el modelo multinivel estimula formas de hibridación laboral, en las que lo personal, lo profesional y lo comercial se entrelazan para sostener la actividad económica.

- ***Estrategias publicitarias para el gran público:***

Estas estrategias consisten en desarrollar contenido para plataformas como YouTube o incluso pagar publicidad, nuevamente con dinero propio, en Facebook e Instagram. Este tipo de publicidad también suele ayudar en el reclutamiento para fortalecer la red de ventas:

“[...] en mi caso, algo que a mí me funcionó fue hacer un canal de YouTube para subir información [...], incluso personas de otros países me decían estoy en Perú ¿me puedes vender?, y yo así de mejor te contacto con la página de Perú, pues yo solo puedo vender en México [...]”

(Comunicación personal, entrevista 7 BM, 04.01.23)

“[...] el pagar publicidad en face promocionando los kits de afiliación me ha dado buenos resultados [...]”

(Comunicación personal, entrevista 14 GP, 06.04.23)

Si bien solo el 25 % de las entrevistadas señaló haber empleado este tipo de estrategia -crear contenido o pagar publicidad-, no es despreciable que una cuarta parte de la población destine parte de sus recursos a actividades que, en principio, deberían ser promovidas y financiadas por la empresa. El uso de plataformas digitales -Facebook, YouTube, Instagram y TikTok- no solo facilita la promoción de productos, sino que también se convierte en un canal de expansión del negocio a

través del reclutamiento. Al compartir contenido de manera estratégica, las personas afiliadas no solo buscan clientes, sino que también proyectan una imagen que incentiva a otros a unirse.

Este fenómeno ha redefinido la dinámica de reclutamiento y ventas, haciendo que la participación en el modelo de VDM no solo dependa del producto, sino de la habilidad de las afiliadas para construir y mantener una identidad digital atractiva y persuasiva. Esta estrategia refuerza la idea de que el éxito en este tipo de organizaciones depende de la constancia y la proactividad en el uso de redes sociales, trasladando la responsabilidad del crecimiento económico a cada persona afiliada.

Crear contenido en redes sociales, especialmente cuando este proyecta una imagen aspiracional, activa una forma de capital simbólico contemporáneo (Bourdieu, 1986; 1997), donde la visibilidad, el estilo de vida y el carisma digital son tan importantes como el producto mismo. Este tipo de estrategias confirma que las plataformas digitales ya no son solo canales de comunicación, sino verdaderos espacios de trabajo donde se ponen en juego habilidades comunicativas, estéticas y técnicas para alcanzar objetivos económicos.

Además, a través de estos medios, algunas entrevistadas logran cruzar fronteras geográficas -como en el caso de YouTube-, lo que demuestra la capacidad de este modelo para articular redes transnacionales, aunque en este caso sin que eso necesariamente se traduzca en mayores ganancias directas.

- ***Estrategias de pago -diversificadas y financiadas-:***

Las afiliadas también suelen generar formas de pago diversificadas para poder comercializar sus productos. Fundamentalmente, se identificaron dos modalidades, pago de contado y pago en parcialidades. Esta última es una estrategia desarrollada por las propias entrevistadas -no por las empresas-, lo que implica que ellas deben financiar a sus clientes, asumiendo los riesgos que esto conlleva.

Generalmente, esta modalidad consiste en que la cliente realiza un primer pago al momento de recibir el producto y liquida el resto quince días después. Es común que las fechas de “cobranza” coincidan con los días de pago -quincenas-, para facilitar el cumplimiento. Sin duda, esta estrategia, como muchas otras que se

ven en la necesidad de implementar, coloca a las afiliadas en una condición de vulnerabilidad, ya que son ellas quienes financian y arriesgan el capital para sostener la venta -pues la empresa les cobra el producto en una sola exhibición y al contado-. Por ello, con frecuencia enfrentan dificultades tanto para recuperar el dinero como para entregar los productos:

[...] es trabajoso porque el pedido lo hace uno muy fácil, pero para cobrar y que te paguen es otra cosa [...]

(Comunicación personal, entrevista 8 RM, 25.01.23)

Para superar estas dificultades, han desarrollado otras estrategias. Una de las más comunes es el “autopréstamo”; se prestan a sí mismas el dinero para poder cubrir el costo del pedido. Si una clienta no paga a tiempo o si decide pagar en cuotas, las afiliadas adelantan el pago con recursos propios, y luego recuperan el dinero. Para ello, muchas han creado una especie de capital o fondo de ahorro destinado exclusivamente a afrontar este tipo de situaciones:

[...] yo tengo que pagar de contado al momento de hacer la compra, entonces tengo que organizarme tener un guardadito extra al momento de pagar ... ya sé que el dinero lo suelto, pero me va a regresar [...] entonces es como un juego financiero [...]

(Comunicación personal, entrevista 15 MO, 10.04.23)

Estas entrevistas evidencian una clara externalización del riesgo económico por parte de las empresas hacia las personas afiliadas. Al no contar con esquemas formales de crédito o financiamiento proporcionados por la compañía, son las propias trabajadoras quienes diseñan mecanismos informales para sostener la operación. El uso de ahorros personales o el "autopréstamo" como herramienta para mantener el flujo de ventas se asemeja a las prácticas de microfinanciamiento.

Sin embargo, en este contexto se trata de una microfinanza autoimpuesta y sin respaldo institucional, lo que incrementa la precariedad. Tener un “guardadito” o fondo propio no solo constituye una estrategia financiera, sino también un recurso simbólico que posiciona a las afiliadas como mujeres responsables, comprometidas y “buenas vendedoras”. Esta acumulación y uso de capital económico también se

transforma en capital simbólico (Bourdieu, 1986; 1997), al conferirles legitimidad y confianza frente a clientas y líderes.

Aunque estas estrategias se presentan como señales de “inteligencia financiera” o habilidades emprendedoras, en realidad profundizan la informalidad y la autoexplotación, ya que las afiliadas asumen funciones propias de un sistema financiero informal -evaluadoras de riesgo, prestamistas y cobradoras-. Las dificultades para recuperar pagos también implican una inversión considerable de tiempo en gestiones de seguimiento, organización, y en algunos casos, confrontación.

También existen estrategias de protección y resistencia que las afiliadas han desarrollado de forma colectiva. Un ejemplo de ello es el “voceo”; una práctica mediante la cual se informan entre vendedoras sobre personas que no son buenas clientas, con el fin de protegerse y tomar precauciones al momento de realizar futuras ventas. Así lo muestra la siguiente entrevista:

[...] sí han llegado a quedarme mal, pero son ventas [...], si me quedo con producto que no me pagaron, lo revendo [...] aunque ya me las conozco, ya sé quién paga, quién no paga y aunque me haya hecho pedido no se lo hago [...] de hecho entre las mismas compañeras que vendemos productos nos voceamos [...] no le vayas a vender a fulana y a zutana porque no te pagan ni cinco pesos [...] entonces no les vendemos... ninguna... las apartamos [...]

(Comunicación personal, entrevista 11 DM, 09.03.23).

Esta entrevista muestra una resignificación del fracaso en la venta; la declaración “pero son ventas” sugiere una normalización del impago como parte del trabajo. Esta aceptación puede reflejar una estrategia emocional de autoprotección, pero también una señal de precariedad estructural. Además, a diferencia de muchas estrategias individuales previamente analizadas, el “voceo” representa una forma de resistencia colectiva e informal que surge ante la falta de respaldo institucional.

Se trata de una organización colectiva, donde la experiencia compartida se convierte en mecanismo de protección. El intercambio de información entre afiliadas

permite establecer una comunidad de apoyo horizontal, donde la confianza no proviene de la empresa ni de estructuras formales, sino de las relaciones entre pares. Esto sugiere un uso activo del capital social. Es a través del “voceo”, que las afiliadas construyen listas negras informales que sirven para gestionar el riesgo financiero.

También se observan diferencias significativas en cuanto a las estrategias que implementan los hombres en comparación con las mujeres, así lo evidencia la siguiente entrevista:

[...] Tomé un curso de SARPIO que duró como tres meses en Celaya, ahí te enseñan todo sobre el negocio, y eso me impulsó mucho más [...] me puse a hacer todo lo que me dijeron que tenía que hacer [...] y metí a todos mis conocidos, primos, amigos, hasta exnovias [...] no solo en Querétaro, sino también en México [...] yo vi cómo puedes generar dinero sin invertir tanto [...]

(Comunicación personal, entrevista 3 MT, 08.11.22).

Esta entrevista pone en evidencia diferencias importantes entre las estrategias que adoptan los hombres y las mujeres dentro de la VDM. El entrevistado menciona que el haber tomado un curso formal de capacitación, le permitió entender mejor el negocio y aplicar de forma sistemática lo aprendido. Aunque no se descarta que las mujeres también accedan a este tipo de formación, en los relatos femeninos es más común encontrar aprendizajes autodidactas, empíricos o transmitidos por otras afiliadas, muchas veces sin un marco formal.

Esto puede estar relacionado con la disponibilidad de tiempo y recursos. Las mujeres, al asumir tradicionalmente más responsabilidades domésticas y de cuidado, pueden tener menos margen para capacitarse de forma intensiva o desplazarse a otras ciudades para tomar cursos. A su vez, el entrevistado muestra una actitud expansiva y utilitaria respecto a su red social “metí a todos mis conocidos, primos, amigos, hasta exnovias”. Este enfoque refleja una mayor libertad

para movilizar relaciones sin preocuparse por el desgaste emocional o la percepción de “fastidio”, algo que sí preocupa a las mujeres entrevistadas.

Además, la afirmación “yo vi cómo puedes generar dinero sin invertir tanto” refleja una visión instrumental, centrada en la rentabilidad del modelo, sin aludir a riesgos, desgaste o tensiones personales. Esto contrasta con los relatos femeninos que muestran preocupación por la recuperación de la inversión, el cobro, el impago, e incluso por la percepción social de su actividad.

Esta entrevista refleja una apropiación distinta del modelo VDM, más desinhibida, pragmática y agresiva en términos de red y expansión. Mientras que las mujeres tienden a negociar constantemente entre el negocio, los vínculos emocionales y los límites personales, los hombres parecen sentirse más libres de explotar sus relaciones como recursos de negocio. Esta diferencia ilustra cómo el género no solo condiciona el acceso a recursos formativos y financieros, sino también las formas de habitar y operar dentro del modelo económico.

En suma, el análisis de las entrevistas permitió identificar distintas tipologías de estrategias de adaptación y resistencia que las personas afiliadas desarrollan frente a las condiciones laborales impuestas por el modelo de VDM. Estas estrategias no son excluyentes entre sí, sino que suelen operar de forma simultánea y en distintos niveles -individual, relacional y colectivo- dependiendo del contexto y los recursos disponibles.

Algunas se orientan a sostener la actividad económica, otras a reducir el desgaste emocional o físico, y otras más a generar redes de apoyo y contención entre pares. La tabla 12 las ejemplifica, visibilizando cómo estas prácticas configuran formas concretas de agencia (Giddens, 2012) dentro de un entorno de alta demanda, precariedad e incertidumbre. Este enfoque permite no solo comprender la manera en que las personas se enfrentan a los desafíos cotidianos de la VDM, sino también reconocer su capacidad para negociar, redefinir y resistir las condiciones de un modelo que promueve la autonomía, pero reproduce múltiples formas de subordinación.

Tabla 12

Tipología de estrategias de adaptación y resistencia en la venta directa multinivel

Tipo de estrategia	Descripción breve	Ejemplos concretos	Dimensiones implicadas
Económicas	Diversificación de Venta de otros fuentes de ingreso y productos, búsqueda precariedad, administración del empleo sostenibilidad gasto formal/temporal, ajuste del consumo familiar		Subsistencia, competencia, acceso desigual, capital cultural
Tecnológicas	Uso de Lives en redes, manejo de catálogos digitales para virtuales, sostener o ampliar la actividad	Competencia digital, acceso desigual, capital cultural	
Afectivas	Contención emocional y construcción de comunidad	Grupos de WhatsApp, “familia” de ventas, reconocimiento entre pares	Apoyo mutuo, desgaste emocional, capital social
Organizativas	Gestión del tiempo y conciliación entre actividades	Establecimiento de rutinas, organización de espacios cotidianos	Doble jornada, género, vida domésticos
Simbólicas	Reconfiguración del sentido del trabajo y la identidad	Narrativas de “ser mi propia jefa”, resignificación del fracaso	Subjetividad, autoestima, tecnologías del yo

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias económicas están orientadas a la subsistencia y a la diversificación de ingresos, mientras que las tecnológicas aprovechan las herramientas digitales para ampliar la red de contacto y fortalecer la presencia en redes sociales. Las estrategias afectivas, por su parte, tienen un papel central en la contención emocional y en la construcción de comunidad, aspecto clave frente al desgaste subjetivo que produce la lógica del rendimiento constante. Las estrategias organizativas buscan compatibilizar la actividad comercial con otras esferas de la vida, especialmente las tareas domésticas y de cuidado, mientras que las simbólicas están centradas en la resignificación del fracaso, el reforzamiento de la autoestima y la construcción de una identidad de “emprendedora”.

6.4 Reflexiones del capítulo el arte de la estrategia

En este capítulo se han expuesto los hallazgos relativos a las estrategias que la población estudiada ha construido y que constituyen un elemento fundamental en el desarrollo de su actividad. Estas estrategias, leídas desde la teoría de la estructuración (Giddens, 1995), dan cuenta de la capacidad de agencia frente a estructuras que limitan, pero no determinan por completo, la acción. Así mismo, pueden entenderse como técnicas de sí (Foucault, 1990), donde las personas se autogestionan y disciplinan para responder a las exigencias del mercado. A la vez, que activan diversos capitales económicos, culturales y simbólicos (Bourdieu, 1986; 1997) especialmente cuando convierten su testimonio, su imagen o su profesión en herramientas de venta.

Las estrategias de adaptación y resistencia construidas por las personas afiliadas no solo revelan su capacidad para enfrentar un entorno laboral precario, sino también los límites estructurales y simbólicos que marcan su experiencia, especialmente para las mujeres. Es evidente que estas prácticas se encuentran atravesadas por relaciones desiguales (Lamas, 2013), las mujeres cargan con mayores exigencias emocionales, de cuidado y responsabilidad social, haciendo del éxito una meta que no solo requiere trabajo, sino resistencia constante.

Así, más que simples tácticas para vender, estas estrategias evidencian una forma de vivir el trabajo en condiciones de precariedad, un trabajo que se infiltra en

lo íntimo, que exige constancia emocional y que, aunque promueve la autonomía, rara vez la garantiza. En ellas, las personas afiliadas movilizan su creatividad, habilidades, recursos económicos, redes afectivas y espacios personales para sostener la venta y promoción de productos, en un modelo empresarial que no garantiza estabilidad ni respaldo. Este sobreesfuerzo físico, emocional y simbólico evidencia que pensar estratégicamente se convierte en el arte de superar adversidades, tanto en el trabajo como en el hogar y en la vida cotidiana. Son, al mismo tiempo, expresión de agencia y reflejo de un modelo que traslada los riesgos y responsabilidades del negocio a quienes lo sostienen desde la base.

CAPÍTULO VII

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD LABORAL

Este capítulo tiene como propósito explorar cómo las personas afiliadas a este modelo de negocio construyen el sentido de su trabajo, cómo lo nombran, cómo se reconocen a sí mismas y cómo son reconocidas por su entorno, así como los discursos que configuran su experiencia laboral. A partir de las entrevistas realizadas, se analizan las distintas formas en que nombran su actividad -ya sea como vendedoras, asesoras, emprendedoras, líderes o consumidoras-, los elementos que les otorgan legitimidad o reconocimiento, y las tensiones que enfrentan al intentar construir una identidad laboral.

Este análisis parte de la premisa de que la identidad laboral no es un rasgo fijo, sino una práctica situada, moldeada tanto por las condiciones estructurales del modelo de negocio como por las trayectorias, experiencias y formas de resistencia de las personas que lo integran. Cabe destacar que los elementos que conforman dicha identidad no se presentan de forma aislada, sino que interactúan y se articulan en las prácticas cotidianas, en las relaciones sociales de trabajo y en los múltiples espacios de la vida que se entrelazan.

7.1 El sentido del trabajo

El trabajo brinda a las personas la posibilidad de construir prácticas y estrategias para ejecutar su actividad a partir de su *saber hacer* -conocimiento, creatividad, personalidad-, lo que da lugar a la idea de la autorrealización personal y social a través del trabajo. Asimismo, el sentido del trabajo remite a las razones o motivos por los cuales las personas entrevistadas se desempeñan en esta actividad. Para algunas personas, el trabajo representa una forma de mantenerse activas, sentirse útiles o evitar el aislamiento.

“[...] el trabajo, es el trabajo, es parte de la vida, además si loquieres y te gusta [...] yo siento que la gente debe de tener una actividad, a mí me desespera”

que la gente se jubila y ya [...] por ejemplo mis amigas, ya no hacen nada, no salen de su mundito, de su círculo [...] pero yo no me vería sin hacer nada, me gusta estar activa, ver gente, yo revuelvo el descanso con el trabajo, pero tengo la libertad de decir no [...], porque yo no tengo compromiso de nada, yo voy con gusto [...]"

(Comunicación personal, Entrevista 5, GC, 21.11.22)

La entrevista ilustra cómo el trabajo en este modelo no solo cumple una función económica, sino también una función subjetiva y social. La entrevistada expresa cómo el trabajo se convierte en una fuente de identidad, propósito y vinculación social, especialmente en la etapa de la vida donde muchas personas experimentan el retiro como pérdida de roles sociales. En este sentido, la actividad de VDM se posiciona como un espacio de contención simbólica y emocional, donde la flexibilidad es interpretada por algunas personas como libertad para elegir cuándo y cómo participar.

También aparecen motivaciones ligadas a la autonomía económica y a la posibilidad de emprender sin grandes inversiones, lo que resulta atractivo especialmente para quienes ya tenían en mente iniciar un negocio.

"[...] una amiga de mi esposa en una comida me platicó del negocio [...] de hecho ella quería invitar a mi esposa, pero a mí me gusto la propuesta [...] me explicó y yo ya tenía pensado poner un negocio, y el negocio de los cosméticos me llama mucho la atención [...] la verdad es que a mí me sonó bien y le dije sí, le entramos [...]"

(Comunicación personal, entrevista 3. MT, 08.11.22)

La entrevista revela que la decisión de integrarse a esta actividad surgió en un contexto social informal, durante una comida entre amistades, y a partir de una propuesta inicialmente dirigida a su esposa. Este hecho permite identificar un primer elemento relacionado con el género, ya que el negocio de cosméticos se asocia tradicionalmente con actividades “para mujeres”. Tal asignación se alinea con los

estereotipos de género que orientan las tareas e intereses según el sexo, limitando o encauzando las aspiraciones laborales (Lamas, 2013).

Sin embargo, la respuesta del entrevistado subvierte en parte ese orden simbólico al apropiarse de la propuesta y resignificarla desde su propia iniciativa emprendedora: “yo ya tenía pensado poner un negocio”. Aquí se observa un proceso de reconstrucción de la identidad profesional (Dubar, 1991), donde las personas reformulan sus trayectorias previas, experiencias e imaginarios en función de un nuevo proyecto de trabajo, aunque este se inscriba en un sector tradicionalmente feminizante. El hecho de que el entrevistado mencione explícitamente que “el negocio de los cosméticos me llama mucho la atención” refuerza esta resignificación, en la que él redefine su pertenencia a una actividad aparentemente ajena a su género, en términos de interés personal y racionalidad económica.

Asimismo, las personas construyen el sentido de su trabajo en un contexto de transformación e inestabilidad laboral; así lo muestra la siguiente entrevista:

[...] anteriormente estaba yo trabajando en el área de psicología educativa, trabajando con niños en una estancia infantil que también era propia, y en ese momento me encontraba súper padre haciendo todo lo que me gustaba en cuanto al tema de psicología educativa [...], pero en este tiempo también me llamó mucho la atención cuando viene mi hermana y me comparte la posibilidad de generar un proyecto de negocios en donde no solo ganas de manera como lineal sino que tengas como una ganancia más allá de lo que ganas en un trabajo como diario o cotidiano u ordinario con un sueldo, no lo tenía un sueldo fijo [...] me llama la atención cuando mi hermana me comparte que es un proyecto de negocios que puedes generar a través de incluso la ayuda a más personas para que generen ingresos [...], entonces me llama mucho, me mueve mucho comienzo a revisar la empresa, comienzo a revisar de qué se trata el multinivel y es cuando digo ¡wow! o sea que maravilla que al tú compartirle a las personas una forma de generar un proyecto de negocios tú también puedas ganar de ello porque la empresa es como

que te paga por generar redes de mercado, invitar a más personas a que se sumen a la empresa [...] a mí me parece fantástico digo ¡wow! esto es como mágico y la multiplicación del dinero en todas las personas ganan las personas y ganas tú [...]"

(Comunicación personal, entrevista 4, VC, 15.11.22)

La entrevistada parte de una identidad laboral consolidada en el ámbito de la psicología educativa, un espacio donde experimentaba satisfacción personal y sentido profesional. Sin embargo, la irrupción de una oportunidad de negocio proveniente de una red cercana -la hermana- activa un proceso de reconsideración de sus horizontes laborales.

Este cambio no obedece solamente a una motivación económica, sino a la percepción de que la VDM ofrece un modelo alternativo de éxito, más autónomo y expansivo, donde "no solo ganas de manera lineal". Esta expresión refleja la ruptura con una lógica salarial tradicional, asociada a ingresos fijos y jerarquías institucionales, y la adhesión a una racionalidad emprendedora que valora la posibilidad de escalabilidad, redes y crecimiento personal, es decir, la promesa del trabajo desmaterializado y autónomo (Abdelhour y Méda, 2019).

La expresión "*¡wow! esto es como mágico*" revela un momento de reelaboración identitaria, donde la persona no solo se reorienta profesionalmente, sino que reconfigura su *ethos* laboral en torno a la idea de ayudar a otros a generar ingresos. Esta narrativa se entrelaza con la retórica típica de las empresas multinivel, que articulan una dimensión moral al trabajo -ayuda, empoderamiento, comunidad- con una expectativa de retribución económica. Se establece así una nueva lógica de sentido, donde el éxito ya no se mide en términos de estabilidad o vocación, sino de impacto económico en red, reproducible y compartido.

Las entrevistas permiten observar cómo el trabajo en la VDM se vincula con significados personales y sociales que van más allá de lo económico. El sentido del trabajo se articula con la búsqueda de bienestar, de actividad, de independencia y

de conexión social. El trabajo, no es solo una fuente de ingresos, sino una vía para la autorrealización, la interacción social y el fortalecimiento del sentido de sí.

Las personas entrevistadas relatan que eligen y sostienen su participación en la VDM no solo por razones económicas, sino también por el valor simbólico y afectivo que le otorgan a la actividad, mantenerse activas, sentir que ayudan a otros, pertenecer a una red, ser vistas como emprendedoras o incluso como líderes. Este tipo de significados permiten comprender cómo se configura una identidad laboral particular, profundamente situada en las condiciones de vida y de trabajo de cada persona.

La presencia de valores subjetivos como el deseo de “ayudar” moviliza acciones concretas y proporciona sentido al trabajo; a la vez, se identifica un sentido instrumental ya que las entrevistadas consideran que se trata de un “buen negocio” que les otorga beneficios económicos, les permite alcanzar una cierta independencia financiera respecto a sus parejas y contribuir al sostenimiento del hogar. Además, esta actividad les brinda una satisfacción personal al no estar limitadas únicamente al rol de madre o esposa, sino que les abre otras posibilidades de acción y realización personal, vinculadas al desarrollo de sus capacidades y relaciones interpersonales. Así lo expresan las entrevistadas:

[...] Mira, pues está el beneficio económico. Yo creo que, en primer lugar. Como que esa satisfacción. De que yo puedo dedicarme a otras cosas [...] Como el hecho de decir... También puedo ser buena en esto. ¿Me explico? [...] creo que es como... Como parte de un ego también [...] Pues yo no pensaba que me iba a dedicar a esto. Sin embargo, lo estoy haciendo porque [...] encontré como un mercado de trabajo, ¿sabes? O sea, de que hay personas que les ha gustado, que les ha interesado [...] yo no me salía de la academia. O del consultorio. [...] Aparte, sí. O sea, te genera una ganancia. Te genera ese beneficio económico [...] Pero también... Como que un beneficio... O una satisfacción... Pues de tipo... [...] como de atención al cliente. O sea, cosa que... Pues para mí es nuevo en este ámbito [...] significa echar a andar creatividad y habilidades que no tenía potencializadas, ¿no?

O sea, como el hecho de saber explicar. O sea, saber explicar para qué se introdujo. O ayudar. Hasta tener una conversación con alguna persona que necesita algún tipo de orientación psicológica. O sea, es que a veces ahí he compartido todo [...]"

(Comunicación personal, entrevista 6 AA, 08.12.22)

"[...] es llenar una parte a lo mejor te sientes que será no sé si llamarle vacío porque todos tenemos un vacío que tenemos que llenar [...] y esa es una parte donde tú te realizas donde tú sientes que eres productiva de alguna manera que no estás quieta y que llenas una parte de ese hueco, aparte yo soy una de las personas que no me gusta estar dependiendo económicamente ni totalmente de mi pareja, de mi esposo entonces me da independencia entonces digo bueno me siento libre y eso pues para mí es una satisfacción es decir yo me compro muchas cosas de las que no vengo a estirar la mano como dicen y entonces yo me compro lo que yo quiero y es una independencia al final del día es algo nuevo te sientes bien es una satisfacción muy grande[...]"

(Comunicación personal, entrevista 14 TR, 06.04.23)

"[...] la verdad lo disfruto y me gusta mucho porque aquí no soy la esposa de... la mamá de... la abuela de... aquí soy yo y mi creatividad al momento de vender, me ven a mí... y eso me da no sé cómo decirlo, como mucha felicidad y mucha satisfacción [...]"

(Comunicación personal, entrevista 15 MO, 10.04.23)

Las entrevistas muestran que la actividad de VDM no solo cumple una función económica, sino que se convierte en un espacio de reconocimiento subjetivo, autonomía y resignificación del rol de género. Estas mujeres relatan cómo el trabajo les permite escapar -aunque sea parcialmente- de los límites que impone el mandato tradicional de feminidad asociado al ámbito doméstico y a la subordinación económica y simbólica frente a la figura del esposo o la familia. En este sentido, las decisiones de las mujeres entrevistadas para participar en este modelo de negocio deben leerse como una forma de resistencia activa frente a las normas de género que las confinan al espacio privado (Lamas, 2013).

Las entrevistadas expresan un deseo de ser vistas como personas plenas y autónomas, no solo como “la esposa de” o “la madre de”. Aquí, el trabajo emerge como un espacio de legitimación, donde pueden poner en práctica habilidades propias, desarrollar su creatividad y experimentar un sentido de utilidad y autoestima.

Esta resignificación del trabajo cobra especial relevancia si se considera que, históricamente, las tareas ligadas a lo productivo y al éxito económico han estado socialmente asociadas a lo masculino, mientras que lo reproductivo y emocional ha recaído sobre lo femenino. El trabajo remunerado sigue siendo uno de los principales espacios donde se disputa la igualdad de género, ya que permite el acceso a recursos materiales, reconocimiento social y poder de decisión (Varela, 2005).

Además, el valor de la independencia económica se repite como un motivo central, ya que les permite tomar decisiones, satisfacer deseos personales y dejar de depender económicamente de sus parejas. Esto representa una ruptura con los modelos tradicionales de género, donde la dependencia financiera ha sido una forma de control y subordinación. En este sentido, se visibiliza cómo las mujeres reconfiguran sus trayectorias de vida a través del trabajo en la VDM, construyendo un relato identitario que articula agencia, satisfacción y emancipación.

Estas voces revelan que el sentido del trabajo en estas organizaciones no se agota en su dimensión económica, sino que se convierte en una vía para la construcción de una identidad laboral donde las mujeres pueden reconocerse como personas activas, capaces y valiosas, desafiando parcialmente los límites impuestos por los roles de género tradicionales.

Por otro lado, cuando las entrevistadas hablan sobre lo que representa la actividad, lo hacen desde sus propias experiencias, resaltando el impacto emocional y transformador que puede tener en la vida de otras personas, además de en la suya, relacionada con la motivación que tienen de contribuir de manera

positiva en su entorno, de compartir y ayudar al otro de forma que aporta aspectos que mejoran la convivencia, y las relaciones interpersonales.

[...] satisfacción de saber que contribuyes en la vida de otra persona de una manera positiva [...] en donde desde la parte económica a lo mejor ya pueden llevar la solvencia a su hogar en la parte más íntima y más personal como el desarrollar su persona, desarrollar su ser, poner al servicio de la vida sus talentos y contribuir en que esa persona pueda incluso a veces darse cuenta lo poderosa que es, [...] eso es la mejor contribución o la mejor satisfacción ese poder ¿no? y que después ves a la persona que te decía es que yo no sé leer ¿cómo voy a meterme en tu equipo? y que después la ves dando un testimonio de vida maravilloso en donde gracias a este proyecto, gracias al trabajo que venimos realizando puede, decía “ay pues es que antes no podía ni comprarme un helado, una pizza, era un lujo ¿no? llevar a mi familia, a mis hijos, a mis niños una pizza era un lujo, que nos dábamos una vez al año” o sea hay diferentes tipos de necesidades y el saber que, sabes “que ya sé leer, ya sé escribir y mira ya te va mi pedido, ya te lo voy a mandar yo” entonces es la mejor satisfacción del mundo [...]”

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

La entrevista revela una dimensión fundamental del trabajo en la VDM, su capacidad para generar reconocimiento y transformación personal, tanto en quien participa como en quienes integran su red. Lejos de reducirse a una actividad de venta, se destaca el valor del trabajo como herramienta de empoderamiento individual, educativo y emocional.

Desde la perspectiva de identidad laboral, se evidencia una construcción donde el trabajo se convierte en una experiencia significativa y socialmente valiosa, en la que las personas no solo se ven como agentes productivas, sino como facilitadoras del desarrollo de otras personas. Esto articula con los planteamientos de Dubar (1991), quien subraya que la identidad se construye a partir de trayectorias personales y sociales, pero también de las relaciones de reconocimiento. En este

caso, la entrevistada encuentra sentido al trabajo al ver el impacto en otras mujeres que, como ella, transforman su autopercepción y capacidades.

También, se puede observar cómo el trabajo permite salir de roles pasivos y dependientes, para asumir un lugar de liderazgo afectivo y simbólico. La mención de habilidades como "saber leer", "hacer pedidos", y "dar testimonio" resalta no solo un proceso de aprendizaje técnico, sino también de dignificación del rol de la mujer en espacios tradicionalmente excluyentes.

Además, hay un fuerte contenido afectivo en esta narrativa, donde el logro personal se entrelaza con el logro colectivo, configurando una identidad laboral profundamente vinculada a lo relacional y comunitario, algo que también señala Martuccelli (2007) cuando se refiere a cómo los individuos enfrentan pruebas estructurales con base en sus recursos personales y en su capacidad de agencia.

En suma, esta entrevista muestra cómo el trabajo en la VDM puede ser narrado no solo como una ocupación, sino como una experiencia de transformación social, donde el crecimiento personal, el reconocimiento y la posibilidad de "servir a otros" otorgan una legitimidad simbólica al trabajo que trasciende el discurso empresarial tradicional.

Sin embargo, también se enfrentan a actitudes, cuestionamientos y creencias desfavorables sobre la actividad:

"[...] Mi papá como que, al principio me decía si es que tu estudiaste otra cosa ¿cómo vas a hacer esta cosa? no terminaba él de comprender toda esta parte que significa la empresa y que no solo es ventas si es parte, muy importante pero no lo es todo entonces no entrábamos en discusión, pero como que no terminaba él de comprender [...]"

(Comunicación personal, entrevista 7 BC, 04.01.23)

Lo expresado por la entrevistada sugiere la existencia de un cierto tipo de rechazo por parte de sus familiares, lo que puede generar importantes

consecuencias sobre el modo en que las personas se perciben a sí mismas y sobre la legitimidad social de su trabajo. La entrevista pone de relieve la tensión entre la trayectoria formativa de una persona -lo que estudió- y la actividad que actualmente realiza, particularmente en la VDM, que no siempre es socialmente reconocido como un "trabajo legítimo". Esta tensión evidencia una fractura entre la identidad social y la identidad biográfica (Dubar, 1991) lo que otros esperan del sujeto con base en su formación profesional no coincide con lo que la persona experimenta o desea hacer.

La entrevistada se enfrenta a un estigma simbólico vinculado con la actividad informal o no profesionalizada (Goffman, 2006). Esta "incomprensión" de su padre puede entenderse como una forma de desacreditación de su rol laboral actual, lo cual puede influenciar su forma de presentarse ante los demás -su "manejo de la impresión"- y producir tensiones identitarias. Por tanto, esta experiencia no solo muestra la lucha por legitimar el trabajo dentro de la VDM, sino también las formas en que el género estructura la percepción del valor del trabajo y la identidad laboral, operando tanto desde lo íntimo -la familia- como desde lo social -el imaginario colectivo sobre qué es "trabajo de verdad"-.

7.2 El papel de las organizaciones

Algunas de las entrevistadas suelen alinear sus metas personales con los objetivos de la organización, lo que favorece la creación de un sentido de propósito y pertenencia. Esta alineación no solo refuerza el compromiso con la actividad, sino que también permite que las personas integren los valores y discursos organizacionales como parte de su propia identidad.

Estas organizaciones de VDM, no solo ofrecen un marco económico, sino también simbólico, promueven una narrativa de éxito, autosuperación y empoderamiento que muchas veces se internaliza como parte de la trayectoria individual. Así, el proceso de identificación con la empresa contribuye a la construcción de una identidad laboral que combina elementos subjetivos y organizacionales. En este sentido, las motivaciones personales -como el deseo de autonomía, reconocimiento o estabilidad económica- se entrelazan con los

estímulos que la organización provee, como los programas de capacitación, las ceremonias de premiación o el discurso meritocrático, generando una experiencia laboral con fuerte carga emocional y simbólica.

[...]me gusta mucho trabajar sobre la meta de la empresa porque esto me ayuda a mis metas personales, es como que van de la mano, porque ya tengo mis metas personales dentro de mi trabajo y las empató con las de la empresa, [...] que además de generar un 45% de ganancia, hablando en ventas pues tenga como el premio, ya sea de un viaje o de un auto, o algo así entonces sí, [...] y eso me ayuda mucho para seguir activa porque cuando no trabajo como en una meta, y es como que no estoy trabajando sobre objetivos, y si no trabajo sobre objetivos, es como si no estuviera trabajando es como si estuviera jugando un hobby [...]"

(Comunicación personal, entrevista 4 VC, 15.11.22)

La entrevistada enuncia como logra integrar sus metas personales y laborales, lo cual es un ejemplo claro de agencia (Giddens, 1999) en la construcción de la identidad laboral. En su caso, la persona entrevistada construye su identidad como trabajadora en el contexto de la VDM mediante una relación simbiótica entre la dualidad de la estructura -lo que la empresa demanda y lo que ella espera obtener a nivel personal-. Este proceso refuerza un sentido de propósito y pertenencia, dos elementos clave para sentir satisfacción en el trabajo y lograr la autorreconstrucción en la vida laboral, tal como lo sugiere Dubar (1991) en sus estudios sobre las transiciones laborales y la identidad.

La alineación de metas muestra un capital simbólico (Bourdieu, 1986; 1997) importante en este modelo de negocio, donde el éxito y la autorrealización dependen no solo de las recompensas económicas, sino de la capacidad de transformar el trabajo en un vehículo de crecimiento personal. Sin embargo, también puede observarse una presión implícita hacia el logro, que está vinculada a los valores del sistema de trabajo de la organización. Este sistema valora la metodología del éxito individual, pero, a su vez, introduce tensiones relacionadas

con la sobreexplotación de la agencia individual -trabajar con metas personalizadas que se vinculan a recompensas corporativas-.

Asimismo, se observa que los estilos de comunicación, el nivel de jerarquía y el ambiente de trabajo pueden moldear cómo las personas se perciben a sí mismas y a los demás dentro de la organización, y, en consecuencia, cuáles son las actividades y roles que deben desempeñar. Es decir, se manifiesta que la actividad también provoca disgusto e insatisfacción ante determinados aspectos, y que no está exenta de desacuerdos y desencuentros dentro de la propia red de trabajo.

[...] lo más difícil es si lidiar con diferentes temperamentos con diferentes formas de pensamiento y respetarlas, entonces es como tu forma la respeto y salir adelante mirando el objetivo no distraerme, es como como eso la parte de lidiar con emociones que no son tuyas [...] de repente es como que te llegan y te reclaman, te gritan y es que no me llega el paquete y es que tú me dijiste y cosas de ese tipo que tú estás guiando a las personas [...] que te hablan y te gritan y piensan que porque el hecho de que tú las afiliaste, tú las asociaste a tu equipo, tú necesitas resolverle la vida [...] entonces digo en mi caso personal yo no tuve como así esa parte, gracias a Dios de dirigirme a una persona o a mi líder o a quien me invitó de una manera en la que tú me resuelves la vida porque tú me invitaste, sino yo iba con la condición de que yo quería hacerlo y agradecida con la persona que me ha invitado hay personas que sí, gracias por esto pero hay muchas que no, es como tú me invitaste y la empresa te paga por lo que yo trabajo entonces tú tienes que hacer mi chamba o parte de mi chamba.[...]"

(Comunicación personal, entrevista 5 GC, 21.11.22)

La entrevista revela varias dinámicas que influyen en cómo las personas afiliadas a estas organizaciones se perciben dentro del espacio de trabajo y en relación con sus roles y responsabilidades. En primer lugar, la gestión de emociones se presenta como una habilidad clave para lidiar con los diferentes temperamentos y formas de pensamiento de los compañeros de trabajo. Este proceso refleja la

interacción entre los individuos y los valores organizacionales que están estructurados dentro del contexto de la VDM.

De acuerdo con Giddens (2015) las estructuras sociales y organizacionales son tanto condicionantes como formadoras de la agencia individual. Así, la entrevistada debe manejar las interacciones y las expectativas del grupo, negociando su identidad laboral dentro de un espacio que no siempre es armónico.

Además, la entrevistada también ilustra cómo las personas afiliadas a este modelo de negocio experimentan tensiones debido a las expectativas que recaen sobre ellas, a menudo relacionadas con la asunción de responsabilidades que no fueron acordadas de forma explícita. Se menciona cómo algunas personas creen que, al haberlas afiliado a la empresa, tiene la responsabilidad de "resolverles la vida". Esta actitud refleja una desconexión entre las expectativas individuales y las responsabilidades estructurales impuestas por el modelo de negocio, en el que las personas deben ser autosuficientes en su rol, mientras que, en la práctica, se espera que los líderes o personas de mayor rango resuelvan los problemas que surjan.

Este análisis también puede conectarse con los conceptos de capital social y capital simbólico (Bourdieu, 1986; 1997) en los que las redes de trabajo y la gestión de las relaciones interpersonales dentro de una estructura jerárquica -modelo de VDM- no solo influyen en el acceso a oportunidades, sino en la forma en que las personas perciben su propio rol y valor dentro de la organización.

Además, no se puede subestimar la importancia del reconocimiento y el sentido de pertenencia en las organizaciones. Estos elementos desempeñan un papel crucial en la configuración y la forma en que las personas se perciben a sí mismas en el lugar de trabajo. El reconocimiento de las contribuciones realizadas al trabajo por las personas entrevistadas, les proporciona una sensación de validación y contribuye a su satisfacción y compromiso general con la actividad.

"[...] la empresa te hace partícipe, ¿no? te toman en cuenta, que te mandan como felicitaciones el día de tu cumpleaños [...] Te felicitan también por el quinto

aniversario. Los años que lleves aquí en la empresa, bueno. O sea, no cualquier empresa te incluye de esa manera, ¿no? Y te hace sentir bien [...]”

(Comunicación personal, Entrevista 9, RA, 31.01.23)

“[...] la empresa nos reconoció con un viaje [...] yo no había tenido la oportunidad de ir a un hotel como el que fui en ese momento, porque era un hotel pues de lujo, o de super lujo, donde ya no eran cinco estrellas, era diamante, y yo no había tenido antes la oportunidad de haber estado en un hotel así, entonces pues para mí fue extraordinario, yo creo que fue de las experiencias más bonitas, el ganar esto, porque ahí nació mi proyecto de redes, [...]”

(Comunicación personal, Entrevista 5, GC, 21.11.22)

Las entrevistas subrayan cómo el reconocimiento organizacional juega un papel clave en la construcción de la identidad laboral dentro del contexto de las organizaciones VDM. El reconocimiento formal -como felicitaciones por cumpleaños, aniversarios o premios por logros- y las experiencias emocionales asociadas con estos gestos -como la sensación de ser valorado por la empresa- influyen directamente en cómo las personas se sienten dentro de la organización. En este sentido, el reconocimiento no solo como incentivo material, sino también simbólico, contribuye a la validación personal y profesional de las personas afiliadas, lo que genera un mayor compromiso con su trabajo.

En términos de teoría de la identidad laboral, estos reconocimientos contribuyen al fortalecimiento del sentido de pertenencia y de agencia dentro del equipo. Siguiendo la propuesta de Goffman (2006), los elementos de reconocimiento son fundamentales para la construcción de una identidad profesional que las personas trabajadoras de esta industria pueden presentar al resto de la organización y a su red de contactos. El premio simbólico, como el viaje mencionado, no solo tiene un valor material -el lujo del hotel-, sino que también cumple con un propósito de validación social, al asociar logros individuales con recompensas visibles ante otros.

Por otro lado, las experiencias de validación descritas por las entrevistadas no son solo elementos aislados, sino parte de una estructura organizacional que puede hacerlas sentir integradas y valoradas, lo que refuerza la idea de pertenencia. Esto se puede ver en el contraste con los relatos negativos de personas que no reciben estos reconocimientos o se sienten excluidas. Estos espacios de pertenencia (Harvey, 2014) son procesos de reconocimiento fundamentales para mantener la cohesión social dentro de la organización, ya que influyen en el sentido de ser parte de una comunidad.

7.3 El escenario de la vida cotidiana

La vida cotidiana constituye el espacio donde se entrelazan las necesidades materiales, los vínculos afectivos y las prácticas sociales (Heller, 1987). En este ámbito se configura gran parte de la experiencia subjetiva de las personas, por lo que resulta clave para comprender el sentido del trabajo y la identidad laboral que construyen quienes participan en la VDM.

Como se ha planteado en capítulos anteriores, es precisamente en lo cotidiano donde las personas elaboran su experiencia del mundo, otorgan significado a sus actividades y participan en la reproducción o transformación de las estructuras sociales. En este plano, el trabajo de VDM no se presenta como una actividad separada, sino imbricada con las rutinas familiares, los tiempos de ocio y las relaciones comunitarias.

[...]Yo realizo la actividad de venta en todo momento [...] en los fines de semana, pero lo manejo más en mi horario laboral, ahí está mi clientela [...] también en horarios de descanso, con las mamás promocionar scout también, ahí hasta mis hijas me ayudan a [...].

(Comunicación personal, entrevista 11 DM, 09.03.23).

La entrevista evidencia cómo la actividad de VDM se inserta de manera transversal en la vida cotidiana, desdibujando las fronteras entre el trabajo y el tiempo libre. Esta dinámica constituye una expresión concreta de cómo la cotidianidad puede ser estructurada por el sistema económico dominante (Heller,

1987). Tal práctica no responde únicamente a una elección consciente, sino que expresa un *habitus* incorporado (Bourdieu, 1986; 1998). Al integrar el trabajo en todas las esferas de su vida -laboral formal, espacios sociales, vínculos familiares-, la entrevistada actúa conforme a un *habitus* configurado por un entorno que valora la productividad, el compromiso emocional con la empresa y la movilidad económica a través del esfuerzo individual.

Aunque sus las acciones están enmarcadas por estructuras -expectativas de género, la necesidad de ingresos, la configuración social del trabajo-, la entrevistada no es simplemente una ejecutora de roles preestablecidos. Reinterpreta y reorganiza su entorno para incluir el trabajo en los márgenes de su vida cotidiana, desplegando una forma de agencia (Giddens, 2015) que, si bien no es necesariamente disruptiva, sí resulta estratégica, provecha los espacios informales para generar ingresos, moviliza su red afectiva y transforma el tiempo no laboral en una oportunidad productiva.

Así mismo, se observa cómo, desde su rol de madre, trabajadora y amiga, articula múltiples funciones que tradicionalmente han sido asignadas a lo femenino (Lamas, 2013; Varela 2005), pero ahora bajo un modelo que las mercantiliza. No se trata únicamente de vender productos, sino de activar un capital simbólico relacional (Bourdieu, 1998) -confianza, cercanía, cuidado- que, aunque fundamental para el funcionamiento del modelo, no es formalmente remunerado.

Sin embargo, también se dan formas de integración de esta actividad laboral en la vida cotidiana que no son fortuitas ni meramente pragmáticas, sino que responden a una lógica de sentido profundamente situada, donde las esferas productiva y relacional se entrelazan. Así lo expresa la siguiente entrevistada:

“[...]Me decidí a la venta de estos productos porque se ajusta a mi salón de belleza, y se lo recomiendo a mis clientes [...] no vendo por vender, sino por la necesidad que yo veo en el cliente [...]”.

(Comunicación personal, entrevista 19 RM, 18.05.23).

La entrevistada realiza una actividad que le aporta ingresos complementarios y está alineada con su espacio laboral principal -el salón de belleza-, lo cual responde a necesidades materiales de trabajo (Heller, 1987). Pero, por otro lado, también aparece una dimensión subjetiva, la venta está mediada por el cuidado del otro, por un criterio ético vinculado a la atención de necesidades reales. Así, el trabajo cobra sentido personal y comunitario, configurando una experiencia de trabajo en el sentido helleriano, es decir, como una práctica que da lugar a identidad, agencia y realización subjetiva.

Esta elección revela un habitus que articula capital económico, simbólico y social (Bourdieu, 1998). La entrevistada incorpora la actividad de VDM a un espacio ya legitimado -su salón de belleza-, lo que maximiza su eficacia y aceptación social. En este sentido el capital simbólico del cuidado (Bourdieu, 1998), la estética y la confianza se transforma en una estrategia económica, pero también en una práctica coherente con su trayectoria social previa.

A su vez, existen formas de posicionamiento ético, económico y simbólico que van más allá del consumo o la venta individual, situando la práctica laboral dentro de una lógica de responsabilidad colectiva y valor cultural. Así lo muestran las siguientes entrevistas

[...]Me gusta mucho que los productos son de origen natural, cuidan su huella de carbono [...] además al ser productos suecos cuidan mucho que no solo los empaques sean reciclables [...] sino que también todo el papel y cartón que utilizan vengan de bosques sostenibles [...]."

(Comunicación personal, entrevista 18 BC, 25.09.22).

[...]Siempre me voy a lo nacional para que aquí en México se queden las ganancias (...) además el producto es natural y es mejor [...]."

(Comunicación personal, entrevista 20 MG, 25.05.23).

Las entrevistas reflejan una decisión ética en la vida cotidiana. Aunque no se trata de una acción política formal, las entrevistadas ejerce una forma de agencia al elegir conscientemente productos naturales o nacionales. Esta práctica expresa un trabajo no alienado (Heller, 1987), en el que consumo y trabajo se articulan con valores personales y sociales, convirtiéndose en parte de su identidad.

Lo anterior muestra cómo en la vida cotidiana -a través de elecciones aparentemente simples como qué vender o consumir- las personas articulan valores éticos, afectivos y políticos. Lejos de ser decisiones neutras, estas elecciones configuran una forma de trabajo con sentido, que combina intereses personales y colectivos. Desde esta perspectiva, se evidencia que las entrevistadas no son pasivas ante el mercado, sino que lo negocian activamente desde una posición situada que resignificando su rol como consumidoras, vendedoras y ciudadanas.

De este modo, la vida cotidiana no es un espacio neutro ni pasivo. Por el contrario, constituye un escenario activo donde se entrelazan procesos ideológicos, afectivos y materiales. Es en este ámbito donde las personas no solo reproducen las normas y estructuras del mundo del trabajo, sino que también las reinterpretan y, en ciertos casos, las transforman. Así, la cotidianidad se revela como un terreno clave para comprender cómo se configura la identidad laboral en la VDM, cómo se construyen significados en torno al trabajo y cómo se ejercen formas de agencia dentro de un modelo que aparenta flexibilidad, pero impone múltiples condicionamientos.

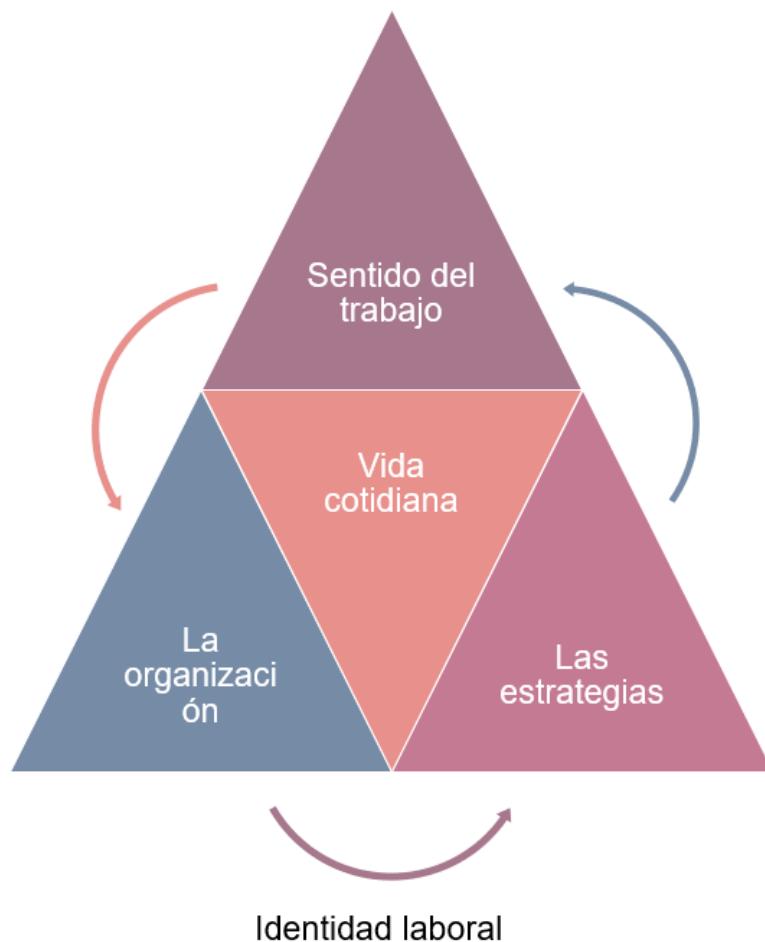
7.4 La construcción de la identidad laboral

A lo largo de la investigación, los relatos expresados por las personas entrevistadas permiten identificar cómo se entrelazan distintos elementos objetivos y subjetivos que dan forma a experiencias laborales profundamente significativas. Estas experiencias no solo se vinculan con lo económico, sino también con dimensiones simbólicas, afectivas y relaciones que intervienen en la manera en que las personas se posicionan frente al trabajo.

La construcción de la identidad laboral en el contexto de la VDM es un proceso dinámico y complejo, resultado de la interacción entre las estrategias personales y la influencia de las organizaciones. Estas últimas sientan las bases que orientan y dan sentido al trabajo que las personas realizan, mientras que los espacios de la vida cotidiana articulan y sostienen dicha identidad. La figura 13 sintetiza estos elementos clave, mostrando cómo su articulación contribuye a definir no solo lo que las personas hacen, sino también quiénes son en relación con su trabajo.

Figura 13

Componentes que configuran la identidad laboral en la venta directa multinivel



Fuente: Elaboración propia.

La identidad laboral de las personas afiliadas a la actividad de VDM se erige entre la interacción de:

- El sentido del trabajo entendido como la manera en que las personas dotan de significado su actividad, ya sea como fuente de reconocimiento, autonomía, desarrollo personal o independencia económica.
- La organización que alude tanto al modelo de negocio multinivel como a las relaciones laborales y simbólicas que en él se construyen, incluyendo los mecanismos de control indirecto, meritocracia y pertenencia.
- Estrategias que comprenden las formas de adaptación y resistencia desplegadas por las personas frente a la precariedad, las exigencias emocionales y la promesa de éxito, desde prácticas cotidianas hasta decisiones laborales y familiares.
- La vida cotidiana como el escenario desde el cual se configuran y tensionan las fronteras entre lo productivo y lo reproductivo, donde influyen el género, la clase, la trayectoria vital y las responsabilidades de cuidado. Es en estas rutinas donde se reproducen y establecen las estructuras y relaciones sociales. Así, la vida cotidiana tiende puentes entre las organizaciones, las estrategias personales y el sentido del trabajo, conformando la figura de la identidad laboral.

Esta articulación permite observar cómo, incluso en contextos de inestabilidad laboral, las personas negocian sentidos, valores y posicionamientos que definen su identidad como personas trabajadoras dentro de esta industria. El análisis de las entrevistas permite comprender cómo la identidad laboral de las personas afiliadas a la actividad de VDM se construye a partir de una interacción constante de factores internos y externos, tanto individuales como organizacionales.

En este proceso, la organización no solo define los procesos de trabajo, sino que también moldea las relaciones sociales y los discursos que configuran el sentido del trabajo. Por otro lado, las estrategias se fusionan con un sentido más profundo de realización personal que trasciende la motivación económica. La vida cotidiana,

lejos de ser un elemento aislado, constituye el terreno fértil donde se entrelazan los objetivos profesionales y las aspiraciones personales, ofreciendo un espacio donde se negocian y redefinen constantemente las identidades laborales.

Este modelo integrador, basado en la interacción de estos cuatro elementos, revela una identidad laboral dinámica, en la que la satisfacción y la insatisfacción conviven, dando lugar a un proceso constante de adaptación y resistencia. Las personas afiliadas a estas empresas de VDM no solo construyen su identidad a partir de las metas organizacionales, sino que también negocian sus propios valores, necesidades y aspiraciones, lo que les permite mantener un equilibrio entre la satisfacción personal y las demandas del trabajo. La figura de la identidad laboral que emerge de este análisis refleja, entonces, una construcción multifacética que no solo responde a la estructura organizacional, sino también a las experiencias y decisiones individuales que dan forma a la vida profesional de cada persona afiliada.

7.5 Reflexiones del capítulo la construcción de la identidad laboral

El objetivo de este capítulo es dar cuenta de los elementos que configuran la identidad laboral de las personas afiliadas a las empresas de VDM, este análisis ha permitido desentrañar una compleja interacción entre factores objetivos y subjetivos que construyen el sentido del trabajo en este modelo de negocio. A lo largo de esta investigación, se ha evidenciado que la identidad laboral de las personas afiliadas no se define exclusivamente por los logros comerciales o económicos, sino que también se configura a partir de dimensiones personales, sociales y culturales que influyen en sus decisiones y percepciones sobre el trabajo.

Desde la perspectiva de Dubar (1991), la identidad laboral se construye en la intersección entre trayectorias sociales y biográficas, lo que permite comprender cómo las afiliadas resignifican sus historias personales y sus expectativas laborales a través de su experiencia en la VDM. La presentación del yo (Goffman, 2006) explica cómo las personas negocian su identidad frente a distintas audiencias - familiares, clientela, redes de trabajo-, ajustando sus discursos y actuaciones en

función del contexto, a veces para legitimar su labor, otras veces para defenderse de la estigmatización.

La investigación también evidencia una marcada dicotomía entre satisfacción e insatisfacción, entre adaptación y resistencia, que da cuenta de la complejidad de este proceso de construcción de identidad laboral no está exento de tensiones. Lejos de ser homogénea o estable, esta identidad se encuentra en constante negociación, influida por múltiples factores. La vida cotidiana de las personas afiliadas, con sus rutinas y responsabilidades, se convierte en un escenario de negociación constante entre los roles tradicionales y las nuevas posibilidades de realización profesional que ofrece el modelo de VDM.

A pesar de los beneficios que la actividad puede generar, también emergen desafíos derivados de las expectativas organizacionales, el reconocimiento y las tensiones que surgen entre las distintas personas dentro de la red de trabajo. Estas tensiones revelan una dualidad inherente a la actividad laboral, en la que la satisfacción personal y las exigencias del trabajo se entrelazan de manera compleja.

Para esta investigación resultó central ubicar a la vida cotidiana (Heller, 1987) como el escenario donde se reproduce la identidad laboral. Es en la cotidianidad donde se entrelazan lo económico, lo emocional, lo simbólico y lo práctico. La vida cotidiana actúa, en este sentido, como un espacio de síntesis, donde los distintos elementos -el sentido del trabajo, las organizaciones, las estrategias comerciales y las tensiones personales- convergen y modelan experiencias laborales significativas, incluso contradictorias que no sólo moldean su manera de participar en la actividad, sino también su forma de ser y estar en el mundo del trabajo.

En este sentido, la perspectiva de género introduce una dimensión imprescindible para comprender esta construcción identitaria. Las mujeres se insertan en el mundo laboral desde una posición estructural desigual, marcada por la división sexual del trabajo y la carga histórica del cuidado (Lamas, 2013). En el caso de esta investigación, esta desigualdad no desaparece; más bien, se resignifica.

Las mujeres encuentran en este modelo de VDM una vía de realización personal y económica, pero también un espacio donde siguen gestionando emociones, relaciones y cuidados, trasladando las lógicas del hogar al mundo del trabajo. Muchas veces la “libertad” que se ofrece a las mujeres en entornos laborales flexibles oculta una trampa; se espera que sean emprendedoras, independientes, pero sin romper del todo con los mandatos tradicionales de género (Varela, 2005).

Así, la VDM se presenta como un modelo que seduce con la promesa de autonomía, pero que simultáneamente reproduce roles y desigualdades, como cuando las afiliadas deben justificar su labor frente a familiares o enfrentar el cuestionamiento de su “vocación profesional”. Aunado a esto, la dimensión de interseccionalidad (Davis, 1981) permite visibilizar cómo estas identidades laborales se configuran en el cruce de múltiples ejes; género, clase, escolaridad, edad, capital simbólico y capital económico.

La interseccionalidad, tal como la define Davis (1981) permite observar cómo la identidad laboral no puede ser comprendida sin tener en cuenta las múltiples dimensiones de las experiencias individuales que se cruzan. En este contexto, las entrevistadas que comparten sus experiencias de trabajo en VDM muestran que la actividad laboral les ofrece la posibilidad de negociar una nueva identidad que no se limita a los roles tradicionales de madre, esposa o hija. Esta reconfiguración de roles, sin embargo, también se enfrenta a los desafíos impuestos por las expectativas sociales sobre el comportamiento de las mujeres y los estigmas asociados a los modelos de negocio como el de VDM.

Por ejemplo, varias de las entrevistadas mencionan cómo la actividad les permite liberarse de una dependencia económica respecto a su pareja, lo que puede interpretarse como una forma de empoderamiento. No obstante, también se evidencian tensiones y desafíos derivados de los roles tradicionales de género, que pueden generar conflictos internos y externos respecto a la percepción de su trabajo y el valor que se le atribuye socialmente. De esta manera, las identidades laborales

que surgen en las empresas de VDM se configuran en un escenario donde las personas deben negociar no solo con las exigencias de la organización, sino también con los discursos sociales que definen su lugar en la sociedad.

La investigación ha develado que la identidad laboral de las personas afiliadas a estas empresas de VDM es un proceso dinámico, en el que convergen factores estructurales y organizacionales, junto con aspiraciones personales, motivaciones intrínsecas y relaciones sociales generadas dentro del modelo de negocio. Este enfoque integrador permite una comprensión más profunda y matizada de cómo las personas se perciben a sí mismas en su actividad laboral, destacando que la identidad laboral no es únicamente un reflejo de las estructuras empresariales, sino también una construcción subjetiva en constante transformación.

En suma, la identidad laboral en la VDM se configura como un fenómeno plural, contradictorio y en permanente devenir. Se forja en la vida cotidiana, en la negociación continua con las estructuras sociales y en la búsqueda de sentido personal. Está atravesada por desigualdades de género que, lejos de desaparecer, se reinventan en nuevas formas de participación y exclusión. Este enfoque permite comprender que la identidad laboral de las personas afiliadas no es solo una construcción económica, sino también un proceso social y subjetivo, moldeado por las condiciones estructurales, los valores personales y expectativas sociales que dan forma a su experiencia de trabajo y su manera de habitar el mundo.

Conclusiones

La complejidad del modelo de negocio de VDM y sus implicaciones en la construcción de la identidad laboral exigen una perspectiva que articule distintos niveles de análisis. A partir de los hallazgos de esta investigación, se reconoce la interacción de tres planos macro, meso y micro, que permiten observar cómo se entrelazan las condiciones estructurales del mercado, las dinámicas organizacionales y las experiencias individuales de quienes participan en este modelo. La tabla 13 sintetiza estos niveles, integrando elementos estructurales, significados identitarios y acciones concretas desplegadas en la vida cotidiana.

Tabla 13

Tres planos de análisis en la VDM estructura, subjetividad y acción

Plano	Condiciones estructurales (Contexto macro)	Subjetividades	Acciones y estrategias
		producidas (Plano meso)	cotidianas (Plano micro)
Macro <i>Sistema y entorno</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación del mercado laboral: informalización, precarización, tercerización. • Crisis del empleo con derechos, especialmente en mujeres y jóvenes. • Neoliberalismo y cultura del emprendimiento. • Desigualdades estructurales: 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividad alineada al discurso neoliberal. • Autoexplotación normalizada. • Interiorización del fracaso como culpa individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción del discurso emprendedor como única vía válida • Búsqueda de autonomía en un sistema sin garantías.

	<p>género, clase, raza, edad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de regulación clara en la VDM. • Globalización del modelo con adaptación local. 		
Meso Organización y estructura del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura piramidal jerárquica. • Control simbólico y emocional. • Falta de derechos laborales formales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidades laborales múltiples y fragmentadas: emprendedora, madre, vendedora, consumidora. • Contradicciones emocionales: ilusión vs. precariedad. • Reapropiación productiva desde lo femenino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con valores de la empresa. • Gestión emocional como parte del éxito. • Orgullo simbólico y vinculación afectiva al trabajo.
Micro Vida cotidiana y experiencia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo desde casa sin prestaciones. • Carga de cuidados y tareas domésticas. • Ingresos variables e inestables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad laboral negociada. • Sentido de utilidad, realización y reconocimiento. • Reconstrucción del “valor” del trabajo desde lo vivido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de redes de apoyo informales. • Combinación con otros trabajos. • Estrategias de autocuidado. • Resistencias simbólicas -uso del tiempo,

<ul style="list-style-type: none"> • Exposición a FRPST 	selección de productos, etc.-.
Fuente: Elaboración propia	

1) Plano macro, elementos macroestructurales en la VDM

En el plano macro se sitúan las condiciones estructurales del entorno económico, político y cultural que permiten y favorecen la expansión del modelo VDM. Estas condiciones no son neutras, conforman un entramado que precariza el empleo, reconfigura los sentidos del trabajo y produce nuevas formas de desigualdad.

La transformación del mercado laboral, marcada por procesos como la informalización, la tercerización y el debilitamiento del trabajo asalariado, ha erosionado las formas clásicas de trabajo con seguridad social, derechos y prestaciones. En este contexto, la VDM se presenta como una alternativa viable para quienes han sido excluidos del mercado formal, especialmente mujeres y jóvenes, quienes enfrentan mayores barreras de acceso a empleos estables y protegidos.

La lógica neoliberal ha sido un catalizador clave en esta transformación. Bajo su influencia, se ha instalado un discurso que promueve el emprendimiento individual como solución universal, desplazando la responsabilidad del bienestar y el éxito las personas. En consecuencia, el fracaso económico ya no se entiende como efecto de condiciones estructurales, sino como una supuesta falta de esfuerzo o habilidades personales. Esta narrativa se ve reforzada por desigualdades estructurales de género, clase, raza y edad, que limitan las posibilidades de acceso a recursos, redes y oportunidades. La interseccionalidad de estas condiciones reproduce formas de exclusión enmascaradas bajo el discurso del empoderamiento.

Por otro lado, la falta de una regulación laboral clara para la VDM genera un vacío jurídico que permite a las empresas operar sin asumir responsabilidades laborales, desplazando los riesgos económicos y operativos a las personas

distribuidoras. Esta ausencia de protección legal profundiza la precariedad, mientras legitima relaciones de trabajo encubiertas bajo la figura del "emprendimiento".

Finalmente, la globalización del modelo VDM ha permitido su expansión transnacional, donde las empresas adaptan sus discursos y estrategias comerciales según las características culturales de cada región. Así, se promueve una imagen flexible y deseable del negocio, mientras se replican sus estructuras de control y explotación en diferentes contextos.

2) Plano meso, subjetividades producidas

El plano meso se refiere al espacio donde los elementos estructurales se traducen en experiencias concretas, modelando la identidad laboral y los sentidos que las personas atribuyen a su trabajo en la VDM. Aquí se observa cómo las narrativas empresariales y sociales se interiorizan, negocian o resignifican en la vivencia cotidiana.

Las personas entrevistadas revelan identidades laborales múltiples, fragmentadas y en constante negociación. Se reconocen como emprendedoras, pero también expresan experiencias de precariedad, agotamiento e incertidumbre. Esta ambivalencia refleja las tensiones entre el discurso oficial del éxito y las realidades materiales del trabajo. En particular, muchas mujeres encuentran en la VDM una forma de resignificar su rol de género, al combinar la actividad económica con las responsabilidades del cuidado. Esta práctica les permite reconfigurar su participación en la esfera pública sin abandonar sus compromisos familiares, lo cual representa una forma simbólica de autonomía.

Sin embargo, esta autonomía es, en muchos casos, una ilusión sostenida por la internalización de una subjetividad emprendedora que naturaliza la autoexplotación. El discurso de la autogestión, la meritocracia y el crecimiento personal es asumido como propio, incluso cuando las condiciones laborales contradicen estas promesas.

Al mismo tiempo, el trabajo en la VDM se convierte en una vía para construir reconocimiento y sentido, en un contexto donde otros espacios laborales han sido cerrados. Las personas buscan afirmarse como valiosas y capaces, enfrentando contradicciones emocionales profundas, orgullo por los logros alcanzados, pero también desgaste físico, incertidumbre y presión constante por mantener la productividad.

3) Plano micro, acciones y estrategias cotidianas

El plano micro permite observar las prácticas concretas, decisiones y tácticas que las personas desarrollan para adaptarse, resistir o transformar sus condiciones dentro del modelo VDM. Este nivel es clave para comprender la dimensión activa de las personas afiliadas frente a un entorno estructuralmente adverso.

Las personas entrevistadas muestran una notable capacidad de adaptación a la lógica del negocio. Aprenden habilidades en ventas, gestión emocional, manejo de redes sociales y administración del tiempo. Esta capacidad de agencia es frecuentemente invisibilizada por el discurso empresarial, que minimiza el esfuerzo requerido para sostener esta actividad.

En paralelo, emergen formas de resistencia simbólica y material. Algunas personas redefinen el sentido de su trabajo, priorizando el vínculo con sus clientes, seleccionando los productos que ofrecen o cuestionando las metas impuestas. Otras generan redes de apoyo entre pares, compartiendo información, estrategias o contención emocional, aunque estas redes no siempre trascienden hacia formas organizativas más estables. A su vez, ante la incertidumbre de ingresos, muchas personas combinan la VDM con otras ocupaciones, en un esfuerzo por diversificar sus fuentes económicas. Esta multiplicidad de trabajos, lejos de ser una elección libre, responde a la necesidad de sobrevivir en un entorno que no garantiza estabilidad.

El discurso del emprendimiento es utilizado de manera estratégica. Si bien este discurso -centrado en la autosuperación, el esfuerzo individual y la autonomía-

es promovido por las empresas como la narrativa dominante, las entrevistadas lo emplean de manera estratégica. Es decir, aunque no crean plenamente en él, lo utilizan como una herramienta simbólica para ganar legitimidad ante su entorno social o familiar. Al presentarse como "emprendedoras", no solo acceden a una imagen socialmente valorizada, sino que también suavizan tensiones con sus parejas, familias o comunidades que podrían deslegitimar su trabajo si se entendiera únicamente como venta.

Esta apropiación estratégica se conecta directamente con la forma en que las entrevistadas desarrollan estrategias personales de resistencia frente a las exigencias del modelo. Reconocer el agotamiento físico y emocional, establecer límites o generar espacios para el descanso y el autocuidado no solo son prácticas de bienestar, sino que representan actos de autonomía frente a un sistema que exige disponibilidad constante y rendimiento continuo. Así, ambas dimensiones -el uso táctico del discurso emprendedor y la protección del bienestar psíquico- revelan que las personas trabajadoras insertas en la VDM no son meras receptoras pasivas del modelo, sino que negocian, adaptan y resisten desde su experiencia cotidiana, configurando formas singulares de habitar el trabajo.

Esta mirada configuracionista ofrece una comprensión más precisa de cómo se configuran las subjetividades laborales, atravesadas por la tensión constante entre la promesa de autonomía y las realidades de subordinación y precariedad. Al integrar los niveles macro, meso y micro, se revela que el modelo de VDM no funciona únicamente como una estrategia empresarial, sino como una forma de organización del trabajo y la vida que impacta simultáneamente en lo económico, lo simbólico y lo afectivo. Por ello, resulta fundamental reconocer su capacidad de moldear identidades, prácticas y sentidos cotidianos, y así contribuir críticamente a la discusión sobre las nuevas formas de trabajo y subjetivación en contextos marcados por la informalidad y desigualdad crecientes.

Este enfoque no solo permite desentrañar las implicaciones estructurales y subjetivas del modelo, sino también visibilizar márgenes de acción posibles. A partir de estas tensiones, se abren caminos para repensar políticas públicas laborales, las formas de organización colectiva y marcos regulatorios que reconozcan los derechos de quienes trabajan en esquemas no convencionales. Asimismo, futuras investigaciones podrán profundizar en las experiencias de resistencia, solidaridad y resignificación del trabajo que emergen desde los márgenes, ampliando así la comprensión crítica sobre las transformaciones contemporáneas del mundo del trabajo.

Referencias bibliográficas

- Abdelnour, S., y Méda, D. (2019). “*Les nouveaux travailleurs des aplis*” Presses Universitaires de France.
- Acevedo, L y Henao, D. (2015) *Aportes del trabajo invisible de algunas mujeres que venden por catálogo los productos de la empresa BELCORP en el área Metropolitana de Valle de Aburrá*. Universidad de Antioquia facultad de ciencias sociales y humanas; Dpto. de trabajo social. Medellín, Colombia.
- Asociación Europea de Libre Comercio (2022) <https://www.efta.int/about-efta/european-free-trade-association>
- Alcázar, V. (2010). *Vulnerabilidad laboral y modelo de diversificación del trabajo: el caso mexicano*. Revista de Sociología del Trabajo, 15(3), 78–99.
- Anzures, D (2020). *La importancia de la confianza en las redes de distribuidores: los casos de algunas empresas multinivel en Cuautla, Morelos*: Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.
- Arias, F. G. (2000). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (3.^a ed.). Caracas: Episteme.
- Asociación Europea de Libre Comercio. (2022) *Convención constitutiva de la Asociación Europea de Libre Comercio* (Convención de Estocolmo). Firmada en Estocolmo; entrada en vigor el 3 de mayo de 1960.
- Asociación Mexicana de Venta Directa. Página electrónica: <https://amvd.org.mx/>
- Atkinson, R y Flint, J. (2001) *Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies*. Social research update. 33. Departament of Sociology. Guildford, UK: University of Surrey 2001. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/>
- Baker, Michael (1984) Macmillon dictionary of marketing & advertising. EUA: Nichols publishing company.
- Barbieri, T. D. (1993). *Sobre la categoría género: una introducción teórico-metodológica*. Debates En Sociología, (18), 145-169. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/6680>
- Bauman, Z. (2005). *Identidad* (V. M. Fuentes, Trad.). Madrid: Losada.
- Beckert, S. (2015). *El imperio del algodón: Una historia global* (J. González, Trad.). Barcelona: Crítica.

- Benería, L. (2006). *Rethinking informalization: Poverty, precarious jobs and social protection*. En *Gender, development and globalization: Economics as if all people mattered* (2^a ed., pp. 117–136). New York: Routledge.
- Bennett, R. (1988). *The rise of direct selling: A study of marketing strategies*. Journal of Direct Marketing, 5(3), 12–20.
- Bernstein, R. A. (1984). *Successful direct selling: Strategies and structures*. New York: Business Publications.
- Betrán, E. y Cols (2013) *La triangulación múltiple como estrategia metodológica*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(4), 5-24
- Biggart, N (1989) “*Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations in America.*” Univesity of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). New York, NY: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1990). *El sentido práctico* (1.^a ed., T. Kauf, Trad.). Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: sobre la teoría de la acción* (1.^a ed.). Campinas: Papirus.
- Bourdieu, P (2012) “*La Distinción: Criterio y bases sociales del gusto*”. Madrid, Taurus.
- Bundles, A (2001) “*Madam Walker Theatre Center: An Indianapolis Treasure*”. Arcadia Publishing.
- Bundles, A (2008) “*Madam C. J. Walker: Entrepreneur*”. Chelsea House Facts on File.
- Burin, M y Meler, I. (1998). *Construcción de la subjetividad en la familia postmoderna. Un ensayo prospectivo*. En Burin, M. y Meler, I. (compiladoras) *Género y familia. Poder, amor y sexualidad en la construcción de la subjetividad* (pp. 373-398). Buenos Aires: Paidós.
- Butler, J. (2006). *El género en disputa: El feminismo y la subversión de la identidad* (3.^a ed., P. Valencia, Trad.). Barcelona: Paidós.
- Cahn, P. (2006). “*Ventas directas en Morelia, Michoacán*” en *Alteridades*. Vol.17. Núm. 33.

- Enero-junio. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Castells, M. (2004) *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*, Vol. I: La sociedad red. México: Siglo XXI.
- Castillo, M. (2013). *La dimensión subjetiva del trabajo en vendedoras y vendedores por catálogo*: Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- Chaher, H. C. M. R., Granovsky, P., & Hue, M. (2024). *Tecnología y reconfiguraciones en las relaciones laborales. Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales (RIHUMSO)*, 26, 117–138.
<https://doi.org/10.54789/rihumso.24.13.26.5>
- Colman, P (1994) “*Madam C.J. Walker: Building a Business Empire*”. The Millbrook Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2022) “*El Panorama Social de América Latina*”. Desarrollo social de la CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022). “Panorama Social de América Latina y el Caribe”. Disponible en <<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/15fcf3c4-9095-47c5-add6-c1b6205a3365/content>> (Consulta: 11 de enero de 2024).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2023). “Panorama Social de América Latina y el Caribe”. Disponible en <<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/86e4ff4d-0801-4499-99a5-a8bd1d385724/content>> (Consulta: 11 de enero de 2024).
- Davis, A. (1981). *Mujer, raza y clase*. New York: Random House
- De la Garza, E. (1999) “*¿Fin del trabajo o trabajo sin fin?*” en Castillo, Juan José (ed.) *El trabajo del futuro* Madrid: Complutense.
- De la Garza E. (2000) *¿Hacia dónde va la teoría social?* En De la Garza Enrique, Tratado Latinoamericano de sociología (Pp. 19-38). México: El colegio de México.
- De la Garza E. (2011) *Trabajo a-típico ¿identidad o fragmentación? Alternativas de análisis*. En Pacheco, E, De la Garza, E y Reygadas, L. *Trabajos atípicos y precarización del empleo* (Pp. 49-79). México: El colegio de México.
- De la Garza, E. (2013). *Hacia un concepto ampliado de trabajo* (págs. ...). Barcelona: Anthropos/CLACSO.

De la Garza, E. (2014) *¿Innovación y Aprendizaje Tecnológicos sin Trabajo? Crítica de las teorías de innovación y aprendizaje neoschumpeterianas*. Revista Latinoamericana de Estudios do Trabalho, Ano 19, Nº 31, 2014, 71-106.

De la Garza, E. (2018) *La metodología configuracionista para la investigación social*. Editorial Gedisa, S.A. México.

De la Garza, E (2020) *Configuraciones Productivas y Circulatorias en los Servicios y Trabajo no Clásico Fundamentos teóricos y estudios de caso*. Editorial Gedisa, S.A. México

De la O, M y Guadarrama, R. (2006), *Género, proceso de trabajo y flexibilidad laboral en América Latina*. En De la Garza, E. Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques. México: UAM/Anthropos. (págs. 289-308) Capítulo XIV.

De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur: La reinvenCIÓN del conocimiento y la emancipación social*. México: Siglo XXI Editores.

Diario Oficial de la Federación (DOF)

Acuerdos y decretos

Acuerdo por el que se emiten los lineamientos a que se refiere el art. 25 del reglamento de control sanitario de productos y servicios

Acuerdo por el que se establecen los lineamientos de información o publicidad comparativa en materia de precios de bienes, productos o servicios

Acuerdo por el que se establecen los lineamientos para el análisis y verificación de la información y publicidad

Acuerdo por el que se modifica el diverso por el que se dan a conocer los trámites y servicios, así como los formatos que aplica la secretaría de salud a través de la COFEPRIS

Acuerdo por el que se modifica el diverso por el que se determinan las sustancias prohibidas y restringidas en la elaboración de productos de perfumería y belleza

Criterios para la elaboración de las declaraciones de propiedades nutrimentales y saludables en los alimentos y bebidas no alcohólicas

Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones del reglamento de control sanitario de productos y servicios

Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del reglamento de la ley general de salud en materia de publicidad

Leyes y códigos

Código de comercio

Código fiscal de la federación

Ley de la propiedad industrial

Ley del impuesto al valor agregado

Ley del impuesto sobre la renta

Ley del seguro social

Ley federal de competencia económica

Ley federal de protección al consumidor

Ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares

Ley federal del trabajo

Ley general de salud

Normas

NOM-028-SCFI-2007, Prácticas comerciales elementos de información en las promociones colecciónables y/o promociones por medio de sorteos y concursos

NOM-030-SCFI-2006, Información comercial declaración de cantidad en la etiqueta especificaciones

NOM-035-SCFI-2003, Prácticas comerciales criterios de información para los sistemas de venta a domicilio

NOM-050-SCFI-2004 Información comercial etiquetado general de productos

NOM-051-SCFI-SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados -modificaciones 14 de agosto 2014-

NOM-072-SSA1-2012, Etiquetado de medicamentos y remedios herbolarios

NOM-086-SSA1-1994, Bienes y servicios

NOM-141-SSA1-SCFI-2012, Etiquetado para productos cosméticos preenvasados etiquetado sanitario y comercial

Reglamentos

Reglamento de control sanitario de productos y servicios

Reglamento de la Ley Federal de competencia económica
Reglamento de la Ley Federal de Protección al Consumidor
Reglamento de la Ley General de salud en materia de publicidad

Dubar, C. (1991). *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles* [*La socialización: construcción de identidades sociales y profesionales*]. Paris, Francia: Armand Colin.

Duch, L. (1998). *Mito, interpretación y cultura. Aproximación a la logomítica*. Barcelona: Herder.

Durand, J. (2007). *Las cadenas del trabajo. Un análisis sobre la organización y control del trabajo en la industria exportadora*. México: El Colegio de México / Miguel Ángel Porrúa

Durand, J. (2011). *La cadena invisible: Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOEN) *principales indicadores laborales tercer trimestre de 2020-3* (Nueva Edición), INEGI.

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOEN) *principales indicadores laborales tercer trimestre de 2021-2* (Nueva Edición), INEGI.

Eaterno-Andersen, G. (2002). *Why we need a new welfare state*. Oxford University Press
Fajnzylber, F (1990) “*Industrialización en América Latina: La caja negra, el casillero vacío*”. Cuadernos de la CEPAL.

Femat, M; Ortiz, A (2021) “*Algunas consecuencias de la pandemia de COVID-19 en la familia y la salud mental*”. Rev. salud problema, Número 28.

Fernández, Lissette (2006) “¿Cómo analizar datos cualitativos?”. Butlletí LaRecerca Universitat de Barcelona (7): 1-13. Disponible en <<https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/analisis-datos-cualitativos.pdf>> (Consulta: 8 de enero de 2024).

Fogel, R. W. (1989). “*Without consent or contract: The rise and fall of American slavery*”. New York: W. W. Norton & Company.

- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines* (H. A. Bischof, Comp. y Trad.). Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (1994). *Microfísica del poder* (2.^a ed., J. Vázquez, Comp. y Trad.). Madrid: La Piqueta.
- Gaete, T y Soto, Á. (2012). *Esta Es Mi Trayectoria, Este Es Mi Trabajo: Narrativas e Identidad en el Trabajo en Chile* Psykhe, vol. 21, núm. 2, 2012, pp. 47-59 Pontificia Universidad Católica de Chile Santiago, Chile.
- Galeano, E. (2014) *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Colombia. La carreta editores.
- Giddens, A. (1995), *Politics, sociology and social theory*, Stanford, CA: Stanford University Press. Versión en español: (s.d.), Política, Anthony Giddens sociología y teoría social: reflexiones sobre el pensamiento social clásico y contemporáneo, Barcelona: Paidós.
- Giddens, A. (1999) *Perfiles y críticas en teoría social*, en Aronson y Conrado (comps). La teoría social de Anthony Giddens, Argentina: Eudeba
- Giddens, A. (2003). *Sociología*. Alianza.
- Giddens, A. (2011) *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Argentina: Amorrortu.
- Giddens, A. (2012) *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. 3^a ed. Argentina: Amorrortu.
- Goffman, E. (2006). *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (2^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Haraway, D. (1991). *Ciencia, cyborgs y mujeres: La reinvención de la naturaleza* (M. Fernández, Trad.). Madrid: Cátedra.
- Harding, S. (2008). *Ciencia y feminismo* (2.^a ed., G. Campillo, Trad.). Madrid: Morata.
- Hart, N y Stapleton, J (1992) *The marketing dictionary*. England: Butterworth heinemann.
- Harvey, D. (2014). *Seventeen contradictions and the end of capitalism*. Profile Books.
- Heller, A. (1987). *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona: Ediciones Península.
- Hernández, M (2014) “*¿alternativas para el análisis de las multinacionales ¿hacia dónde va el neoinstitucionalismo?*”. Estrategias de Relaciones Laborales de las grandes corporaciones. PyV OIT.

- Hirsch, J. (2005) *¿Qué significa el Estado? Reflexiones acerca de la teoría del Estado capitalista*. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 24, p. 165-175.
- Historical statistics of the United States, (1960) “United states Berau of the Census”.
- Hobsbawm, E. J. (1999). *Historia del siglo XIX: La era del capital 1848–1875* (N. Fernández G., Trad.). Barcelona: Crítica.
- Hochschild, A. R. (2013). *Afterword: Welfare State Reform, Recognition and Emotional Labor*. In *Social Policy and Society*, 12(3), 487–489. Cambridge University Press
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022) “Aspectos geográficos de Querétaro”: Compendio 2022.
- International Labour Organization. (1950). *The International Labour Organization in the post-war period*. En *Year-book of the United Nations 1950*, parte II, capítulo 1. Ginebra: OIT.
- International Labour Organization. (1951). *Workfare tendencies in Scandinavian welfare policies*. Ginebra: OIT.
- Iranzo, C y Leite, M. (2006), *La subcontratación laboral en América Latina*. En De la Garza, E. Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques. México: UAM/Anthropos. (págs. 268-288). Capítulo XIII.
- Juárez, de la L., Sánchez, A., y Zurita, J. (2015). *La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México*. Contaduría y Administración, 60(2), 128–146.
- King, C y Robinson, J. (2006). *Los nuevos profesionales, el surgimiento del network marketing como la próxima profesión de relevancia*. Edita Time & Money Network Editions. Buenos Aires – Argentina.
- Lamas, M. (2013), *El Género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. Edit. Porrúa – PUEG.
- Laurell, A (1982) “*La Salud-Enfermedad como proceso social*”. Cuadernos Médico Sociales Nº 19 - ENERO.
- Laurell, A; Noriega, M (1993) “*Para la investigación de la salud de los trabajadores*”.
- López, A., Díaz, M., y Ramírez, L. (2010). *El impacto del TLCAN en la estructura exportadora de México*. *El Trimestre Económico*, 83(329), 127–147

Lukács, G. (1966). *Estética. La peculiaridad de lo estético*, 1. Barcelona-México: Ediciones Grijalbo, SA

Maisterrena González, M. (2014). Las empresas multinivel como modelo distópico: Estudio de representaciones sociales. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*(62), 1-27. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950258002.pdf>

Marauni Rey, M. (2002). *Trabajo y el empleo de las mujeres*. Fundamentos.

Márquez, U. (2021) *La sociología de la vida cotidiana de Ágnes Heller: importancia y vigencia para los estudios sociales contemporáneos*. Papers 2021, 106/3 <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2866> 331-356

Martínez, S; Jarillo, E y Sandoval, J (2020) “*Determinantes o determinación social en la comprensión de la salud enfermedad. Una reflexión necesaria*”. Salud Problema.

Martínez, R y Soto, E. (2012) *El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina*. Política y Cultura, primavera 2012, núm. 37, pp. 35-64

Martuccelli, D. (2007). *Cambio de rumbo: la sociedad a escala del individuo*. Santiago, Chile: LOM.

Maza, O., (2006). *Las ventas multinivel: Análisis de las formas de trabajo asociadas*, México, UMICH, UAA.

McPherson, J. (1988). *Battle cry of freedom: The Civil War era*. New York: Oxford University Press.

Melucci, Alberto (1999) Acción colectiva, vida cotidiana y democracia, México, El Colegio de México, Centros de Estudios Sociológicos.

Molinar, P y Herrera, M. (2005) *Mujer otomí La jornada interminable de una vida alfombradamente áspera*. Editorial INAH, México D.F.

Montes, L y Carrillo, M (2018). *Carga de trabajo y control sobre el proceso de trabajo en una empresa de autopartes. La percepción de los trabajadores*. El mundo del trabajo: realidades, desafíos y oportunidades. Ediciones y gráficos eón. México.

Morales, A. (2016). Transformación de la participación laboral femenina desde la venta directa multinivel. Un análisis de redes a partir de los grupos de venta en Tlaxcala. Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México.

Moya, J (1994) “*Una empresa llamada Estados Unidos*” Ed. De la Torre. Madrid

Neffa, J. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Orientación y Sociedad*, 1. Consulta: 30 de enero de 2024. Disponible en: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf

Neffa, J. (2003). *Reflexiones acerca de la naturaleza y significación del trabajo humano*. 6º Congreso nacional de Estudios del Trabajo: Los trabajadores y el trabajo en la crisis. Buenos Aires, Argentina.

Neffa, J (2003) “*El trabajo humano Contribuciones al estudio de un valor que permanece*”. CEIL-PIETTE CONICET

Neffa, Julio, (2015) Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. 1a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET. 425-522 Libro Digital, PDF.

Noriega, M., y Villegas, J. (1989). El trabajo, sus riesgos y la salud. En M. Noriega, *En defensa de la salud en el trabajo* (págs. 5-12). SITUAM.

Noriega, M y Laurell, C (2000) “*Interacción de las exigencias de trabajo en la generación de sufrimiento mental*”. Cad. Saúde Pública, Río de Janeiro, 1011-1019.

Okuda, M y Gómez, C. (2005). “*Métodos en investigación cualitativa: triangulación*”. Revista Colombiana de Psiquiatría. Vol. XXXIV/No 1/2005 PDF.

Oliveira, O y Ariza, M. (1997). “*División sexual del trabajo y exclusión social*”, en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 3, núm. 5.

Organización Internacional del Trabajo. Página electrónica:
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_756778/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (2021) “*Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo Tendencias.*”

Organización Internacional del Trabajo (2021) Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2021. [en línea] Disponible en <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_825200.pdf> (Consulta: 11 de enero de 2024).

Organización Internacional del Trabajo (2022). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2022. [en línea] Disponible en <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_848464.pdf> (Consulta: 11 de enero de 2024).

Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Combined rate of time-related underemployment and unemployment (LU2)*. ILO Modelled Estimates, noviembre de 2024. Recuperado de ILOSTAT. (Consulta: 8 de diciembre de 2024).

Oriflame (2021) “*Guía de inicio*” Ed. México C6.

Oriflame (2022) “*Business & beauty*” Ed. México C6.

Osorio, J (2004) “*El estado en el centro de la mundialización. La sociedad civil y el asunto del poder*”. Fondo de Cultura Económica.

Osorio Jaime (2006) Biopoder y biocapital. El trabajador como moderno homo sacer Argumentos, vol. 19, núm. 52, septiembre-diciembre, 2006, pp. 77-98 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

Ostrow, R. y Smith, S. (1988). *The Dictionary of Marketing*. New York: Fairchild Publications.

Parsons, T (1968) “*Hacia una teoría general de la acción*”. Buenos Aires, Argentina.

Penalva, C; Alaminis, A; Francés, J y Santacreu, O (2015) *Análisis cualitativo*. En Penalva et al. La investigación cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas ti (págs 71-108). Ecuador: Universidad de Cuenca.

Peiró, José (1993). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Eudema.

Peiró, J y Prieto, F; (1996) Tratado de psicología del trabajo Vol. 1: La actividad laboral en su contexto. Editorial. Síntesis

Peiró, José, (1999). Desencadenantes del estrés laboral, 2.a ed., Madrid, Pirámide.

Peiró, José, (2009). Estrés laboral y riesgos psicosociales. Investigaciones recientes para su análisis y prevención. Universidad de Valencia. Libro Digital, PDF.

Peiró, J. (2011). *Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención* [Discurso inaugural]. Universitat de València.

Pérez, J., y Gardey, A. (2022). *Negocio: definición y etimología*. En *Definicion.de*.

Rentería, E. y Vesga, J. (2018). *Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo y la formación de contratos psicológicos*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 15(1), 129-142. DOI: <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2019.0001.10>

Rodríguez, E., González, G., y Pérez, A. (2017). Crisis económica de 2008-2009: cambios en la desigualdad salarial entre regiones de México. *Revista de Estudios Regionales*, (128), 111–146.

Rodríguez, L., Meza, J., y Castro, P. (2020). *El efecto de la crisis económica de 2008 en el mercado laboral mexicano*. *Revista de Economía Aplicada*, 35(1), 23–40.

Salgado, P. (2011). *Los costos económicos del modelo de exportación: El caso mexicano en la crisis global*. *Revista Estudios Económicos*, 18(2), 45–67.

Santana, M. (2016). *From empowerment to domesticity: The case of Rosie the Riveter and the WWII campaign*. *Frontiers in Sociology*, 1, 16. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2016.00016>

Scott, J. W. (1990). *Gender and the politics of history*. New York: Columbia University Press.

Steinmo, S. (2002). *Globalization and taxation: Challenges to the Swedish welfare state*. *Comparative Political Studies*, 35(7), 839–862.

Tratado que establece la Comunidad Europea del Carbón y del Acero [Tratado CECA]. (1951, 18 de abril). Firmado en París, Francia. Entró en vigor el 23 de julio de 1952.

Treaty establishing the European Atomic Energy Community [Euratom Treaty]. (1957, March 25). In *Treaties of Rome*.

Varela, N. (2005). *Feminismo para principiantes*. Barcelona: Ediciones B.

World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA). World Federation Statistical Database (2019-2022). Disponible en < <https://wfsa.org/global-statistics/> > (Consulta: 24 de enero 2024).

World Federation of Direct Selling Associations. (2022). *What is direct selling?* <https://wfsa.org/about-direct-selling/>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes

La presente investigación forma parte de una tesis doctoral realizada por la Mtra. Leonor Adriana Montes Guerrero y supervisada por el Dr. Juan Manuel Godínez Flores del Centro Laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro. El objetivo de este estudio es identificar los elementos que permiten generar la identidad laboral de las personas afiliadas a la VDM.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, según el caso). Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre el estudio, puede hacer preguntas durante su participación. Igualmente, puede retirarse de este en cualquier momento. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Gracias por su participación.

Acepto participar de forma voluntaria en esta investigación

Nombre del Participante

Firma

Participante

Fecha

Anexo II

Guía de observación

Guía de observación en el ámbito laboral-cotidiano:

Encuentros, reuniones, talleres mensuales de las compañías de ventas

Datos generales
Día:
Lugar:
Hora inicio:
Hora termino:

- Descripción del lugar, ¿cómo está organizado/dis puesto? ¿Cómo está amueblado? Descripción de la “rutina” del evento, orden de actividades.
- Número aproximado de asistentes
- Estrategias de la compañía visibles en el discurso
- Formas de incentivo de la compañía (tipos de regalos o premios)
- Disposición de las personas afiliadas, formas de actuar
- Participación de las personas afiliadas ¿Qué dicen?
- Relaciones entre personas afiliadas–cómo se teje el vínculo social-
- Relaciones entre las personas afiliadas y compañía
- Momentos dedicados al trabajo: Llamadas, visitas a clientes o posibles clientes, visitas o llamadas a otras vendedoras o a “jefes”, formulación y ejecución de pedidos
- Momentos en los que se habla del trabajo -estos no tienen que ser trabajo como tal-