



Pedagogía empresarial en seminarios de una compañía de marketing multinivel en Córdoba, Argentina

Corporate pedagogy in seminars of a network marketing company in Córdoba, Argentina

Pedagogia empresarial em seminários duma empresa de marketing multinível em Córdoba, Argentina

Rodrigo ESCRIBANO*

Recibido: 18.03.25

Aprobado: 10.03.25



RESUMEN

Este artículo aborda el lugar que ocupan los seminarios empresariales en la cotidianidad laboral de trabajadores de una compañía de marketing multinivel en Córdoba, Argentina. En un contexto de expansión de distintas formas de flexibilización laboral, se analiza la construcción de consensos en esquemas que transfiguran las relaciones capital-trabajo. A partir de entrevistas semiestructuradas y observación participante, se propone recorrer en secuencia cronológica los distintos momentos que marcan estos eventos. Se sostiene que estos encuentros son centrales para la reproducción de la cohesión organizacional en el marketing multinivel ya que allí se estabilizan una serie de disposiciones, valores y expectativas en torno al negocio. Se abordan tres aspectos que articulan dimensiones de la construcción de la hegemonía empresarial: la formación en emprendimiento, los espacios de reconocimiento como instancias normalizadoras y los relatos autobiográficos de éxito como modelos de identificación y moralización.

Palabras clave: venta directa; marketing multinivel; seminarios empresariales; pedagogía empresarial; hegemonía empresarial.

ABSTRACT

This article addresses the place that business seminars occupy in the everyday work-life of network marketers in a company in Córdoba, Argentina. In an expansion context of diverse ways of labor flexibility, the building of consensus in schemes that transfigure the labor-capital relationships is analyzed. On the basis of semi-structured interviews and participant observation, the different moments that mark these events are proposed to be covered in a time sequence. These meetings are central for the reproduction of the organizational cohesion in multi-level marketing since it is there that a series of dispositions, values and expectations are set regarding business. In this article, three aspects that articulate the dimensions of the building of corporate hegemony are addressed: the training in

* Licenciado en Antropología (Universidad Nacional de Córdoba) y Doctorando en Antropología (Universidad de Buenos Aires). Becario doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) en el Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad (CIECS).

Correo: rodrigo.escribano@mi.unc.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3865-5538>

entrepreneurship, the spaces of recognition as a normalizing instance and the autobiographical narratives of success as a model of identification and moralization.

Key words: direct sale; network marketing; business seminars; corporate pedagogy; corporate hegemony.

RESUMO

Este artigo trata do lugar dos seminários empresariais no cotidiano de trabalho dos trabalhadores de uma empresa de marketing de rede em Córdoba, Argentina. Em um contexto de expansão de diferentes formas de flexibilização do trabalho, analisa-se a construção do consenso em esquemas que transfiguram as relações capital-trabalho. Com base em entrevistas semiestruturadas e observação participante, propomos uma sequência cronológica dos diferentes momentos que marcam esses eventos. Argumenta-se que essas reuniões são fundamentais para a reprodução da coesão organizacional no marketing de rede, pois estabilizam uma série de disposições, valores e expectativas sobre o negócio. São abordados três aspectos que articulam dimensões da construção da hegemonia empresarial: treinamento em empreendedorismo, espaços de reconhecimento como instâncias normalizadoras e relatos autobiográficos de sucesso como modelos de identificação e moralização.

Palavras-chave: venda direta; marketing de rede; seminários empresariais; pedagogia empresarial; hegemonia empresarial.

SUMARIO:

1. Introducción; 2. Primera parte: la pedagogía empresarial y la libertad financiera; 3. Segunda parte: el reconocimiento como práctica normalizante; 4. Tercera parte: historias de éxito, identificación y moralidad; 5. Conclusiones; 6. Bibliografía.

1. Introducción

Una ovación de aplausos y silbidos reciben a un joven que sube al escenario. De fondo resuena el mismo beat de música electrónica que se escucha desde hace algunos minutos. La música se disipa y el seminarista pregunta sonriendo desde las tablas: “¿Cómo están?”. Las casi doscientas personas presentes responden enérgica y sincronizadamente: “¡Bien!”. A continuación, comienza diciendo: “Como siempre, no se tomen personal lo que vamos a hablar aquí”.

La breve escena descrita es el inicio de un seminario empresarial desarrollado en el marco del sistema educativo que promueve una empresa de marketing multinivel en Córdoba, Argentina². También conocida como mercadeo en red, esta actividad es un tipo de comercialización que deriva del modelo de venta directa. La particularidad de este esquema radica en que las personas se asocian a una marca y no solo distribuyen productos a los clientes eliminando intermediarios, sino que también se valen de generar ingresos a través de compensaciones derivadas de la incorporación de nuevos asociados.

La venta directa es una actividad económica que se ha expandido en las últimas tres décadas, particularmente en regiones caracterizadas por altas tasas de informalidad, como Latinoamérica (Bermúdez, 2015). En Argentina, el número de asociados independientes a compañías del sector asciende a casi un millón de personas (World Federation of Direct Selling Associations, 2023). Las empresas de marketing multinivel externalizan el canal de selección de vendedores y operan conformando su fuerza de venta a partir de trabajadores con quienes no mantienen una relación laboral formalizada. La forma legal que adopta el vínculo entre las compañías y estos trabajadores se configura

² A los fines de preservar el anonimato de los entrevistados y su vínculo con la compañía estudiada se decidió no mencionar el nombre de la empresa en el artículo. En el mismo sentido, los nombres de los entrevistados fueron cambiados para resguardar su identidad. Sin embargo, cabe mencionar que la empresa sobre la que se realizó el estudio es una organización multinacional paradigmática del marketing multinivel que opera en la comercialización de productos de cuidado personal y del hogar.

a partir de un contrato comercial en donde se cristaliza la negación de la relación de dependencia laboral con los revendedores y se refleja la fragilidad del vínculo (Vega Solís y Bermúdez Lenis, 2019).

Como reconstruye Colobrans Delgado (1996), en estas redes de mercadeo la actividad tiende periódicamente a disminuir y a perder su capacidad de sostenimiento y expansión. Una de las principales razones de esta dificultad radica en las altas tasas de fracaso en el desarrollo de este modelo de negocio. De allí que a los fines de evitar la progresiva desarticulación de las redes existan distintos mecanismos para promover el compromiso. Al interior del esquema multinivel se articulan distintas líneas de auspicio, es decir, configuraciones que unen a distintos asociados a partir del lazo que se establece entre quienes sucesivamente facilitan la incorporación de nuevos vendedores. Las redes sociales que se activan allí son una clave central para comprender cómo se renuevan las subjetividades y expectativas de estos trabajadores en torno al marketing multinivel.

La pregunta por los procesos de identificación y el establecimiento de compromiso en los distintos esquemas de venta directa recorren décadas de interés desde diferentes enfoques disciplinares (Kong, 2001; Pratt, 2000; Biggart, 1989). Estas inquietudes en relación al sector se han forjado debido a que en su dinámica se invierte casi por completo cierta lógica de compromiso: sin garantías de remuneración o derechos laborales, los asociados adhieren a la “cultura de la empresa”. Como refiere Pedroso Neto (2010), se puede identificar cierta relación contradictoria que anima a sobrepasar los límites del pensamiento utilitarista: sin contrato laboral y previsibilidad de ingresos, sus miembros suscriben fuertemente a los valores oficiales de la compañía.

Uno de los ejes sobre los que se articula la difusión de consensos al interior de las compañías de venta directa parte del establecimiento de ciertos modelos de subjetivación (Zangaro, 2011). El *management* busca modelar tipos de subjetividades específicos en los que se transfiguran las relaciones capital-trabajo. Como se ha observado en trabajos anteriores, la adscripción a la categoría *empresarios* por parte de estos sujetos condensa los sentidos empresariales de la compañía, no sólo al promover prácticas y valores vinculados a la autonomía y el liderazgo, sino también al movilizar sentidos y expectativas en torno a lo que se puede lograr (Escribano, 2024).

Desde los estudios críticos del trabajo, Figari (2011) recupera la centralidad de la noción de *hegemonía empresarial* (Nash, 2015) como modelo de aprehensión del cotidiano laboral. Los sentidos oficiales empresarios conforman un sistema de ideas que da matriz y aporta legitimidad a un orden laboral. La autora destaca el carácter pedagógico del accionar hegemónico introduciendo una pregunta clave para comprender la construcción de legitimidad de la cosmovisión empresarial: ¿cómo se transmiten y sostienen los principios orientados a consolidar un sujeto acorde a las necesidades de flexibilidad y autonomía? La hegemonía empresarial se despliega a través de un conjunto de intervenciones y herramientas que adquieren una fisonomía sistémica (Figari, et al., 2017). Indagar acerca de cómo opera la pedagogía empresarial debe restituirse en esos instrumentos concretos que se emplean y se encuentran entretejidos en la dinámica de trabajo.

En su estudio pionero de las empresas de venta directa, Biggart (1989) recupera la tradición weberiana advirtiendo que la idea de creencia no es exclusiva de la religión, sino que existe una gran variedad de instituciones seculares que también se afirman sobre el verbo creer. Profanos o sagrados, los ritos naturalizan instituciones sociales (Bourdieu, 2013). En este sentido, el universo de análisis de este artículo se detiene en uno de esos mecanismos ideados para el sostenimiento de la dinámica multinivel: los seminarios empresariales.

Los seminarios empresariales comienzan como una fiesta. Luces y música electrónica enmarcan un clima festivo en el que *empresarios* y sus invitados se reúnen en torno a una temática. Tienen lugar en los salones de eventos de hoteles de categoría, espacios donde se dispone un escenario con unos pocos elementos: un sillón, un proyector para transmitir imágenes y, a un costado, una mesa con libros asentados de forma vertical. Allí se leen títulos como *Piense y hágase rico* de Napoleon Hill (2018) y *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen Covey (2003), a los que se le suman un extenso listado de volúmenes de autoayuda financiera (Fridman, 2019).

En la ciudad de Córdoba, los seminarios empresariales se realizan una vez al mes. En otras provincias de Argentina también se replica un calendario mensual, pero con diferentes oradores. Los *empresarios* con altas calificaciones se vinculan con una empresa que se encarga del planeamiento de los eventos y que cuenta con la autorización de la compañía matriz para la gestión. Esta organización

estipula los costos del montaje del evento y sugiere empresarios locales o internacionales que sirvan de oradores. A partir de allí, los *empresarios* pueden comprar entradas para sí mismos o para invitados mediante la aplicación. Aunque se fomenta la participación en estos espacios, la asistencia de los *empresarios* no es obligatoria ni supone compensaciones materiales.

Estos eventos se realizan durante el fin de semana para facilitar la presencia de un gran número de *empresarios* provenientes de distintas localidades de la provincia que se movilizan con la esperanza de que se les compensará oportunamente. En cada encuentro asisten regularmente alrededor de doscientas personas. Particularmente en estos eventos mensuales se moviliza cierta estética ya que son una “invitación a sentirse empresario” (Nota de campo, Córdoba, 3 de mayo de 2022). Biggart (1989) notó que para quienes hacen venta directa se vuelve más relevante la pregunta acerca de quiénes son antes de qué hacen. Como veremos a continuación, aquí se anticipa el énfasis en la idea de un correlato material de la mentalidad: la posición social de empresario se ajusta a un imaginario en donde se movilizan ciertas estéticas y vestir apropiadamente se asocia, entre otras cosas, a varones luciendo de camisa y mujeres de blazer. Es especialmente en estos eventos donde esta estilización se despliega: el encuadre laboral del seminario se articula con un clima festivo en un gesto de juvenilizar las prácticas del mundo corporativo. Entre un show y una capacitación, los seminarios resultan el ámbito central en donde los *empresarios* lucen con una estética semejante a las personas admiran y que desean parecerse.

En este artículo se analiza el lugar que ocupan los seminarios empresariales en el marketing multinivel. Para ello se propone recorrer en secuencia cronológica los distintos momentos que estructuran estos eventos. Se sostiene que estos encuentros son centrales para la reproducción de la cohesión organizacional en el marketing multinivel ya que allí se estabilizan una serie de disposiciones, valores y expectativas en torno al negocio. Estas instancias destinadas a la formación no son meras reproductoras de técnicas de venta, mercadeo y finanzas, sino que colocan su énfasis en la motivación, la identificación y el reconocimiento de quienes hacen marketing multinivel. Allí, se unifican sentidos subsidiarios de la cosmovisión empresarial y se resuelven ciertas contradicciones que surgen al interior del negocio, caracterizado por las altas tasas de fracaso en relación a las expectativas que genera.

Quienes asisten habitualmente a estos eventos se reconocen como pares: *empresarios*. Por la propia dinámica de este tipo de organización no hay instancias en las que se reúnan de forma obligatoria, por lo que los seminarios también son un lugar para mantener contacto con otras personas que hacen el negocio, sean o no de su línea de auspicio. En sus vínculos cotidianos, la gran mayoría de los *empresarios* mantiene contacto con un círculo reducido de personas pertenecientes a su línea de auspicio. De allí que estos eventos sean una ocasión para que los miembros de distintas redes compartan experiencias comunes en otro alcance: convocados en torno a la palabra de los líderes, la espectacularidad del éxito expuesto a lo largo de los seminarios renueva la motivación al integrar distintas trayectorias personales y niveles en las redes de venta. De esta forma, los miembros pueden socializar sus experiencias bajo la clave interpretativa propuesta en los seminarios, celebrar su membresía en el grupo y reforzar la cohesión grupal:

Tu voz con tu equipo se gasta. Entonces el seminario es un lugar en donde la gente se educa y el mensaje entra más de lleno. Es mucho más simple construir con gente que está educándose porque tienen una misma visión, que a lo mejor comparado con alguien que va al evento. Uno sale de ahí con mucha más energía y mientras más personas llevas, más simple es la construcción después. Si no, salís con toda esa energía y la gente está toda chancha, entre comillas. Y generar, sobre todo al final del mes, es mucho más fácil con gente educada (Natalia, 31 años, Córdoba, 2022).

Estos espectáculos pueden ser pensados como ritos en los que se refuerza la lealtad a la compañía (Trice y Beyer, 1984). A lo largo del trabajo de campo, fue habitual escuchar de la voz de *empresarios* la afirmación de haber salido de seminarios con una energía renovada: “ahí la gente se comporta de un modo en el que está todo bien” (Lautaro, 21 años, Córdoba, 2022). Los *empresarios* suelen aludir a cierta atmósfera en torno a estos encuentros. Al asistir a seminarios empresariales se puede entender por qué muchos empresarios se refieren a ellos como una “fiesta electrónica con educación”. Hay luces, música, aplausos, silbidos y se pueden encontrar sonrisas y abrazos en cada esquina del salón. Como se verá a continuación, esta teatralización da marco a un momento clave de sus experiencias al ser un rito

donde se reafirma la pertenencia al negocio mientras se le da sentido a la idea de pensarse como *empresarios*.

Pitt-Rivers (1973) afirmó que el significado de una categoría nativa hay que buscarlo en las formas en que se emplea ‘a lo vivo’ y no en las definiciones formales. Esto no conlleva desestimar el valor de la entrevista, pero nos advierte que la observación participante facilita el uso estratégico del punto de vista nativo para acceder al análisis de los hechos sociales. Es en el mismo sentido el llamado de Quirós a desintelectualizar la palabra nativa (2018). El énfasis que propone la autora en esta dimensión se orienta a potenciar la vocación antropológica de estudiar vida social en el sentido fuerte del término, es decir, entendiendo la perspectiva nativa en su carácter vivencial antes que simplemente discursivo e ideacional.

En términos metodológicos, este artículo se inscribe en los estudios de la Antropología del trabajo y busca problematizar de forma situada la cotidianidad del mundo laboral de trabajadores de una compañía de marketing multinivel. A partir de un abordaje etnográfico, se articula la realización de entrevistas con la observación participante en espacios de formación y motivación de estos trabajadores como los seminarios empresariales. Como reconoce Rockwell (2009), es importante sostener el carácter descriptivo de la etnografía a la vez que se da cuenta de un proceso analítico. Muchas veces se vuelve difícil distinguir estos momentos ya que se describe a partir de ciertas conceptualizaciones. El diálogo entre teoría y campo es clave para adoptar un enfoque constructivista y dar contenido a aquellos conceptos de los que nos valemos para analizar lo observado³. Es por ello que en este artículo se considera a los seminarios empresariales una instancia relevante no sólo para analizar la pedagogía empresarial sino también para pensar de forma concreta cómo estos trabajadores lidian con una tensión entre un relato de transformación subjetiva y una materialidad que en la enorme mayoría de los casos no está ahí.

Siguiendo la estructura de estos eventos, se proponen a continuación tres apartados organizados tanto en función de los momentos en los que se dividen los seminarios empresariales como en su articulación con distintas dimensiones de la construcción de cierta hegemonía empresarial: los contenidos de formación en emprendimiento, los espacios de reconocimiento como instancias normalizadoras y los relatos de historias de vida exitosas de los expositores como modelos de identificación y moralización.

2. Primera parte: la pedagogía empresarial y la libertad financiera

Con una marcada tonada colombiana, desde el escenario un *empresario* pregunta al público sin pausa entre oración y oración: “¿Cuánto vas a leer en la semana? ¿Qué días? ¿Cuántos audios vas a escuchar? ¿Cuántas personas vas a auspiciar?”. Muchos de los presentes copian las frases que aparecen en las diapositivas proyectadas detrás de él y otros anotan algunas ideas que él dice con el micrófono en mano. Muchas de esas ideas las repite numerosas veces, algo que parece necesario para deshacer tantos años de una educación orientada a forjar la *carrera de la rata*, forma en que se caricaturiza la vida laboral de quienes tienen trabajos en relación de dependencia. El orador, llegado de Colombia para dar el seminario, dice: “la diferencia entre quien llega y quien no, está en la creencia” (Nota de campo, Córdoba, 12 de junio de 2022). Señala que no caben dudas que esta puede decaer pero que en la construcción de la confianza en sí mismos, el error es el maestro del éxito. Cada tropiezo puede ser capitalizado como un aprendizaje.

En su periodicidad mensual, los seminarios son una oportunidad para que *empresarios* puedan conocer a personas que lograron lo que muchos de ellos desean: dejar de ser sujetos determinados por la dependencia y volverse libres financieramente. Una de las promesas centrales del marketing multinivel es la *libertad financiera*, es decir, la condición de poder gozar de dinero para cubrir necesidades sin que para ello se deba trabajar cotidianamente. La modalidad de este negocio permitiría generar una red de ventas lo suficientemente extensa y sostenida para garantizar comisiones que, sumadas a las ventas personales, permitiría alcanzar la libertad financiera. Pero, ¿a qué se refieren los *empresarios* con este sentido de búsqueda?

³ Ídem.

Si hay algo que distingue a las trayectorias laborales de muchos trabajadores en las últimas décadas no es sólo la precariedad sino una creciente porosidad (Belmont Cortés y Rosas Raya, 2020). La fragilidad de los colectivos de trabajo se expresa en la circulación por distintas formas de ganarse la vida. Esto no habilita a suscribir a las tesis del fin del trabajo (Rifkin, 1996) pero permite dar cuenta de transformaciones acerca de cómo se configura el empleo y la tendencia al adelgazamiento de la permanencia en una misma ocupación a lo largo del tiempo. Como advierten Baudelot y Gollac (2011), las experiencias marcadas por una sucesión de “trabajitos” permiten perennizar cierta sensación de provisionalidad.

Al indagar acerca de las trayectorias laborales de estos sujetos podemos notar ciertas experiencias compartidas⁴. Sus recorridos por el mercado de trabajo están marcados por el sostenimiento de rutinas de trabajo fijas, la recurrencia de figuras de control, el escaso reconocimiento y un sentido extendido de sentirse reemplazable. A ello se suma en muchos casos la informalidad acompañada de magros ingresos. En este sentido, Pratt (2000) se detiene en un pilar fundamental del proceso de identificación entre trabajadores de venta directa: la ruptura. Siendo exitosas o fracasando en el intento, las empresas de marketing multinivel propician un cambio en el modo en que sus miembros se ven a sí mismos. A partir de un sentido de disconformidad sobre quién es uno vinculado al trabajo y lo que este ofrece se construyen ciertos sentidos acerca de otra realidad posible. Al alcance de la mano, el marketing multinivel se presenta como una forma de generar ingresos que elude aquellas críticas que se formulan sobre los trabajos en relación de dependencia.

En el primer momento de los seminarios empresariales se propicia cierta ruptura en relación a las trayectorias laborales y el horizonte de futuro. En general, los oradores se valen de una presentación de Power Point para exponer, pero es su carisma la dimensión que vuelve tan atractiva la palabra. A pesar del carácter pedagógico de sus intervenciones, el tono descontracturado de su palabra obedece más bien a un modelo de liderazgo carismático (Biggart, 1989). En estos espectáculos, los oradores despliegan su autoridad de una forma no autoritaria y apelando a un estilo entretenido y persuasivo.

A partir de una dinámica motivacional, los oradores exponen de forma resumida y caricaturizada ciertas relaciones laborales. La descalificación de los estilos de vida ordenados a partir de trabajos de “ocho horas” es una temática recurrente en estos espacios. Los oradores dedican tiempo considerable para referir a los pesares cotidianos de la mayoría de los trabajos y el reducido margen de posibilidades de ascenso social si se continúa apostando a esos empleos. Se problematizan experiencias extendidas en el mercado de trabajo como el carácter rutinario, la falta de reconocimiento y las bajas remuneraciones. Se introducen así preguntas retóricas destinadas a interpelar a los oyentes: “*Si ustedes ganan una x cantidad de dinero trabajando ocho horas, ¿una persona que gana veinte veces más que ustedes trabaja veinte veces más horas?, ¿no será que esa persona tiene una información que ustedes no?*” (Nota de campo, Córdoba, 3 de mayo de 2022).

A la par que se degradan las formas más extendidas de trabajo, el marketing multinivel es presentado como una oportunidad opuesta a lo que los interlocutores llaman “empleo tradicional”. La potencialidad de desarrollar ingresos exponenciales a partir de la expansión de la red de ventas en el marco de la asociación con la compañía dista de la dinámica salarial. Allí se pondera la capacidad de este modelo de negocios para adaptarse a la era post industrial o la nueva economía post pandemia.

Con esta introducción, el seminario continúa tematizado a partir de un núcleo de ideas: la autoestima, el empoderamiento, la perseverancia, etc. En una ocasión, uno de los seminarios giró en torno a la temática de las excusas y, en particular, la centralidad de la creencia en la visión para no caer en ellas. En este sentido, en la exposición de los oradores se desestiman de forma explícita factores externos que no sean el yo para explicar sus resultados mensuales en el negocio. Falta de tiempo, la maternidad o paternidad y las sospechas en torno a posibles estafas piramidales son algunas de las excusas que reconocen en sus trayectorias y sobre las cuales en los seminarios se busca trabajar. A pesar

⁴ La venta directa es caracterizada como un sector ampliamente feminizado. Es particularmente entre amas de casa, mujeres subempleadas y jubiladas en donde la venta directa encuentra mayor adhesión. Sin embargo, el universo analizado en este estudio da cuenta de un caso particular: entre los auspiciados se encuentran en proporciones semejantes hombres y mujeres. Particularmente, las trayectorias laborales de los sujetos de este estudio están vinculadas al sector comercial y administrativo.

de reconocer dificultades en sus trayectos, la respuesta a cada obstáculo es propuesta a partir de la construcción de cierta visión al fijar metas, prioridades y disponer de una actitud positiva.

En sintonía con el género de autoayuda, en los seminarios se replica la letanía bien aprendida del optimismo capitalista: ¡Tú puedes! (Papalini, 2015). La construcción de un “yo” pleno de recursos que puede prescindir de la ayuda de otros reorienta el sentido de la responsabilización: la búsqueda de modificar pautas de conducta incorporadas coloca un acento valorativo en la voluntad del sujeto. Por ejemplo, en un seminario un orador enfocó su exposición en torno a apegarse al sistema educativo corporativo ya que allí se encuentra una de las claves del éxito. Para ejemplificar, tomó uno de los libros colocados a la izquierda en el escenario. Era *Piense y hágase rico* del escritor estadounidense Napoleón Hill (2018). Abrió en una página al azar y leyó: “si crees que estás vencido, lo estás”. Le continuaron los aplausos. Dio vuelta unas páginas y pareció detenerse de nuevo en una página cualquiera: “todo está en nuestro estado de ánimo”. Estas frases categóricas son recurrentes en los libros y audios con que se forman los *empresarios*. Allí se postulan ideas fuertes y sintéticas que alcanzan premisas absolutas con sentido imperativo.

La redundancia es una característica central del estilo comunicativo de estos espacios. La insistencia sobre el núcleo de ideas descrito anteriormente es transversal a todo el evento. En el proceso pedagógico se valoriza la autonomía, la flexibilidad y la capacidad resolutoria de cada *empresario* para sobrellevar las dificultades que puedan presentarse. Sin embargo, estas cualidades no dejan de ser paradójicas ya que en su nombre se demanda que se internalicen criterios y metas de la propia empresa (Illouz y Cabanas, 2023). La forma en que se desdibujan los intereses individuales y corporativos es una de las claves de la construcción de hegemonía.

Como se refirió al inicio de este trabajo, es habitual que a pesar de destinar energía en el sostenimiento del negocio muchos *empresarios* no alcancen sus objetivos en términos de ingresos. La exposición de los oradores en los seminarios no elude, sino que hace evidente los malestares subjetivos que pueden presentarse en el desarrollo del negocio. Por ejemplo, en un seminario el *empresario* anfitrión refirió que en el auditorio era fácil ser positivo. Luego, preguntó: “¿Pero afuera? ¿En la calle?”. El carácter cerrado de los eventos refuerza el espíritu positivo que el orador intenta inspirar desde el escenario. Pero la atmósfera a la que muchos aluden al hablar de los seminarios se restringe a ese espacio. Afuera, en cada intento de venta o auspicio, no es extraño que los *empresarios* se encuentren con respuestas indiferentes u hostiles. A esto se suma la amenaza continua de no alcanzar los objetivos de facturación esperados a pesar de invertir tiempo y recursos para lograrlo.

Sin embargo, el conjunto de experiencias frustrantes que van desde los conflictos familiares que suscita el negocio hasta el desánimo en no generar ingresos es interpelado como potencial aprendizaje. Pensar en positivo y evitar la negatividad son postuladas como dos actitudes nodales para sobreponerse a las dudas y decepciones que se presentan en relación a las propias habilidades para vender y construir una red de vendedores. La experiencia de fracaso se inscribe en una narrativa que no polemiza con el modelo de negocio: “*Si seguís realmente estos pasos vas a ser exitoso, dentro del negocio, fuera del negocio o con lo que te dediques. Porque son principios, es como la ley de la gravedad, que por ahí uno no la tiene en cuenta, pero está presente siempre*” (Mariana, 23 años, Córdoba, 2023).

Por el contrario, el anclaje voluntarista en torno al éxito es una premisa nodal del proceso pedagógico en la relación hegemónica. Esta significación del fracaso adquiere gran relevancia en el marco del negocio al dialogar con las dificultades cotidianas que presenta el marketing multinivel. La meritocracia se constituye como un principio ordenador (Palermo y Ventrici, 2023) en medida que normaliza ciertos factores actitudinales en torno a la perseverancia y autonomía que deben ejercer los sujetos en el negocio.

Las mediaciones pedagógicas asumidas por los oradores para promover formas flexibles de organizar el trabajo colocan en cada *empresario* el cultivo de destrezas y actitudes que permitan alcanzar sus objetivos. Bajo este hábito de representación de un sujeto voluntarista, existe también un uso de términos neutrales para referirse a la compañía (Giniger, 2012). En el caso presentado, la empresa es presentada como un “vehículo” o “sistema”. La compañía no se configura como una presencia de control o disciplina sino como un medio para ganar dinero. En su lugar de gestora de las bonificaciones en el sistema de puntos, la empresa se presenta como un sistema neutral que simplemente refleja en dinero lo que cada empresario y su línea de auspicio logran:

Mi meta es otra porque con esto puedo ganar muchísima más plata y es como que tengo un negocio propio. Y yo me voy a proponer ganar lo que yo quiera, va a depender del esfuerzo y el tiempo que yo le meta. Si yo no hago nada no voy a tener resultados. Si yo hago algo voy a tener un resultado de lo que haga. Pero uno tiene que confiar en eso. Hubo un mes en el que no tuve resultado y dije: 'este mes a mí no me pagaron'. Y sí, pero yo no hice nada, no hice los 300 puntos y más vale que a mí no me van a pagar por más de que yo tenga 9 a nivel grupal. Yo no hice nada y a mí no me pagaron. Ahí está. La empresa reconoce al que hace las cosas (Andrés, 34 años, Córdoba, 2023).

La percepción y caracterización de una relación de poder es ciertamente más compleja para quienes se proclaman independientes. En la voz de este *empresario* se sintetiza la autoresponsabilización como camino para explicar su éxito o fracaso. La empresa multinivel es un vehículo, una oportunidad, un sistema. Así, la hegemonía se despliega en toda su fuerza cuando logra imponer las normas de su propia percepción. Como veremos a continuación, esta es la base de la postulada objetividad de los reconocimientos que mes a mes realiza la compañía.

3. Segunda parte: el reconocimiento como práctica normalizante

Al interior de las líneas de auspicio, la compañía distingue distintas calificaciones, es decir, niveles en el desarrollo del negocio. Estas derivan del desempeño personal y de la línea de auspicio en un sistema de puntos que contabiliza las ventas efectuadas. Así, a cada producto se le asignan puntos y a partir de la suma de ellos se calculan distintos porcentajes para el pago de comisiones. Las calificaciones, es decir, los niveles al interior del esquema de ventas, varían mensualmente para cada *empresario*. El conteo de puntos vuelve a cero al inicio del mes y de acuerdo a la *performance*, cada integrante puede escalar o descender en esa jerarquía. El sistema que contabiliza la empresa en las líneas de auspicio es una forma de evaluación prefijada y legitimada. En su carácter neutro y formal, esta cuantificación sintetiza la *performance* de cada *empresario* y a la vez lo confronta con un horizonte de valores de la cultura organizacional.

Hacia la mitad de cada seminario, luego de despedir momentáneamente al orador invitado, otros empresarios suben al escenario a iniciar la etapa de reconocimientos. En ella se dan a conocer las calificaciones de auspiciados que alcanzaron un nuevo nivel en el mes. Desde la tarima, quienes conducen el seminario convocan a los reconocidos haciendo referencia al nuevo metal o piedra preciosa que sintetiza sus logros: bronce, plata, oro, platino inician la extensa lista de distinciones bajo las que pueden consagrarse los *empresarios*. Aplausos acompañan a los reconocidos que se ponen de pie y, en algunos casos, se acercan al escenario a dar un breve agradecimiento por la distinción. Este es, en general, el momento más festivo del evento: se hacen juegos de luces y la música electrónica alcanza su mayor protagonismo en la enunciación de las nuevas calificaciones.

Bourdieu entiende que “(...) cualquier rito tiende a consagrar o a legitimar, es decir, a hacer desestimar en tanto que arbitrario o reconocer en tanto que legítimo, natural, un límite arbitrario” (1985: 81). Así, en los ritos de consagración el lenguaje no tiene un funcionamiento mágico aislado, sino que, mediante actos discursivos repetidos, éstos se convierten en prácticas arraigadas. Es en este sentido que resulta relevante indagar acerca de las formas en que estos espacios de reconocimiento consagran cierto estado a la vez que normalizan un tipo de trabajador ideal. Como coinciden Bourdieu (1993) y Hobsbawm (2002), los rituales legitiman un orden social al ser parte de la reproducción de valores y normas que direccionan a mantener dicho orden a partir de la repetición.

El problema del reconocimiento encuentra su razón en el carácter deficitario de esta dimensión en los trayectos laborales de estos trabajadores. En esta línea, la retórica de la compañía hace especial hincapié en destacar los logros de los *empresarios* en su búsqueda de la *libertad financiera*. Sentidos acerca del carácter reemplazable de los empleos que conllevan una rutina establecida en el proceso de trabajo surgen en contraste con las cotidianidades de hacer el negocio multinivel. Ya Sennett (2003) identificó que, en la crítica actual a la rutina, las actividades mecanizadas no producen una sensación de trascendencia o de estar inserto en una narración histórica más amplia. La búsqueda de reconocimiento está intrínsecamente ligada a la crisis de las identidades profesionales. Como señala el autor, sin ser

fabriles, muchos empleos modernos son repetitivos y podrían ser reconocidos con dinámicas afines a las prácticas de una fábrica.

Como se refirió en el apartado anterior, una experiencia extendida en las trayectorias laborales de los entrevistados es la falta de reconocimiento en las relaciones con sus superiores y pares. En este sentido, una empresaria reflexiona: “Eso es importante porque es algo que en el sistema tradicional no es común, las personas tenemos ese instinto de querer reconocimiento y el negocio te lo da” (Natalia, 31 años, Córdoba, 2022).

En referencia a sus anteriores trabajos, muchas personas que hacen el negocio indican que no se les era reconocido su esfuerzo y que, por el contrario, la actitud más extendida entre sus empleadores frente a su tiempo productivo era valorada de forma inversa: “agradecé que tenés trabajo”. Al abordar las trayectorias laborales de los entrevistados, identificamos sentidos compartidos acerca de la falta de reconocimientos en el mercado de trabajo:

Yo jamás entré al laburo y me aplaudieron. No pasa generalmente eso. Entiendo porque tampoco ese sistema funciona de esa manera. Generalmente el sistema de empleo funciona más por el lado del miedo: “Che bueno... hace esto de esta manera porque si no te quedas sin trabajo, te echo porque detrás tuyo hay quinientos más que pueden ingresar” (Matías, 30 años, Córdoba, 2022).

A mí no me pasó de entrar al supermercado y que todos me aplaudieran por hacer bien el trabajo. El jefe te dice: por algo te pago, trabaja porque por algo te pago. En el marketing multinivel recompensan mucho el trabajo a través de las calificaciones, te van a reconocer porque la persona que ya alcanzó ese nivel entiende el trabajo que hay detrás, todo lo que la gente no ve. El éxito dentro del marketing multinivel son dos minutos arriba del escenario. Por eso el éxito no es un destino sino el camino, porque vos sí vas a ser reconocido, en tarima te van a aplaudir, te van a conocer, vas a inspirar a otros. Es una gratificación interna, personal, que no sé si lo encontrás en otro espacio porque vos sos el único que sabe lo que te costó llegar hasta ahí. Entonces ese reconocimiento es como un mimo al alma (Julián, 28 años, Córdoba, 2023).

El reconocimiento es una dimensión relevante a la hora de reflexionar acerca del mundo del trabajo. Su valor radica en que construye sociabilidad, crea subjetividad y delimita los criterios acerca de qué es un buen trabajador (Zangaro y Szlechter, 2022). Honneth (2006) distingue formas de reconocimiento moral y social caracterizables como ideológicas, es decir, que inducen “(...) en virtud de requerimientos repetidos y continuados de forma ritualizada, exactamente al tipo de autocomprensión que encaja adecuadamente en el sistema establecido de expectativas de comportamiento” (Honneth, 2006: 130). En este sentido, Zangaro y Szlechter (2022) proponen detenerse en la lógica instrumental de reconocimiento que subyace a organizaciones de corte posfordista. Por ello, es importante reflexionar acerca del uso estratégico que las organizaciones hacen de esa práctica social.

En este momento de los seminarios se da un doble reconocimiento: como calificado en un nuevo nivel y como parte de la empresa. No es solo la compañía la que cambió la forma de nombrar a un empresario al que además recompensará con mejores comisiones, sino que también serán sus propios pares los que estarán siendo testigos de esa consagración. Por tanto, se presencia un doble reconocimiento: horizontal y vertical.

El pasaje a una nueva calificación excede el beneficio económico. A la vez que se transparentan diferencias en los porcentajes de compensaciones, los méritos alcanzados se inscriben también en un orden simbólico. Biggart (1989) da especial relevancia a esta dimensión al identificar el poco lugar que suelen darle las empresas con esquemas corporativos a la celebración de la movilidad de posiciones al interior de una firma. Como sugieren Baudelot y Gollac (2011) a partir de Boltanski y Chiapello, “el nuevo espíritu del capitalismo” fue liberándose progresivamente de una motivación fundada en una relación bastante mecánica entre esfuerzo y recompensa, para reapropiarse de formas más creativas de motivación. Estas reclaman una implicación personal más intensa en donde el *management* apela a las relaciones interpersonales y la afectividad de las personas, a su historia.

Bourdieu se pregunta en una de sus clases de 1982 en el Collège de France: “¿Cómo hacer para que realidades trascendentes, cosas que no podemos nombrar, o más bien que son solo palabras, existan de manera permanente, duradera?” (2019: 146). Luego, afirma que la sociedad siempre está “haciendo

magia” y que, una de las propiedades de lo social es el conocimiento común. No es casualidad que los ritos de iniciación sean ante la reunión de pares. Son actos públicos. En este sentido, Bourdieu (2019) señala que una de las acciones más potentes que puede hacer un grupo sobre sí mismo es oficializar, exhibir, volver ostentoso, hacer manifiesto ese pasaje. El esquema de calificaciones al interior de la empresa estudiada halla particular relevancia en el contexto de los seminarios, pues allí quienes hacen del marketing multinivel su cotidiano laboral encuentran el reconocimiento de tal distinción. Allí, como en cada rito de pasaje, las palabras “hacen cosas”.

En el relato de los interlocutores podemos notar cierta vinculación subjetiva con la posibilidad de volverse *empresarios*. Construirse al menos discursivamente como tales pone en evidencia diferencias significativas en relación a las posiciones sociales que han ocupado en sus trayectorias laborales. En sus experiencias predominan muchos trabajos a los que le son atribuidos un escaso valor social, como cajero de supermercado, operador de *call center*, empleado administrativo o personal de atención al público. Ser *empresario* ofrece, en comparación, un rédito simbólico diferencial en términos de distinción.

A pesar de la fragmentación de los recorridos laborales (Belmont Cortés y Rosas Raya, 2020), el trabajo sigue estando en el principio de muchas identidades. La pretensión de identificación de una persona con su trabajo termina incluso inscribiéndose en el lenguaje corriente: soy cajero, soy empresario. Allí no solo se asumen determinados capitales económicos, sino también de valor y estatus. En este punto cabe destacar que cultivar la estima y notoriedad de pares en el negocio se configura como un juego - no necesariamente racional desde el punto de vista utilitarista - en donde se encuentra una fuente de valorización en el trabajo. La ovación que acompaña el desfile al escenario de *empresarios* es una de las fuentes de motivación que muchos de ellos destacan. El sentido de valor propio se construye también en la gratificación simbólica de esas demostraciones de admiración. Muchos de ellos piden ser filmados en esas ocasiones para realizar posteos compartidos en sus redes sociales o mostrárselo a sus familiares. En el caso de Lorenzo, un *empresario* con tres años de experiencia en el negocio, mostrarle el video siendo reconocido a su padre sirvió para que apreciara lo que estaba haciendo y que “iba en serio”.

El reconocimiento personal a cada *empresario* que alcanza resultados dentro del negocio se enmarca dentro de reuniones con pares y, como se reflexionará respecto al final de los seminarios empresariales, se inscribe como un episodio central en la narrativa de sus propias historias personales como futuros *empresarios* exitosos realizando el negocio. Además de sentirse gratificados porque sus esfuerzos son suficientemente reconocidos, muchos estiman que sus propias historias también pueden servir de inspiración a otros *empresarios* para volverse más libres.

En este marco, la problemática del reconocimiento emerge como un elemento central en el gobierno de los sujetos (Zangaro y Szlechter, 2022). A la vez que el reconocimiento tiene el potencial de reforzar la identidad personal, deviene un componente central para la reproducción de la vida organizacional en la dinámica del marketing multinivel. Así, los seminarios son un momento ejemplar en la reproducción de la cohesión del grupo al operar como un mecanismo institucionalizado de reconocimiento de aquellas actitudes y valores que se alinean con la cultura empresarial de la compañía y prometen como resultado el “éxito” en el negocio.

Pero el reconocimiento goza de un carácter ambiguo en estos espacios. Por un lado, expresa la singularidad del sujeto en su reconocimiento y, por otro, su conformidad con los requisitos para ser un miembro del grupo en función de las exigencias de pertenencia⁵. A la vez que se pretende su normalización, en términos de lo que se espera que todos hagan, se los diferencia a empresarios según sus méritos alcanzados. El valor individual y la integración grupal se conjugan en un relato que requiere que la autopercepción de éxito se aloje en un formato estructurado. Así, el carácter seriado de los reconocimientos va de la mano de procesos de identificación íntimamente interpelados.

Para muchos *empresarios*, ser reconocidos es la señal de que van en el camino correcto. Esta instancia se inscribe en sus historias personales como un momento relevante. Como se verá a continuación, también lo es para los oradores, quienes destinan la hora final del seminario a hablar sobre sus vidas.

⁵ *Ídem*.

4. Tercera parte: historias de éxito, identificación y moralidad

Conoció decenas de países. Por la pantalla pasan fotos en las que luce sonriente y de fondo se proyectan postales que van desde alguna playa del Caribe, pasando por el Castillo de Disney World en Orlando hasta llegar a ciudades de Europa. Dice que no nació en una familia adinerada, sino que fue gracias al marketing multinivel que pudo viajar a tantos destinos. En los seminarios, uno de los valores a los que más se hace referencia es la recompensa al esfuerzo depositado en construir el negocio. Pero a pesar de cierto anclaje en el plano material, esta recompensa no se inscribe simplemente allí. En esta concepción de éxito no solo se suceden una serie de bienes materiales como casas, autos y viajes, sino algo más difuso: el tiempo.

El último momento de los seminarios consta de una exposición biográfica de la vida del *empresario* que dio la conferencia y, particularmente, de cómo llegó allí. En este momento, los encuentros se amenizan renovando el clima festivo y disipando el tono pedagógico para dar lugar a la primera persona. Tomando como eje la propia vida, los oradores se enfocan especialmente en las dimensiones subjetivas de su recorrido hasta consagrarse como *empresarios* exitosos.

La valorización de la individualidad se encuentra en el centro de muchas transformaciones del capitalismo contemporáneo. El “empresario de sí” es el sujeto privilegiado de este modelo hegemónico (Bröckling, 2015; Foucault, 1991). La celebración del sentido de las responsabilidades, la toma de riesgos, la creatividad y la voluntad se constituyen como valores centrales dentro y fuera del mundo del trabajo. En este sentido, esta figura se constituye como carente de apoyos externos a la vez que exalta la autonomía individual.

En la etapa actual del capitalismo se destaca una insistencia en la singularidad de los sujetos. Leonor Arfuch (2002) recupera la expresión de “espacio biográfico” de Philippe Lejeune para aludir a la multiplicidad e hibridación de textualidades que caracterizan la cultura contemporánea, en donde lo vivencial cobra un valor excepcional. Bajo el sostén de una narrativa que coloca a la experiencia como dimensión privilegiada, el valor de lo biográfico se constituye como orden narrativo. Relatos de vida, autobiografías, *talk shows*, entrevistas y anecdotarios, entre otros, componen parte del paisaje en donde se configura la subjetividad contemporánea.

Esta notable expansión de lo vivencial y su desplazamiento hacia la intimidad son parte de un fenómeno que excede la simple proliferación de usos del “yo”. Como hace notar Papalini (2014) en relación a la literatura de autoayuda, las culturas terapéuticas constituyen discursos que orientan la acción de sujetos para resolver los malestares subjetivos y renovar la adhesión a la sociedad instituida. En estos libros, la exaltación de la propia experiencia encuentra un lugar privilegiado para la fundamentación de diversos dispositivos de adecuación de la subjetividad a las exigencias del capitalismo.

El último momento de los seminarios empresariales descansa sobre este espíritu de los relatos biográficos. Esta práctica puede rastrearse desde los propios fundadores de la compañía, quienes han publicado libros en donde dan cuenta de sus historias de vida y su vínculo con las compañías que lideraron desde sus orígenes. Es habitual que quienes llevan tiempo en el negocio conozcan las trayectorias de los fundadores de la compañía y de *empresarios* reconocidos a quienes han podido oír en seminarios. La composición de su familia, los orígenes sociales, sus atributos y los hitos más celebrados de sus vidas son compartidos por muchos *empresarios* como si se tratasen de celebridades.

Al interior de este módulo biográfico se distinguen dos elementos que constituyen el hilo argumental de las reflexiones de oradores acerca de cómo llegaron a convertirse en *empresarios* exitosos: un pasado hostil que permite socializar reiteradas experiencias de fracaso y un presente donde se disfrutan recompensas de este modelo de negocio.

En primer lugar, los oradores suelen detenerse en sus trayectorias. Partiendo de la niñez, generalmente realizan un recorrido biográfico tomando algunos acontecimientos anecdóticos que remarcan las condiciones hostiles que debieron afrontar a lo largo de sus vidas. En algunos casos, también hacen referencia a las trayectorias de sus padres y de los orígenes sociales de la familia. Por ejemplo, en una oportunidad un *empresario* reiteró haber nacido y sido criado en condiciones materiales precarias. En esta exposición, esquematizó algunas zonas de contacto entre su trayectoria personal y sus

circunstancias sociohistóricas. Sin embargo, en esta interferencia donde se encuentra lo individual y lo social, se pusieron en valor las acciones personales para sobrellevar la adversidad.

Invitados a reconstruir la persona que eran antes de acercarse al marketing multinivel, los oradores se caracterizan en el pasado como tímidos, con problemas de autoestima y dificultades en planos sociales, educativos y económicos. Esta serie de cualidades coincide con la caricaturización que se realiza de las posiciones laborales de sus trayectorias. Especialmente la sumisión ante figuras de jefes y la condición de empleado en el sector público se sintetizan como las formas de trabajo más lejanas a la dinámica emprendedora.

La asociación, es decir, el ingreso a las redes de venta, es un episodio frecuentemente evocado durante este módulo temático. El descreimiento o la desconfianza son dos actitudes iniciales compartidas por muchos *empresarios* cuando se les fue presentada la oportunidad de incorporarse a las redes de venta. Frecuentemente se hace referencia al amateurismo inicial a la hora de emprender bajo esta modalidad debido al desconocimiento sobre la dinámica multinivel, las formas de presentar el plan de negocio y el desajuste entre la actitud y esfuerzo necesario para construir redes de venta. En este momento, se suelen proyectar imágenes donde se retrata la experiencia de ascenso del empresario orador haciendo énfasis en cuán distinto lucía desde su actitud corporal, los espacios donde trabajaba o la vestimenta que usaba.

Entre los usos de la autobiografía, uno de los elementos nodales es la socialización del fracaso. No hay *empresario* que en alguna oportunidad no haya tenido que hacer frente a los comentarios negativos de otras personas sobre el negocio, la falta de confianza, las burlas o el propio desánimo por no alcanzar la facturación o los auspicios deseados. Así, se establecen paralelismos con las experiencias de desarrollar el marketing multinivel. El testimonio de los oradores “hace puente” con el cotidiano laboral de los *empresarios* aspirantes a volverse como él. Así, se ofrece una lectura dirigida acerca de los itinerarios que conducen a la *libertad financiera*.

En este sentido, los seminarios también representan ejercicios de visualización en los que se entiende que las condiciones adversas para alcanzar el éxito en el negocio pueden ser superadas con la construcción de la visión. Como sugirió uno de los oradores hacia el final de un seminario: “*la calificación es una visión a corto plazo, el final es un empresario feliz*” (Nota de campo, Córdoba, 3 de mayo de 2022). En la búsqueda de mejores resultados, acercarse a historias de vida exitosas al interior del negocio a pesar de los condicionamientos, opera como un ejercicio de aproximación a lo que conlleva alcanzar la libertad financiera.

Basados en la literatura de autoayuda, existen una serie de ejercicios muy comunes entre los *empresarios*. Presente tanto en la tradición cristiana como en los ejercicios espirituales de la Grecia clásica, la visualización positiva es una técnica para anticipar aquello que se desea como ya obtenido (González Gil, 2018). En su estudio sobre empresas de venta directa en México, Cahn (2011) reconoce la presencia de estos ejercicios de pensamiento positivo en los que se hace lugar a afirmaciones orientadas a visualizar un futuro prometedor: “soy abundante” o “soy exitoso”.

En el caso de estudio, durante estos encuentros es habitual que se oriente a los presentes a imaginarse todo lo que pueden lograr con el sistema. En un seminario, luego de los reconocimientos, la reaparición de un orador en el escenario continuó con un pedido por renovar los aplausos para quienes habían calificado a un nivel más alto. Después se dirigió a nuevos auspiciados diciendo: “si sos nuevo, visualizate calificando” (Nota de campo, Córdoba, 12 de junio de 2022). En este mismo sentido, también se promueven acciones con el cometido de lograr cierto hábito en torno a visualizar lo que es posible lograr. La anticipación de situaciones deseadas puede tomar forma a través de prácticas en la que la escritura tiene una función objetivante (Papalini, 2015). Por ejemplo, hacia el final de un seminario, el orador invitó a los presentes a que escribieran sus sueños o metas en sus cuadernos y conectaran con ellos todos los días. En ese momento, algunos de los *empresarios* cerraron sus ojos y otros permanecieron mirando al techo del salón esbozando sonrisas. La rutinización de ciertas prácticas vinculadas a renovar el sentido y las expectativas en el negocio hace a las prácticas cotidianas de estos trabajadores.

En este sentido, el segundo eje que atraviesa este módulo temático se enfoca en las recompensas que ofrece este modelo de negocio. En su argumentación, los oradores suelen insistir en que sus posiciones sociales actuales no son heredadas, sino construidas a partir del esfuerzo apalancado en este

modelo de negocio. Es habitual que se haga mención sin tabúes a las facturaciones y ganancias, que exceden en creces los salarios de los presentes que sostienen un “trabajo tradicional” a la vez que apuestan al marketing multinivel. En una oportunidad, un orador compartió mediante el proyector una carta de puño y letra en dónde hace años, al iniciarse a emprender, describe su situación económica y aquello que proyectaba alcanzar. Alcanzó los ingresos que esperaba obtener y, sin embargo, en su argumento señala que sus posesiones materiales no se comparan con aquello tan preciado que ganó: el tiempo.

Para uno de los oradores, el mejor “pin” que le dio el negocio fue ser padre a “tiempo completo”. Tener disponibles horas para permanecer en sus casas es una de las principales referencias en torno a los beneficios de volverse libre financieramente. Desde “poder tomar mates con mi abuela” hasta “estar presente para escuchar la primera palabra de mi hijo” son evocadas como situaciones cotidianas que pueden disfrutarse en la distancia de un trabajo de ocho horas. Es habitual que los seminaristas refieran a haber “comprado” tiempo con sus familias mientras exhiben fotos de sus hijos como la mejor recompensa que les dio esta forma de generar ingresos. Colocando en el tiempo un acento valorativo, la disponibilidad de horas para prácticas de ocio, tareas de cuidado, reuniones familiares y cultivar el espíritu sintetizan una noción de abundancia que conjuga riqueza espiritual y material (González Gil, 2018).

Vigorizado por una configuración del discurso que coloca al testimonio de éxito como fundamento de lo imaginable y lo posible, la *libertad financiera* se ofrece como síntesis equilibrada de tiempo y dinero. La clave autobiográfica ayuda a instituir una falacia estadística en tanto vuelve el éxito personal alcanzado, la regla de que si se cuenta con la voluntad de lograrlo es posible (Colobrans Delgado, 1996). El carácter persuasivo de los seminarios se basa en la capacidad de los oradores de poder socializar su propia experiencia como condensación de un modelo de éxito intrínseco en el marketing multinivel. En sintonía con el espíritu terapéutico de la literatura de autoayuda, la evocación del testimonio en los seminarios presenta una voluntad manifiesta de ejemplificar, justificar o enfatizar algún rasgo virtuoso (Papalini, 2015). Allí, la perseverancia y la esperanza se constituyen como valores insertos en el universo simbólico del voluntarismo. En este sentido, la convicción de que a base de voluntad quien quiera puede valerse de este modelo de negocio para volverse libre financieramente se sustenta en la premisa de que todos poseen atributos no explorados y potenciales. Sin embargo, para una amplia mayoría de los auspiciados por la empresa, los ingresos percibidos cumplen más el rol de un dinero extra para complementar sus salarios.

El recorrido que inicia con una infancia marcada por la precariedad hasta llegar a la identificación de un sujeto libre financieramente tiene como hito el ingreso al esquema multinivel. Esta distinción es trazada por los oradores como un *continuum*. La sucesión cronológica relatada en los seminarios toma la forma retórica que presenta a la vida como un todo coherente. En este ejercicio de ilusión biográfica (Bourdieu, 1989), las articulaciones desarrolladas por los oradores obligan a la emergencia de un sentido en ese camino. Sus historias se vuelven ejemplos de superación y se construyen como figuras que inspiran expresando en su narrativa algún tipo de moraleja (Papalini, 2015). Este llamado a la movilización de la voluntad individual a través del ejemplo proporciona una fuente de identificación que tiene una intencionalidad pedagógica y moralizante.

Cuando se refiere a que la pedagogía empresarial se asienta sobre los *empresarios* líderes cabe notar la posición de éstos en las redes que se trazan en la dinámica multinivel. En su “éxito” se vuelven el ejemplo para que otros se dupliquen. En este sentido, los líderes reúnen el capital simbólico (Bourdieu, 2018) suficiente para que sus propias vidas se conviertan en un ejemplo a seguir. El éxito se vuelve inherente a las personas, enmarcadas en la relación con sujetos capaces de percibirlos y de apreciarlos, demandando ser interpretadas según su lógica específica.

Algunos *empresarios* entrevistados señalan que uno de sus sueños es poder compartir sus historias de vida en seminarios empresariales una vez que califiquen al nivel que les permita hacerlo. La búsqueda de *empresarios* en relación a tener una buena oratoria se orienta a poder exponer satisfactoriamente ante cientos de personas su trayectoria y capitalizar también ese reconocimiento de volverse inspiración de otros tantos como ellos que empezaron desde cero. Mientras tanto, su asistencia a los seminarios renueva el sentido acerca de porqué hacer marketing multinivel a pesar de que aún no se hayan vuelto libres financieramente. Esta discrepancia entre las experiencias de éxito y las realidades de la mayoría de los

empresarios es clave para entender el lugar que ocupan estos espectáculos en la cotidianeidad de estos trabajadores. La tensión entre una realidad material que promete cambiar y una experiencia de transformación subjetiva encuentra en los seminarios empresariales la forma de resolver ciertas incongruencias y renovar la idea de que volverse libre no es un sueño destinado a frustrarse.

5. Conclusiones

El escenario actual reserva un lugar especial a las problemáticas vinculadas a las transformaciones del mundo del trabajo. El progresivo debilitamiento de cierta estabilidad laboral y la expansión de procesos de flexibilización, dan espacio a novedosas formas de estructuración de las relaciones laborales. La actual configuración del discurso emprendedor no hace sino confirmar la vigencia y profundización de las dinámicas que contribuyen al sostenimiento de la hegemonía empresarial en el mundo laboral.

La elección del marketing multinivel como sector laboral para analizar parte del reconocimiento de ciertos rasgos extensivos en la fisionomía de un nuevo orden en el trabajo. El marco de estas discusiones permite avanzar en la caracterización del sector y la descripción de distintos dispositivos disciplinares que se ponen en juego. La autonomía y la flexibilidad, antes que enmascaradas, son expresamente ponderadas como modalidades de trabajo bajo las que se forjan nuevas subjetividades. En el caso abordado, el “empresario de sí” alcanza su síntesis en la adopción del proyecto de la *libertad financiera* y la adscripción de *empresario*.

Este artículo es pensado como un aporte a la compleja tarea de comprender discursos y prácticas paradigmáticas de nuestra época en relación al mundo del trabajo. Tal como se ha mostrado hasta aquí, en el transcurso de los seminarios se distingue una secuencia de momentos prefijados. Los distintos módulos temáticos que se detallan a lo largo de este texto se enfocan en ejes que articulan dimensiones centrales para la construcción de compromiso por parte de estos sujetos que se adscriben como *empresarios*: la motivación, el reconocimiento y la identificación. Aunque el resultado de estos espectáculos no es una directa correlación entre asistencia y compromiso, en la experiencia de quienes hacen el negocio estos eventos se destacan como momentos centrales para su día a día emprendiendo. Allí, se da lugar a la identificación a partir de ciertos esquemas en torno al éxito y la celebración de la pertenencia al grupo.

En los seminarios se logra realizar un diagnóstico que sintetiza pesares cotidianos de muchos trabajadores. Particularmente los tratos y exigencias de superiores, la poca gestión del tiempo, la falta de reconocimiento y la monotonía se configuran como dimensiones negativas en relación al mercado laboral; algo que contrasta con los esfuerzos por construir un clima festivo, descontracturado, flexible y horizontal. En este sentido, la promesa de la *libertad financiera* emerge a partir de cierta ruptura con los “esquemas tradicionales” de trabajo. En contrapartida, los *empresarios* que oficián de oradores en los seminarios sirven de mediación para el acercamiento a un modelo de flexibilización en el que se desdibujan las relaciones laborales. Sus intervenciones se constituyen no sólo como acciones formativas sino también como operaciones disciplinantes.

Muchas de las dificultades y los pesares atravesados por los *empresarios* a lo largo de sus vidas en el mercado de trabajo tienen su origen en cambios estructurales del capitalismo. Sin embargo, la lectura dirigida que ofrecen los seminarios coloca en cada sujeto la potencialidad de cambiar sus circunstancias. El análisis de las trayectorias laborales de estos sujetos arroja al centro de la escena la búsqueda de reconocimiento. El modo en los que se presenta el marketing multinivel debe ser necesariamente puesto en diálogo con los recorridos en el mercado de trabajo de quienes se asocian a la compañía. La posibilidad de ser identificados por pares como *empresarios* es un valor tanto o más importante que volverse libres financieramente. En este sentido, ser reconocido en el escenario por alcanzar una determinada calificación en el sistema de puntos se constituye como una práctica normalizadora en tanto construye un tipo de trabajador ideal.

En los seminarios quienes integran estas redes de mercadeo tienen la oportunidad de escuchar de primera mano la experiencia de éxito de sus pares y servirse de inspiración en su búsqueda por volverse más libres. En este punto, el lugar de enunciación se constituye a partir del relato testimonial. El recorrido vital del *empresario* orador es sintetizado como una totalidad coherente y dialoga de forma

antagónica con las sucesivas experiencias de insatisfacción y estatus laboral de los presentes en el seminario. En este relato se socializan tanto el fracaso en clave de aprendizaje como las recompensas materiales, simbólicas y espirituales que ofrece la *libertad financiera* alcanzada a partir del marketing multinivel. En tanto modelo de identificación, las historias personales se enlazan a ideas optimistas y esperanzadoras.

La propuesta managerial logra traducir el objetivo estratégico de renovar el sentido de búsqueda en una condición del yo: volverse *empresario*, ser identificado y reconocido como tal. En su cotidianidad, quienes hacen marketing multinivel se enfrentan a grandes dificultades para construir y sostener una red de asociados que les permita percibir ingresos suficientes para volverse libres financieramente. Mientras tanto, en su frecuencia mensual los seminarios ofrecen un ejercicio verdaderamente importante para la dinámica del negocio: la reactualización de ciertos consensos. Aquello que se reajusta en estos espacios contribuye a los *empresarios* a dotar de significado para interpretar sus experiencias, integrar contradicciones y reconocer aquello que se valoriza bajo criterios empresariales. En este ejercicio etnográfico se intentó dar cuenta del lugar que ocupan estos espectáculos en la construcción de sentido en relación al trabajo. Allí, bajo la conducción carismática de un *empresario*, cada mes se monta el escenario en donde intenta tomar forma y volumen la promesa de la *libertad financiera*.

6. Bibliografía

- Arfuch, Leonor (2002). *El espacio biográfico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Baudelot, Christian y Gollac, Michel (2011). *¿Trabajar para ser feliz?: la felicidad y el trabajo en Francia*. Buenos Aires: Miño y Dávila editores.
- Belmont Cortés, Edgar y Rosas Raya, Tania (2020). “Hacia una recharacterización del concepto de trabajo”. En Capogrossi M. L. y Palermo H. (Dir.). *Tratado latinoamericano de Antropología del Trabajo* (pp. 161-196). Argentina: CLACSO; CEIL-CONICET.
- Bermúdez, Héctor (2015). “El sujeto de las ventas directas en Colombia: en los límites del trabajo y el consumo”. En: *Revista Economía* 67(106), pp. 53-61.
- Biggart, Nicole Woolsey (1989). *Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, Pierre (2019). *Curso de sociología general 1. Conceptos fundamentales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- _____. (2018). *Las estrategias de la reproducción social*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- _____. (2013). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- _____. (1993). “Los ritos como actos de institución”. En J. Pitt-Rivers y J. G. Peristiany (eds.). *Honor y gracia* (pp. 111-123). Madrid: Alianza Universidad.
- _____. (1989). “La Ilusión Biográfica”. En: *Historia y Fuente Oral*, 2, pp. 27-33.
- _____. (1985). *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Madrid: Akal.
- Bröckling, Ulrich (2015). *El Self emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. Santiago de Chile: Editorial Universidad Alberto Hurtado.
- Cahn, Peter (2011). *Direct Sales and Direct Faith in Latin America*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Colobrans Delgado, Jordi. (1996). *New age y nuevas formas de organización empresarial: el caso de Amway Co. y las culturas del multinivel*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Covey, Stephen Richards (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidós.
- Escribano, Rodrigo (2024). “De vendedores a empresarios. Subjetivación entre trabajadores de una empresa de venta directa multinivel en Córdoba, Argentina”. En: *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo* 8(17), pp. 1-24.
- Figari, Claudia; Giniger, Nuria; Palermo, Hernán; Soul, Julia; León Salazar, Carlos; Hernández, Marcelo; Hirsch, Dana; Álvarez Newman, Diego; Cufre Sara y Ciolli, Karina (2017). *La trama del capital. La hegemonía empresarial en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Biblos.

- Figari, Claudia (2011). "Hegemonía empresarial y nuevas lógicas de control social: la formación del mando". En: *Trabajo y Sociedad* 15, pp. 105-122.
- Foucault, Michel (1991). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Barcelona: Paidós.
- Fridman, Daniel (2019). *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedurismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Giniger, Nuria (2012). "Nuevos paradigmas en las praxis empresariales. Transiciones en los cambios de propiedad de una empresa siderúrgica, en Argentina". En: *Enfoques*, 11, pp. 160-177.
- González Gil, Isabel (2018). "Retórica de los libros de autoayuda". En: *452°F. Revista De Teoría De La Literatura Y Literatura Comparada*, 19, pp. 195-214.
- Hill, Napoleon (2018). *Piense y hágase rico*. México: Taller del éxito.
- Hobsbawm, Eric (2002). *La invención de la tradición*. Barcelona: Crítica.
- Honneth, Axel (2006). "El reconocimiento como ideología". En: *Isegoría*, 35, pp. 129-150.
- Illouz, Eva y Cabanas, Edgar (2023). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Kong, Kenneth (2001). "Marketing of Belief: Intertextual Construction of Network Marketers Identities". En: *Discourse and Society* 4, pp. 473-504.
- Nash, June (2015) *Hegemonía empresarial en Estados Unidos. Claves para una etnografía de los ciclos industriales en las comunidades urbanas*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Palermo, Hernán Manuel y Ventrici, Patricia (2023). *El ADN emprendedor. Mercado Libre y el devenir tecnoliberal*. Buenos Aires: Biblos.
- Papalini, Vanina (2015). *Garantías de felicidad. Estudio sobre los libros de autoayuda*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora.
- _____(2014). "Culturas terapéuticas: de la uniformidad a la diversidad". En: *Methaodos. Revista de ciencias sociales* 2(2), pp. 212-226.
- Pedroso Neto, Antonio José (2010). "A dinâmica do marketing de rede: relações sociais e expectativas de um novo estilo de vida". En: *Horizontes antropológicos*, 16(33), pp. 93-120.
- Pitt-Rivers, Julian (1973). *Tres ensayos de antropología estructural*. Barcelona: Cuadernos Anagrama.
- Pratt, Michael Gerard (2000). "The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors". En: *Administrative science quarterly*, 45(3), pp. 456-493.
- Quirós, Julieta (2018). "Por una etnografía viva: un llamado a des-intelectualizar el "punto de vista nativo". En Guber, R., Eckert, C., Jimeno, M. y Krotz, E. (Orgs). *Trabajo de campo en América Latina. Experiencias antropológicas regionales en etnografía* (pp. 183 – 204). Buenos Aires: Editorial SB.
- Rifkin, Jeremy (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Rockwell, Elsie (2009). *La Experiencia Etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Buenos Aires: Paidós.
- Sennett, Richard (2003). *La corrosión del carácter*. México: Octaedro Editores.
- Trice, Harrison M. y Beyer, Janice M. (1984). "Studying Organization Cultures through Rites and Ceremonials". En: *The Academy of Management Review* 9(4), pp. 653-669.
- Vega Solís, Cristina y Bermúdez Lenis, Héctor Fabio (2019). "Informalidad, emprendimiento y empoderamiento femenino. Economía popular y paradojas de la venta directa en el sur de Quito (Ecuador)". En: *Revista de Antropología Social* 28(2), pp. 345-370.
- WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS (WFDSA) (2023). *Global statistics*. Disponible en: <https://wfdsa.org/global-statistics>
- Zangaro, Marcela y Szlechter, Diego (2022). "Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo". En: *Trabajo y Sociedad* 23(39), pp. 105-125.
- Zangaro, Marcela (2011). "Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno". En: *Trabajo y Sociedad* 15(16), pp. 163-177.