

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES**  
**INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**CULTURA Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN NETWORK**  
**MARKETING: ESTUDIO REALIZADO EN DISTRIBUIDORES**  
**INDEPENDIENTES DE FUXION BIOTECH S.A.C.**

Tesis presentada por la Bachiller en Psicología:  
XIMENA JACKELNY QUISPE OCHOA, para  
optar el Título Profesional de PSICÓLOGA.

Octubre, 2016  
AREQUIPA – PERÚ

## **PRESENTACIÓN**

Señor Rector de la Universidad Nacional de San Agustín

Señor Decano de la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la comunicación.

Señor Director de la Escuela Profesional de Psicología.

Señora presidente del Jurado.

Señores Catedráticos, miembros del Jurado.

Presento antes ustedes, la tesis titulada “Cultura y Liderazgo Organizacional en Network Marketing: Estudio realizado en distribuidores independientes de Fuxion Biotech S.A.C.” la misma que pongo a su disposición.

Bachiller en Psicología:

Ximena Jackeleny Quispe Ochoa

### **DEDICATORIA**

A Papá Dios, por la vida que me permite disfrutar y el propósito que tiene para conmigo, por sus promesas, su favor y sobre todo por su abundante e infinito amor.

A mis admirables padres, mis preciosas y únicas hermanas, mi hermanito y amigo, y mis maravillosos sobrinos Daniel y Gabrielita ¡Son una bendición!

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme estudiar esta maravillosa carrera y culminarla. ¡Gracias! sé que sea el inicio de algo espectacular.

A mi familia, papá gracias por el apoyo económico; mamá eres la mujer más admirable que conozco, gracias por todo; a mis hermanas, hermano y sobrinos por el aliento y orientación, pero sobre todo por las risas, los amo.

A los docentes de la Escuela Profesional de Psicología, gracias por todos los conocimientos impartidos, las correcciones y las experiencias; gracias también a la consultora Bedregal por el estímulo.

A la organización de Fuxion Biotech S.A.C. por aceptar y atreverse a participar en las evaluaciones; especialmente a sus líderes, en definitiva su apoyo fue esencial. Y a todos aquellos que directa e indirectamente fueron parte de esta investigación, ¡muchas gracias!

## RESUMEN

El presente estudio pretende identificar el tipo de cultura organizacional de una red de distribuidores independientes. Y describir el estilo de liderazgo que poseen los mismos, en cada uno de los rangos estipulados por la compañía y en un determinado tiempo de afiliación. El tipo de investigación es cuantitativo y de diseño descriptivo transversal; el tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico intencionado y la muestra estuvo conformada por 46 distribuidores independientes de la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.”, los mismos que se encuentran laborando activamente, asistiendo a capacitaciones y que cuentan como mínimo con 3 afiliados a su red. Para la recolección de datos, se aplicaron dos pruebas psicométricas organizacionales: el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCAI) cuya confiabilidad según el Alfa de Cronbach es de 0,74 y de 0,86 la validación por expertos; y la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) cuya validez y confiabilidad está basada en la validez de Ayken con un 0,89. Los resultados obtenidos muestran que el tipo de cultura organizacional predominante es el tipo Clan, es decir se mantiene una orientación interna y flexible; en cuanto al liderazgo, el estilo predominante es el Emotivo Libre; seguido de los estilos Racional y Generativo Nutritivo, se observó que el estilo de liderazgo no es constante en la trayectoria del tiempo ni en los ascensos de rango. Los distribuidores con el mayor tiempo de afiliación y con el rango más elevado dentro de la muestra, poseen un estilo de liderazgo Generativo Nutritivo y Emotivo Libre, estos líderes se enfocan en orientar y entrenar nuevos líderes en vez de buscar personas para asociarlas a la red.

***Palabras clave:*** Cultura organizacional, Liderazgo, Network Marketing

## **ABSTRAC**

The present study aims to identify the type of organizational culture of a network of independent distributors. And describe the style of leadership they possess, in each of the ranges stipulated by the company and in a certain time of affiliation. The type of research is quantitative and descriptive transectional design; the type of sampling used was the non-probabilistic intention and the sample was formed by 46 independent distributors of the network marketing company "Fuxion Biotech SAC", the same ones that are actively working, attending trainings and that have at least 3 affiliates to your network. For the data collection, two organizational psychometric tests were applied: the Organizational Culture Questionnaire (OCAI), whose reliability according to the Cronbach Alpha is 0.74 and the validation by experts; And the Organizational Leadership Scale (ELO) whose validity and reliability is based on the validity of Ayken with a 0.89. The results obtained show that the predominant type of organizational culture is the Clan type, that is, an internal and flexible orientation is maintained; In terms of leadership, the predominant style is the Free Emotive; Followed by the Rational and Generative Nutritive styles, it was observed that the style of leadership is not constant in the trajectory of the time nor in the ascents of rank. Distributors with the longest affiliation time and the highest rank in the sample, possess a Generative Nourishing and Emotive Free leadership style, these leaders focus on guiding and training new leaders rather than looking for people to associate them with the network.

**Keywords:** Organizational Culture, Leadership, Network Marketing.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRAC .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTOS PREVIOS

1. Planteamiento del Problema.....	1
2. Objetivos. ....	3
3. Importancia del Estudio. ....	3
4. Limitaciones del Estudio .....	5
5. Variables Operacionales.....	5
6. Definición de Términos.....	8

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. Cultura Organizacional .....	9
A. Definición de Cultura Organizacional.....	10
B. Aspectos Generales de la Cultura Organizacional .....	10
C. Funciones de la Cultura Organizacional .....	11
D. Formación y Consolidación de la Cultura Organizacional .....	13
E. Elementos de la Cultura .....	17
F. Características de la Cultura Organizacional .....	18
G. Modelos de Cultura Organizacional.....	19

a. El modelo de Deal y Kennedy .....	19
b. El modelo de Harrison y Stokes. ....	19
c. El Modelo de Valores en Competencia .....	20
H. Importancia de la cultura organizacional .....	24
 2. Liderazgo.....	25
A. Definición de Liderazgo.....	26
B. Tipos de Liderazgo.....	27
C. Enfoques Teóricos de Liderazgo.....	28
a. Teorías de los rasgos .....	28
b. Teorías de la conducta .....	29
c. Teorías de la situación y de la contingencia .....	32
d. Nuevos enfoques del liderazgo.....	39
D. Niveles del Liderazgo.....	43
E. Leyes del Liderazgo .....	45
F. Importancia del liderazgo.....	49
 3. Network Marketing .....	50
A. Definición de Network Marketing .....	50
B. Historia del Network Marketing .....	51
C. Actividad del Network Marketing.....	53
D. Sistema de Distribución .....	53
E. Sistemas de Compensación .....	56
F. Acogida del Network Marketing.....	57
a. Valores de la industria del network marketing.....	58
G. Liderazgo en Network Marketing .....	60
a. Formación de un líder en network marketing.....	61
b. Características del líder de network marketing. ....	61
c. Estrategias centrales de un líder en network marketing. ....	63
H. Fuxion Biotech S.A.C. ....	64



### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

1. Tipo y Diseño de Investigación.....	67
2. Población y Muestra.....	67
3. Materiales e Instrumentos .....	68
4. Procedimiento.....	72

### **CAPÍTULO IV**

RESULTADOS .....	74
DISCUSIÓN .....	86
CONCLUSIONES .....	92
SUGERENCIAS .....	94

#### **REFERENCIAS**

#### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución general de la muestra. Datos generales. ....	75
Tabla 2: Resultados del cuestionario de Cultura Organizacional para la muestra global de distribuidores independientes. Cultura Organizacional general. ....	77
Tabla 3: Distribución de puntuaciones para los ítems individuales del cuestionario de Cultura Organizacional. ....	78
Tabla 4: Resultados de la Escala de Liderazgo Organizacional para la muestra general. Liderazgo General. ....	80
Tabla 5: Estilos de Liderazgo según el Rango alcanzado por los distribuidores independientes. ....	82
Tabla 6: Estilos de Liderazgo según el Tiempo de afiliación de los distribuidores independientes. ....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil cultural general de la organización. ....	77
Gráfico 2 : Perfil de puntuaciones para los ítems individuales de cultura organizacional. ....	78
Gráfico 3: Estilos de liderazgo predominantes en la organización. ....	80
Gráfico 4: Estilos de liderazgo predominante según Rango alcanzado. ....	82
Gráfico 5: Estilos de liderazgo predominantes según Tiempo de afiliación.....	84

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la cultura organizacional han sido estudiados desde diversas perspectivas (antropológicas, psicológicas, administrativas, etc.) y todas ellas se relacionan y alimentan, en la presente investigación se abarca el área de la psicología organizacional, estos conceptos han sido ampliamente estudiados en las organizaciones tradicionales, empresas con estructuras y organigramas definidos, horarios y salarios establecidos; sin embargo no se han encontrado muchas investigaciones respecto a la cultura o el liderazgo organizacional en empresas de network marketing. La industria del network marketing es un modelo de organización atípica por la que muchas empresas han decidido distribuir sus productos, si bien tuvo sus inicios en países Norteamericanos, se han expandido a países de todos los continentes y dentro de ellos a países latinos como Brasil, Colombia, Venezuela, incluso el Perú, llegando este último a figurar dentro de los 23 países con grandes cantidades de ventas anuales, posicionándose como un atractivo estilo de vida profesional alternativo, compatible con el interés por la familia, la planificación de la jubilación y la libertad de tiempo; el network marketing se ha convertido en una industria de alcance internacional, impulsada por la nueva tecnología y es vista como un efectivo canal alternativo de distribución para compañías que intentan posicionarse en el mercado que es manejado por internet (King & Robinson, 2006, págs. 88-89).

El crecimiento, funcionamiento y aceptación de este sistema es cada vez más notorio y ello se debe al tipo de cultura que una organización posee y el estilo de liderazgo con el que cuentan los directivos, ambos aspectos juegan un papel imprescindible y determinante en la formación, consolidación y adaptación de una organización, a través del desarrollo de competencias como: la convivencia con el cambio, el pensamiento creativo y la ejecución de tareas por medio de su propio estilo de liderazgo que especifica la forma de interacción entre líderes y subordinados. (Quinn, 1996 citado en Borjas de Xena, 2010). García (2001) menciona que esta industria posee una cultura basada en: autonomía, espíritu de emprendedor interno, productividad, práctica de valores y ética, proximidad real al cliente, servicio y cordialidad con el cliente, orientación hacia la acción permanente, promoción del conocimiento profesional. (pág. 688); según esta descripción el tipo de cultura organizacional en esta industria ha de ser de tipo Adhocracia según el

modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, con un líder cuyas características son la innovación, el emprendimiento, la visión, la competitividad y la capacidad de enseñanza para añadir crecimiento y productividad; por otro lado, otra investigación señala que estos líderes aportan lo mejor de sí a la compañía y a los demás distribuidores, poseen capacidad para usar las dificultades con fines de aprendizaje evitando un apego excesivo a las metas y bienes materiales, además asumen la responsabilidad y toman acción frente a los problemas y de este modo encuentran soluciones efectivas y no culpables y/o excusas, mantienen destrezas y características necesarias para el desempeño de sus funciones; sin embargo presentan dificultades para aprender a dirigir a otros, no poseen capacidad suficiente para el trabajo en equipo, lo que hace difícil mejorar los procesos colectivos (Canazas & Sánchez, 2014), descripción un tanto distinta a la teoría, sin embargo y según este postulado, el estilo de liderazgo encontrado sería el Emotivo Libre según los estilos de liderazgo de Rider, citado por el Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP).

La presente investigación fue realizada a partir de un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal. Y tiene como propósito el aporte de conocimientos acerca de la situación actual de la organización de distribuidores independientes de network marketing, respecto al estilo de liderazgo empleado en distintos niveles de ascenso (rangos) y al tiempo de permanencia de los distribuidores en este sistema; además de la provisión de nociones sobre el sistema de valores, paradigmas, cultura y modelo gerencial de este sistema organizacional. Todo ello en vista de la acogida y el crecimiento constante que ha obtenido en nuestro entorno; los resultados obtenidos pueden ser tomados por el área de recursos humanos de distintas empresas u organizaciones con el fin de implementar en los líderes nuevas estrategias para el desarrollo de habilidades de liderazgo y tomar en consideración la cultura organizativa que ha contribuido al crecimiento y adaptación del network marketing en nuestra sociedad.

En concreto, en el primer capítulo la investigación se desarrolla con los planteamientos previos acerca del estudio, se realiza el planteamiento del problema de investigación en donde se destacan las preguntas de investigación; continúan los objetivos generales y específicos, además se plantea el aporte y beneficio de la investigación para las diferentes áreas de conocimiento y los límites de la misma; seguida de las variables

evaluadas y la definición de los términos más destacables.

En el segundo capítulo, se presenta el marco conceptual de la investigación, el cual contiene definiciones y conceptos utilizados en la temática; el mismo consta de tres partes, en la primera se hace alusión a la cultura organizacional, en la segunda al liderazgo y en la tercera al network marketing.

En el capítulo tres, se presenta la metodología con la que se llevó a cabo la investigación, es decir, el proceso de investigación como tal, aquí se encuentran el tipo y diseño de investigación que denota el paradigma investigativo; los sujetos que participaron de la investigación con sus diversas características; los materiales o instrumentos utilizados, que son dos pruebas psicológicas organizacionales; y por último el procedimiento o los pasos que se siguieron en el transcurso del estudio.

En el cuarto, se presentan los resultados de la investigación después de los análisis de datos correspondientes; la discusión, es decir la interpretación de los resultados. En el quinto y último capítulo se hallan las conclusiones obtenidas y las sugerencias.

Este trabajo fue llevado a cabo gracias a la participación activa e interés de diversos agentes, quienes jugaron un papel importante e indispensable desde el momento en que se dio inicio a la investigación, hasta culminar con la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTOS PREVIOS**

#### **1. Planteamiento del Problema.**

La cultura organizacional ha sido estudiada por diferentes autores. (Tylor, 1975, págs. 29-46), quien fue pionero en el tema, la definía como un todo complejo que incluye saberes, creencias, arte, moral, derechos y demás capacidades que son adquiridas por el hombre como resultado de su membresía de la sociedad. En la actualidad este término, está íntimamente ligado a organizaciones de toda índole siendo lugares en donde existe un sistema de significados compartidos entre los miembros; si bien la cultura organizacional es un fenómeno relativamente reciente este no es desconocido dado que se han realizado muchos estudios sobre el tema. Por esta razón se conoce que las empresas con una cultura organizacional definida tienen personalidad, la cual es relativa gracias a que el individuo que llega a ser parte de ella, no sólo la aprende, internaliza y reafirma su conducta, sino que además puede transformarla. Esto demuestra que la presencia de las personas dentro del ámbito organizacional es imprescindible y dentro de ellas la presencia de los directivos y líderes organizacionales, que juegan un papel importante en los diversos aspectos de la cultura organizacional.

El liderazgo organizacional, según autores, (Bayón, 1999; Robbins, 2004; Chávez, 2006; Maxwell, 2008) es aquella cualidad que posee una persona para influir en las opiniones, actitudes y comportamiento de otras personas y así lograr el cumplimiento de

metas y objetivos de la organización. Debido a su importancia es que existen diferentes teorías acerca del liderazgo y numerosas preguntas tales como: ¿El líder nace o se hace?, ¿Cómo debería ser un líder organizacional?, ¿Mi jefe es un líder? Muchas de estas preguntas son cotidianas en el mundo organizacional y varias de ellas han sido relativamente respondidas en empresas y organizaciones tradicionales; sin embargo la gran mayoría de estas preguntas aún no han sido contestadas en organizaciones de network marketing.

La industria de network marketing tuvo sus orígenes en la década de los 40 cuando Nutrilite Products Inc. lanzo a la venta suplementos alimenticios y, diez años después, cuando Amway introdujo la venta de productos para el hogar. Durante los últimos cincuenta años, la industria ha madurado en el ámbito de los negocios con el desarrollo de diferentes estrategias de distribución, actualmente muchas de estas compañías mantienen altos estándares de prácticas comerciales. A nivel mundial, Asia y el Pacífico son las regiones más grandes para la comercialización de este sistema, seguida por Norteamérica. Europa, Latinoamérica y África que son regiones en donde el network marketing ha tenido gran acogida, desde luego Perú es uno de los países que dan lugar a este tipo de distribución y comercialización no tradicional; es aquí cuando surgen interrogantes tales como: cuales son las características de esta compañía, que ha logrado tal aceptación y crecimiento en nuestro medio y que además alcanza tal grado de comercialización, cuál es su comportamiento; qué habilidades o aprendizajes desarrollan los distribuidores independientes (networkers) a lo largo del tiempo, cuales son las características de los dirigentes o líderes de esta compañía. Una de las compañías presente en varios países Latinoamericanos incluyendo el Perú y específicamente en la región Arequipa, es “Fuxion Biotech S.A.C.” que en el año 2014 tuvo un crecimiento del 300% y en el 2015 continuó con el crecimiento alcanzando un 54% de más distribuidores independientes activos, 45% de crecimiento en ventas y 60% de incrementos en puntos de volumen (Viva el Networking, 2016).

En vista de tal progresión y aprobación del network marketing y en particular de esta compañía, es preciso indagar y responder a preguntas tales como:

¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional dentro de una organización de distribuidores independientes esta compañía?



¿Qué estilo de liderazgo poseen los distribuidores independientes la compañía Fuxion Biotech S.A.C. en cada uno de los rangos de la organización y en determinados intervalos de tiempo de afiliación?

## **2. Objetivos.**

### **A. Objetivo general.**

a. Determinar el tipo de Cultura Organizacional predominante, y el estilo de Liderazgo aplicado por los distribuidores independientes de la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.” en cada uno de los rangos alcanzados y en determinados intervalos de tiempo de afiliación.

### **B. Objetivos específicos.**

a. Identificar y describir el tipo de cultura organizacional predominante, en una organización de distribuidores independientes de la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.”

b. Especificar los estilos de liderazgo presentes en una organización de distribuidores independientes de la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.” en base a cada uno de los rangos alcanzados.

c. Señalar los estilos de liderazgo presentes en una organización de distribuidores independientes de la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.”, en base a determinados intervalos de tiempo de afiliación de los mismos.

## **3. Importancia del Estudio.**

Se han realizado investigaciones sobre cultura y liderazgo organizacional en empresas y organizaciones tradicionales, sin embargo las redes de mercadeo o empresas de network marketing aún son un campo virgen para estas investigaciones ya que en el Perú se están instaurando de forma reciente y están manteniendo un crecimiento sostenible; además de tornarse un sistema atractivo debido a que según Paul Zane Pilser, el network marketing se halla dentro de las tendencias financieras actuales: la distribución intelectual, que consta en enseñarle a las personas a hacer cosas nuevas, realizando ventas frente a frente lo que permite disipar cualquier duda del cliente entablando incluso una

sociedad y amistad; negocios por internet, que permitirá la comunicación, el reclutamiento y la capacitación; negocios en casa, a la larga este sistema se torna en un estilo de vida que traerá consigo beneficios familiares y libertad de tiempo. (Viva el Networking, 2016). Por otro lado brinda un camino alternativo en especial para la juventud, debido a las cifras de desempleo, el estado inflacionario y la situación política nacional e internacional que han afectado la economía de muchos países. (King Ch.,1999). En pocas palabras es un nuevo modelo de organización que está en expansión como un camino alternativo a raíz de las nuevas tendencias económicas. Según Cameron y Quinn citados por Borjas de Xena (2010) la razón por la cual una empresa u organización alcanza la supervivencia y se mantiene en el mercado, como lo ha venido haciendo esta industria, es gracias a la cultura organizacional que posee y el importantísimo papel que cumplen los líderes en la misma, ya que por medio de sus estilos de liderazgo es que ejercen modelos de gestión que determinan la efectividad y pertinencia de acuerdo al tipo de organización que dirigen. Según Borjas de Xena (2010, pág. 146) las grandes organizaciones no mantienen una forma única para gerenciar de forma efectiva, sino que a más perspectivas usadas, se incrementará la posibilidad de la estabilidad, crecimiento y cambio organizacional.

El presente trabajo busca brindar conocimientos acerca del tipo de cultura predominante dentro de esta organización atípica, debido a que el crecimiento de la misma ha sido sostenible y constante, siendo la cultura organizacional un factor determinante para la evolución organizacional según la bibliografía; por otro lado, también se pretende identificar y describir el estilo de liderazgo que poseen los distribuidores independientes, que a su vez son guías de grupo, en cada uno de los rangos de la organización y en determinados intervalos de tiempo de afiliación, debido a que el estilo de liderazgo está sujeto a cambios a medida que el afiliado pasa por un proceso de aprendizaje, además el estilo de liderazgo es un factor importante en la cultura organizacional y por ende en el crecimiento y supervivencia de la compañía en sí. En definitiva, este trabajo brindará conocimiento acerca del cambio y modificación de los estilos de liderazgo a través del tiempo y los logros alcanzados por los asociados al sistema del network marketing, además del sistema de significados y valores compartidos por los miembros que hacen característica a esta organización de network marketing.

Es una investigación que servirá como punto de partida para nuevas exploraciones, debido a que muchas empresas adoptaran este sistema y por ende muchas personas se afiliaran a la misma (King & Robinson , 2006, págs. 98-99). Este es un tema actual y de trascendencia, ya que cada vez más industrias de ésta índole ingresan al nuestra sociedad reclutando a más distribuidores; es un fenómeno que podría presentarse como una de las manifestaciones del cambio y adaptación organizacional a las diversas demandas del contexto cultural, social, económico y tecnológico.

Desde un punto de vista de la psicología organizacional, los resultados obtenidos pueden ser tomados por el área de recursos humanos de diversas empresas y organizaciones, con el fin de implementar en sus líderes nuevas estrategias para el desarrollo de habilidades de liderazgo y tomar en consideración la cultura organizativa que ha contribuido al crecimiento y adaptación del network marketing permitiéndoles captar la atención de la población en especial de los jóvenes, quienes son el impulso laboral y económico del país.

#### **4. Limitaciones del Estudio**

Se han asumido dificultades al momento de las evaluaciones, debido a la poca disponibilidad de tiempo de los distribuidores independientes, para el llenado de las mismas.

Por otro lado, la diferencia geográfica entre el investigador y los líderes fue otra limitante, debido a que los líderes de la organización viajan para reuniones de planificación con otras redes de la misma compañía.

Otra limitación fue la escasez de antecedentes investigativos, tanto en cultura organizacional como en liderazgo dentro de la industria del network marketing.

#### **5. Variables Operacionales**

Las variables analizadas a lo largo del estudio serán dos: Cultura organizacional y Liderazgo.

Para su presentación y entendimiento, estas variables están desarrolladas y presentadas en el siguiente esquema:

*Esquema de operacionalización de variables e indicadores.*

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Ítems
<b>Cultura Organizacional (X)</b>	Clan	• Características dominantes	A1
			A2
		• Liderazgo organizacional	A3
		• Factor de cohesión	A4
		• Clima organizacional	A5
		• Criterio de éxito	A6
	Adhocracia	• Estilo de management	
		• Características dominantes	B1
			B2
		• Liderazgo organizacional	B3
		• Factor de cohesión	B4
		• Clima organizacional	B5
	Jerarquía	• Criterio de éxito	B6
		• Estilo de management	
		• Características dominantes	C1
			C2
		• Liderazgo organizacional	C3
		• Factor de cohesión	C4
	Mercado	• Clima organizacional	C5
		• Criterio de éxito	C6
		• Estilo de management	
		• Características dominantes	D1
			D2
		• Liderazgo organizacional	D3
		• Factor de cohesión	D4
		• Clima organizacional	D5
		• Criterio de éxito	D6
		• Estilo de management	

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Liderazgo (Y)</b>	Generativo Punitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Tendencia a bajo</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tendencia a alto</li> <li>• Alto</li> </ul>
	Generativo Nutritivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Tendencia a bajo</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tendencia a alto</li> <li>• Alto</li> </ul>
	Racional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Tendencia a bajo</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tendencia a alto</li> <li>• Alto</li> </ul>
	Emotivo Libre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Tendencia a bajo</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tendencia a alto</li> <li>• Alto</li> </ul>
	Emotivo Dócil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Tendencia a bajo</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tendencia a alto</li> <li>• Alto</li> </ul>
	Emotivo Indócil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Tendencia a bajo</li> <li>• Promedio</li> <li>• Tendencia a alto</li> <li>• Alto</li> </ul>

*Esquema de operacionalización de variables e indicadores. (Continuación)*

## **6. Definición de Términos**

**A. Cultura Organizacional.** La cultura organizacional es:

El nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto una interpretación básica de visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. (Schein, 1988, pág. 25).

**B. Líder.** Un líder es:

Aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo y de esta forma alcanzar los objetivos planteados. (Carrasco, 2006, párr. 9).

**C. Liderazgo.** El liderazgo es:

(...) el proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común con el fin de cambiar la organización y a las personas que colaboran en ella. (Chávez, 2006, pág. 20).

**D. Network marketing.** El network marketing es:

(...) una de las formas de negocio de más rápido crecimiento en los últimos años en casi todo el mundo. Para la mayoría de los estudiosos de tendencias de mercado, es una opción para negocios familiares y para las grandes empresas es una opción de reducir la distancia entre los proveedores de productos o servicios y el consumidor final; en donde cualquier persona puede tener su propio negocio sin necesidad de experiencia u otras referencias que lo acrediten, pues el éxito depende de quien lo ponga en práctica. (Paes, 2002, párr. 1).

**E. Organización.** Organización es:

(...) la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Gómez, 1994, pág. 191).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1. Cultura Organizacional**

Toda organización posee una cultura que la distingue, identifica y presenta una imagen de ella. La cultura es todo aquel complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades adquiridos por el hombre; y es transmitida a sus generaciones. Esto mismo se aplica a las organizaciones, las cuales cuentan con una cultura propia.

Los trabajos relacionados con cultura organizacional y sus referencias eran escasos antes de los años ochenta ya que muy pocos autores se ocupaban del estudio de este constructo. Tylor (1975, págs. 29-46) pionero en el tema, la definía como “un todo complejo que incluye saberes, creencias, arte, moral, derechos y las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad”.

Al concebir a las organizaciones como culturas, en donde existe un sistema compartido entre los miembros, se mantiene la premisa de que esta no es permanente en el tiempo sino que es relativa; debido a que las personas no sólo la aprenden, internalizan y reafirman su conducta, sino que también son capaces de transformarla.

## **A. Definición de Cultura Organizacional**

Etimológicamente la palabra cultura proviene del latín *cultūra* que significa cultivo, agricultura, instrucción; cuyos componentes fueron los vocablos “*cults*” (cultivado) y “*ura*” (acción, resultado de una acción). En tal caso cultura es el hecho de cultivar acciones.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y costumbres que caracterizan a un grupo social en un tiempo determinado. Engloba muchos aspectos, como modos de vida, ceremonias, arte, historia, tecnología, sistema de valores, derechos, tradiciones, creencias y todo aquello que el hombre en la historia ha ido transmitiendo a sus generaciones. Una organización, sea cual fuere, también es un grupo social que adquiere una personalidad que la caracteriza; cada organización está conformada por particularidades que se generan en la cultura.

El término cultura debería reservarse para:

El nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto la interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. (Schein, 1988, pág. 25)

La cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. (Chiavenato, 1989, pág. 464)

La cultura organizacional es definida como un “sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”. (Robbins, 2004, pág. 525).

## **B. Aspectos Generales de la Cultura Organizacional**

**a. Término descriptivo:** la cultura organizacional tiene que ver con la percepción de las características de la organización por parte de los empleados y no si esta les es grata, es decir es un término netamente descriptivo y no se confunde con las satisfacción laboral ya que este es un término evaluativo que mide las respuestas afectivas del entorno laboral. (Bouroncle, Torres, & Paredes, 2013, pág. 3)



**b. Uniformidad de la cultura:** generalmente las grandes organizaciones presentan una cultura dominante, que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; y numerosos conjuntos de subculturas, que están definidas por la división de departamentos y separación geográfica, este a su vez es reflejo de problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. La presencia de una cultura dominante y no únicamente la de subculturas, determinan el valor de la cultura organizacional como variable independiente ya que sin la presencia de una cultura dominante, no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado; y esta interpretación uniforme es la que hace de la cultura un mecanismo poderoso para encauzar y conformar la conducta. (Robbins, 2004, pág. 526).

**c. Fortaleza de la cultura:** la idea de diferenciar entre culturas fuertes y culturas débiles ha cobrado mucha popularidad, Robbins lo plantea de la siguiente forma:

- **Cultura fuerte:** mucho control de la conducta. Los valores centrales son sostenidos con firmeza y ampliamente compartidos, todo ello hace que disminuya la rotación. Además, debido a que esta cultura incrementa la congruencia de conductas puede ser capaz de sustituir a la formalización, es decir, esta cultura puede alcanzar el orden, la congruencia y la previsibilidad sin la necesidad de documentos escritos.

- **Cultura débil:** poco control. Los valores centrales son débilmente sostenidos y/o compartidos por los miembros de la organización, el nivel de rotación es alto.

### **C. Funciones de la Cultura Organizacional**

Según (Schein, 1988, págs. 66-93) la cultura organizacional cumple las siguientes funciones:

**a. Supervivencia y adaptación externa.** La organización busca adaptarse al entorno y sobrevivir en él, especialmente a través de las funciones administrativas de planificación y control. Por esta razón se desarrollan estrategias para definir elementos esenciales tales como:

- **Misión y estrategia.** Consiste en obtener un entendimiento compartido de la misión central y de las funciones, tomando en cuenta las necesidades de todos los componentes del grupo.

- **Metas.** Las metas planteadas definen la misión y esto facilita la toma de decisiones.

- **Medios.** Para alcanzar las metas y/o la misión, el grupo debe llegar a un consenso específico sobre los medios, tales como la estructura organizacional, la distribución de actividades, el sistema de compensación y el sistema de autoridad.

- **Medición.** La organización debe también ponerse de acuerdo en la forma en que el cumplimiento de las actividades será medido, la forma de los sistemas de información y control.

- **Corrección.** Se trata de desarrollar estrategias correctivas en el caso de no lograr las metas; las cuales son utilizadas en respuesta a la información recopilada acerca del desempeño de la organización.

**b. Integración de procesos internos.** Esta integración asegura la capacidad organizacional para sobrevivir y adaptarse, de modo que funcione como un todo; la cultura que es un medio de conexión, cumple funciones como:

- **Crear un lenguaje común.** Los miembros deben comunicarse con entendimiento entre sí, ello favorece la cohesión entre miembros y elimina posibles problemas.

- **Definir límites grupales y criterios de inclusión-exclusión.** El grupo debe ser capaz de definir a quiénes se incluye o excluye del grupo y cuáles son los criterios de pertenencia.

- **Distribución de poder y jerarquía.** Cada grupo debe trabajar las jerarquías, criterios y reglas en las que los miembros obtienen, mantienen y pierden poder, influencia y autoridad.

- **Normas de intimidad, amistad y amor.** Cada grupo desarrolla reglas para determinar el clima afectivo de la organización regulando las relaciones interpersonales.

- **Asignación de recompensas y castigos.** Cada grupo considera actitudes o conductas correctas e incorrectas y toman acuerdo de recompensas y castigos con respecto a ellas. Este tema constituye uno de los elementos más importantes de una cultura emergente en una nueva organización. Además el cambio en el sistema de recompensas y castigos es también una forma de modificar ciertos elementos de la cultura.

- **Ideología y religión.** Cada grupo enfrenta situaciones que no tienen explicación a los que debe darse significado para responder ante ellos y evitar la ansiedad de lidiar con lo incontrolable e inexplicable.

Al respecto (Robbins, 2004, pág. 528) plantea las siguientes funciones de la cultura organizacional:

- Establece distinciones entre una organización y otra.
- Transmite un sentido de identidad a los integrantes
- Facilita la asunción de un compromiso del individuo hacia la organización.
- Incrementa la estabilidad social, ya que la cultura mantiene unida la organización al brindar criterios apropiados al desenvolvimiento de los integrantes.
- Es un mecanismo que permite controlar, orientar y crear identidad en los integrantes de la organización.

#### **D. Formación y Consolidación de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional no se halla presente desde el momento de la creación de la organización, Tavares citado en (Ramirez, 2012, pág. 22) dice que una organización no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...)

##### **a. Lo esbozado por E. Schein**

(Schein, 1988, págs. 155-187) Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura organizacional es la permanencia del personal, una organización con rotación excesiva difícilmente llega a consolidar una cultura, ya que ésta se da en el contexto de las relaciones interpersonales internas o externas a la organización. La cohesión de grupo facilita la adopción de características y valores comunes lo que permite el desarrollo de la cultura. Para llegar a una formación cultural deben cumplirse ciertas pautas tales como el establecimiento de una misión básica, objetivos que permitan

el alcance de la misión, un sistema de información y análisis para corregir los procesos y estructuras si no se logran alcanzar los objetivos. Además, la visión o filosofía de vida de los fundadores tiene una gran relevancia en la formación de la cultura de una organización, ya que son ellos quienes definen las acciones en la compañía ante los posibles problemas.

La formación de la cultura según Schein, se da del siguiente modo:

- ***El papel de los fundadores.*** Estos son quienes le marcan un camino a la organización al establecer su visión, misión, la forma de organización, la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Habitualmente, el fundador basa la cultura de su organización en sus propias experiencias pasadas.

- ***La que es implantada de los pequeños grupos.*** Las personas que se organizan en grupos para relacionarse entre sí aportan metas, valores, conductas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que esperan. Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas.

- *La primera etapa.* Aquí se instauran las jerarquías formales e informales, la persona o personas seleccionadas como líderes indicaran valores y normas de grupo.

- *La segunda etapa.* Aquí se establece la pertenencia a un grupo que probablemente perdure un largo período de tiempo.

- *Tercera etapa.* Se confrontaran los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo afrontará enfoques innovadores para alcanzar el éxito.

La organización únicamente madurará al hacer frente a cuestiones de supervivencia y crecimiento, aprendiendo la necesidad de ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Las fases de desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización.

- ***La que es implantada y transmitida por los líderes.*** Para Schein, la cultura organizacional es creada por el líder o los líderes; esta es una función muy importante del liderazgo organizacional ya que no solo crea la cultura sino que también la conduce y/o

la destruye. En tal caso la cultura y el liderazgo están íntimamente ligadas; la habilidad mejor desarrollada del líder ha de ser la de trabajar con la cultura.

#### **b. Lo esbozado por Ch. Fombrun**

Fombrun, Ch. Catedrático emérito de la Stern School of Business, citado por (Krieger, 2001, pág. 341), relaciona íntimamente lo social con lo organizacional, en donde la cultura establecida en las personas influye de sobremanera la formación y consolidación de la cultura organizacional, atravesando los siguientes niveles:

- **Nivel social.** La cultura es representada por los aportes de los miembros a la organización de sus valores, actitudes y significados. Este nivel puede estar influido por factores sociales como el sistema educativo, político, condiciones económicas y estructura social, propios de cada integrantes de la organización. Estas condiciones pueden influir en diferentes aspectos de la organización incluyendo su estrategia, productos y publicidad ya que estas deben ser consistentes con la cultura de la comunidad.
- **Nivel sectorial.** Existen diferencias y similitudes de cultura, observables en distintos sectores. Los valores o creencias dominantes de una organización son adoptados por la mayor parte de los sectores. Estos desarrollan estilos que ejercen gran influencia en el proceso de toma de decisiones.
- **Nivel nacional.** La cultura organizacional no se desarrollan independientemente de una cultura nacional, ésta posee características (valores, normas, creencias y estándares) que se crean de forma colectiva a lo largo del tiempo, arraigándose en la las personas e influyendo directamente en la cultura de una organización.

En tal caso se puede apreciar que lo externo se internaliza en las personas, y ello hace que la organización adopte y respete lo establecido por la sociedad.

#### **c. Lo esbozado por S. Robbins**

Robbins (2004, págs. 531-535) menciona que las costumbres, las tradiciones actuales y las formas de realizar las cosas en la organización, tienen su origen en lo que las acciones pasadas y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto lleva a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores.

Según este autor, la cultura organizacional surge en tres fases: En primer lugar, los fundadores contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Y tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización.

Ya establecida una cultura, hay prácticas que la sostienen, estas son:

- **Selección.** La decisión final sobre quien será parte de la organización, sufre una gran influencia de quien decide qué tan bien se adaptaran los candidatos a la organización. De esta forma se descarta a los individuos que podrían atacar los valores centrales.
- **Dirección.** Los actos de los directivos tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. A través de sus palabras y acciones establecen normas, que se filtran a toda la organización.
- **Socialización.** Proceso en el que la organización ayuda a los nuevos integrantes a adaptarse. Como todo proceso, la socialización tiene tres etapas:
  - *Etapa previa a la llegada.* Periodo de aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo individuo se una a la organización.
  - *Etapa de encuentro.* Etapa en el que un nuevo integrante conoce la organización y confronta la posible dicotomía entre sus expectativas y la realidad. En esta etapa el integrante reafirma sus impresiones anteriores o en casos extremos, el nuevo miembro se desilusiona completamente con la realidad de su trabajo y renuncia.
  - *Etapa de metamorfosis.* Sucede cuando el nuevo miembro cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización, podemos decir que se siente a gusto con la organización y su nuevo trabajo.

## **E. Elementos de la Cultura**

Según (Freitas, 1991, págs. 73-82) los elementos que posee la cultura proveen una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados y repetidos automáticamente entre las personas. Estos elementos son:

**a. Valores.** Los valores son principios e ideales que sirven de referencia a los miembros de la organización, lo que guía su conducta. Las actitudes son comportamientos relativamente explícitos en los que se manifiestan los valores; (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004, pág. 64) los define como aquellas convicciones básicas que hacen que las personas actúen de un modo peculiar personal y socialmente aceptados en vez de hacerlo del modo opuesto.

**b. Creencias y supuestos:** usados para expresar aquello que se tiene como verdadero en la organización. En el momento de resolver alguna dificultad, estas creencias, sean personales u organizacionales intervienen en gran manera, haciendo que los supuestos se tornen en inconscientes e incuestionables.

**c. Ritos, rituales y ceremonias.** Los ritos, rituales y ceremonias son: actividades planificadas con objetivos específicos y directos.

“Los ritos son rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones... Los individuos al aprender cómo deben conducirse, actúan con una menor ambigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se les presentan, lo que favorece la coordinación. Por otra parte, estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la organización fija para indicar como debe comportarse su personal”. (Krieger, 2001, pág. 336)

**d. Historias y mitos.** Las historias son relatos verídicos que constantemente son repetidos en la organización. (Robbins, 2004, pág. 536) Menciona que “las historias son narraciones de acontecimientos... vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las practicas actuales”. Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no están exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre relacionados con los valores organizacionales.

**e. Tabúes.** Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento deseado, fijando prohibiciones y dejando en claro lo que no es permitido en la organización.

**f. Héroes.** Héroe es la persona ideal, emprendedora, con visión, un modelo a seguir que venció desafíos establecidos en la organización y recibió un reconocimiento por su éxito.

**g. Normas.** Son “estándares aceptables de comportamiento en un grupo, compartidos por todos los miembros”. (Robbins, 2004, pág. 229).

**h. Proceso de comunicación.** Es el proceso de transmisión y circulación de la información, lo que incluye una red de relaciones.

## **F. Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, según (Robbins, 2004, pág. 525) presenta las siguientes particularidades

**a. Innovación y toma de riesgos.** Para lo cual los trabajadores son alentados.

**b. Atención al detalle.** Grado en el que se espera que los trabajadores muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

**c. Orientación a los resultados.** Grado en el que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

**d. Orientación a las personas.** Grado en que la gerencia toma decisiones basándose en el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

**e. Orientación a los equipos.** Las actividades laborales son organizadas en torno a equipos en lugar de hacerlo en forma individual.

**f. Agresividad.** Se entiende esta como el grado en el que los trabajadores adoptan como parte de sí, la osadía y competitividad en vez de la despreocupación o el conformismo.

**g. Estabilidad.** Grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status en lugar de insistir en el crecimiento.



## **G. Modelos de Cultura Organizacional**

### **a. El modelo de Deal y Kennedy**

Estos autores citados por (Bouroncle, Torres, & Paredes, 2013) fueron los primeros en desarrollar modelos de cultura organizacional, proponiendo los siguientes:

- **Cultura machista:** Es una cultura individualista, se toman altos riesgos y el entorno provee una rápida respuesta con respecto a si las acciones tomadas fueron correctas o incorrectas.
- **Cultura de trabajo arduo:** Acción y diversión son la regla de esta cultura. Los empleados asumen pocos riesgos y aún estos proveen rápida retroalimentación; para alcanzar el éxito los empleados deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo.
- **Cultura de poner en riesgo la compañía:** Esta cultura requiere decisiones de alto riesgo donde es necesario esperar años antes de que el entorno brinde una retroalimentación sobre la decisión tomada.
- **Cultura del proceso:** Se provee de poca o ninguna retroalimentación haciendo difícil para los empleados medir lo que hacen. Centrándose en la tarea a realizar y sometidas a mucho control, incluso las instituciones gubernamentales.

### **b. El modelo de Harrison y Stokes.**

Este modelo no pretende clasificar una organización en una de las cuatro categorías sino verificar en qué medida en una organización se encuentran elementos de cada una de las culturas. Define cuatro tipos de cultura, estas son:

- **Cultura poder:** Se basa en el supuesto de que la desigualdad de recursos (dinero, prestigio, seguridad y sobre todo calidad de vida) es un fenómeno natural. Se necesitan líderes fuertes para manejar estas desigualdades y mantener en equilibrio el sistema. Esta cultura se ajusta a organizaciones de emprendedores o que están en su etapa de inicio, donde los líderes son los que poseen la visión y orientan el desarrollo de la organización. Se acepta la estructura jerárquica de la organización.

- **Cultura rol:** Esta cultura reemplaza el poder puro por estructuras y sistemas racionalmente establecidos. Está basado en que la mejor forma de realizar el trabajo es a través de la regulación de la ley. Se desarrollan roles que determinan las responsabilidades y las recompensas para cada persona y se establecen sistemas para asegurar de que ello se cumpla de manera justa. El control es remoto, a través de un sistema de delegación. Esta cultura provee estabilidad, justicia y eficiencia. La debilidad de esta organización radica en los procedimientos, ya que se tornan inflexibles y ello es peligroso para la adaptación de la organización en ambientes rápidamente cambiantes.

- **Cultura del logro:** Está basado en el anhelo de los trabajadores por contribuir de forma significativa a su trabajo y a la sociedad, disfrutando la interacción con clientes y con compañeros de trabajo lo que lo torna en una recompensa. El objetivo de la dirección es desarrollar situaciones que comprometan seriamente a los trabajadores, y que los ayuden a sentir que están contribuyendo a una meta importante. El poder de la cultura del logro está centrado en la creación de la misión y en el monitoreo posterior de su logro y su debilidad es la dificultad de mantener la energía y el entusiasmo encontrados en el desarrollo temprano de la organización tipo logro. Tales organizaciones a menudo no ponen suficiente atención en el desarrollo de sistemas y estructuras útiles y dependen mucho de la visión común para organizar y desarrollar el trabajo.

- **Cultura de respaldo:** En esta cultura la confianza y respaldo mutuos deben ser la base principal de la relación entre la persona y la organización. Este tipo de cultura satisface muchas necesidades humanas que a menudo son ignoradas por las organizaciones y las personas son valoradas no sólo como responsables del desempeño de roles organizacionales. La comunicación entre las personas es abierta y las relaciones son muy estrechas. La debilidad de estas organizaciones radica en priorizar su compromiso los miembros en lugar del cumplimiento de tareas externas. Su fortaleza reside en la formación y desarrollo de sus miembros.

### **c. El Modelo de Valores en Competencia**

El modelo de Cameron y Quinn, denominado Sistema de Valores en Competencia, según (Borjas de Xena, 2010, pág. 144) es más complejo que la mayoría de métodos, ya que en muchos de ellos solo reflejan componentes parciales. Analiza aspectos como:

paradigmas, valores, cultura, modelos gerenciales, tipos de organización y criterios de efectividad e ineffectividad. El propósito de este modelo es identificar cuatro tipos de cultura organizacional dominantes, debido a que no existe organización con un solo tipo de cultura. Muestra que el desempeño organizacional es producto de las siguientes dimensiones: orientación externa e interna, control y flexibilidad. Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, en donde cada uno describe una teoría, una filosofía y un resultado sobre el proceso de liderazgo. Estos tipos de cultura organizacional son:

- **Clan:** Denominado así por su parecido a una típica organización familiar, refleja un lugar agradable y amistoso para el trabajo. Las personas comparten mucho entre sí. Se caracteriza por metas y valores compartidos, cohesión, compromiso con la participación, individualidad. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y esta sostenida en la unión, lealtad, mucho compromiso, trabajo en equipo y consenso. Los líderes son mentores que pueden ser vistos como figuras parentales.

- **Adhocracia:** Refleja una dinámica emprendedora y creativa en donde las personas se esfuerzan y toman riesgos aceptados, empezando por los líderes que a su vez se caracterizan por la creatividad, visión, inteligencia, persuadir a los demás de su necesidad y conveniencia, además su imagen, apariencia y reputación son importantes. Lo que sostiene la organización en el tiempo es la experimentación e innovación de productos y servicios. A largo plazo lo que se persigue es el crecimiento y adquisición de nuevos recursos.

- **Mercado:** Es una organización orientada a los resultados y al ambiente externo en lugar de los asuntos internos, las personas son competitivas, motivadas por la importancia de las tareas a realizarse y para ello es importante el crecimiento y la adquisición de recursos. Los líderes son impulsores, exigentes, productores y competidores. Todo se focaliza sobre transacciones con agentes externos incluyendo proveedores y clientes por ello el éxito es definido en términos de participación y penetración en el mercado. Aquí los integrantes de la organización están inmersos en un ambiente donde prima el control del trabajo realizado y prefieren la estabilidad de la organización.

- **Jerarquía:** La organización es un lugar estructurado y formalizado, está basada en la estabilidad, control, cumplimiento de normas organizacionales, por ende los roles están establecidos a través de normas y reglas. Los líderes están interesados en ser buenos coordinadores y organizadores. Se enfatiza el alto control y enfoque externo, además se ejercen roles de monitor y de coordinador; el primero tiene conocimiento de los sucesos de su unidad de trabajo y comprueba el cumplimiento de las normas; en el caso del segundo, este mantiene la estructura y flujo del sistema, es quien realiza la programación, organización, coordinación del personal y la solución de situaciones de contrarias; también es responsable de temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento.

Este modelo plantea que las grandes organizaciones no mantienen una forma única para gerenciar de forma efectiva, sino que a más perspectivas usadas, más alternativas para alcanzar el éxito, es decir que se incrementará la posibilidad de la estabilidad, crecimiento y cambio organizacional. (Borjas de Xena , 2010, pág. 146)

Sin embargo, aunque el liderazgo de los gerentes y el funcionamiento externo o interno de la organización son indispensables para el cambio cultural, también lo es el cambio individual por parte de los miembros de la organización; ya que si ellos ponen en práctica las conductas y acciones correspondientes, el cambio y la estabilidad se darán satisfactoriamente.

*Esquema de valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional.*

		Flexibilidad Individualidad	
Tipo de Cultura	CLAN	Tipo de Cultura	ADHOCRACIA
Tipo de Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Mentor</li> <li>• Padre</li> </ul>	Tipo de Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovador</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Visionario</li> </ul>
Criterios de Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión</li> <li>• Moral</li> <li>• Desarrollo de recursos humanos</li> </ul>	Criterios de Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de punta</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Desarrollo</li> </ul>
Teoría Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la participación y compromiso</li> </ul>	Teoría Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y fomento de nuevos recursos</li> </ul>
Mantenimiento interno e Integración		Posicionamiento Externo y Diferenciación	
Tipo de Cultura	JERARQUÍA	Tipo de Cultura	MERCADO
Tipo de Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador</li> <li>• Monitor</li> <li>• Organizador</li> </ul>	Tipo de Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy conductor</li> <li>• Competidor</li> <li>• Productor</li> </ul>
Criterios de Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Justo a tiempo</li> <li>• Funcionamiento suave</li> </ul>	Criterios de Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Meta de logro</li> <li>• Rivales vencidos</li> </ul>
Teoría Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la eficiencia del control</li> </ul>	Teoría Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la productividad competitiva</li> </ul>
		Control Estabilidad	

Fuente: Cameron y Quinn (2005) citado por Borjas de Xena (2010)

## **H. Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es un tema elemental para cualquier organización que quiere tornarse competitiva; este aspecto le permite a la empresa ingresar y mantenerse en el mercado ya que a pesar de las dificultades internas o externas, esta puede ser modificada para lograr la supervivencia, el cambio y adaptación organizacional; es por ello que es un factor clave en la mejora continua de las organizaciones incluyendo en su crecimiento y sostenibilidad. La cultura organizacional facilita la adopción de compromiso por parte de los miembros, manteniendo a la organización unida y creando un sentido de pertenencia; está orientada a determinar las actitudes y comportamientos de los empleados, definiendo las reglas tanto para directivos como para empleados. (Robbins, 2004, pág. 528)

Actualmente las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan adquirir conocimientos y constituirse como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización. Al evaluar y reconocer los valores culturales necesarios para la organización, estos pueden ser promovidos y reforzados por medio de un plan de acción, el cual permite que la organización mantenga vigente sus procesos de comunicación, la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar los objetivos organizacionales, y hacerle frente a un rápido proceso de globalización y a la agresiva competitividad.

En definitiva, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca del comportamiento adecuado que deben adoptar los miembros, y cumple un papel fundamental para establecer distinciones entre una y otra empresa, es decir para delimitar la personalidad propia de la organización; personalidad que en cierta medida está relacionada con los directivos y con su estilo de liderazgo, ya que la cultura organizacional también está determinada por aspectos propios del líder, tales como su visión, valores, estrategias, etc.

## 2. Liderazgo

Existen múltiples definiciones con respecto a la palabra líder y debido a ello han surgido confusiones. Una de las más aceptadas es la que sostiene que la palabra líder proviene del latín “*lid*”, “*lis-litis*”; su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso debido a esa misma posición de liderazgo; esto coloca al líder no como un ser pasivo, sino como alguien con una postura activa de disputa, a través de la cual busca cambiar algo. Por otro lado, también se sostiene que el origen de la palabra líder podría estar en el latín: “*leit*” que traducido al español significa: avanzar o ir hacia adelante; en este caso el líder sería aquella persona que toma la delantera para la guía de su grupo.

Según Fiedler (1995, págs. 11-12) Las primeras investigaciones del liderazgo fueron publicadas en 1904, los principales impulsos se produjeron durante la Primera Guerra Mundial y el principal interés fue identificar las características del liderazgo y la forma en la que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que provocó la necesidad de un nuevo liderazgo; Ahora los estudios se enfocaban en encontrar los rasgos psicológicos de los líderes eficaces, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó insuficiente.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo fueron las teorías del doble factor que estudian el comportamiento del líder, estas teorías estuvieron enfocados en la variable autoritarismo - democracia, la cual es definida como el grado de participación que el directivo otorga a sus subordinados en la toma de decisiones. (Robbins, 1999, pág. 347).

Ya en los 60's, debido a la revolución científico-técnica los trabajadores requerían un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Y la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, entre otros.

En 1994 son recogidos los términos “leadership” (liderazgo) y “organizations” (organizaciones) en el Thesaurus of Psychological Index Terms, por esta razón se legitima la investigación sobre liderazgo organizacional.

Actualmente las organizaciones, dependen del liderazgo de los directivos para crecer y mantenerse; por esta razón es necesario conocer los aspectos importantes del liderazgo. El líder debe cumplir ciertas condiciones y virtudes que guiarán sus decisiones y por ende también a la organización.

### **A. Definición de Liderazgo**

Existen muchos autores de diversa índole que explican lo que es el liderazgo, a continuación se mencionan algunos:

Según Bayón (1999, pág. 191) el liderazgo es “la capacidad de ciertas personas para influir en otras, teniendo el líder capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio”.

El término liderazgo se define como “la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito; además contempla el término, liderato, y lo define como la condición de líder al ejercicio de sus cualidades”. (Real Academia Española, 2001)

El liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. (Robbins, 2004, pág. 314).

Se define al liderazgo como:

(...) proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común con el fin de cambiar la organización y a las personas que colaboran en ella. (Chávez, 2006, pág. 20)

El Dr. Maxwell (2008, pág. 359), señala que el “liderazgo es influencia... es la capacidad de conseguir seguidores”.

Dadas las definiciones anteriores, se observa que el concepto de liderazgo está íntimamente ligado a la influencia que tienen ciertas personas sobre otras; sin embargo al hablar de liderazgo no necesariamente se refiere a empresas u organizaciones lucrativas, sino también a organismos no lucrativos y en muchos casos grupos informales. Además cabe resaltar que muchos de los autores, a pesar de los años de diferencia en plantear sus



definiciones, mencionan que el líder se caracteriza por conducir un grupo de personas o seguidores a un fin común y a la consecución de objetivos comunes.

## **B. Tipos de Liderazgo**

Según el Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal, (1999) clásicamente se han distinguido tres tipos de liderazgo, que corresponden a determinados tipos de organización y formas de dirección de grupo, estos son:

**a. Democrático:** caracterizado por que la toma de decisiones acerca del grupo las actividades grupales es tomada por el mismo grupo.

**b. Liberal:** el grupo queda al mando y en completa libertad.

**c. Autoritario:** El líder toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando.

Por otro lado, según este mismo equipo, el desarrollo organizacional ha permitido ampliar la anterior tipificación, que se estructura a partir de dos componentes: el manejo de los participantes del grupo y el grado de acercamiento emocional del líder con sus colaboradores. Siendo la siguiente:

**a. Centrado en el grupo:** orientado hacia la meta y a los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y la realización de sus tareas sin que se pierda el manejo a través del líder. El líder tienen una relación emocional positiva con sus colaboradores y facilita un clima positivo en el grupo.

**b. Centrado en el líder:** caracterizada por una estructuración y asignación de tareas y un control detallado de la realización de las mismas. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo.

**c. Descentrado:** se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo y tampoco encuentra apoyo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. La relación con los colaboradores es principalmente neutral y el líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

## **C. Enfoques Teóricos de Liderazgo**

### **a. Teorías de los rasgos**

Méndez (2009, pp.) hace una breve reseña de esta teoría; menciona que estos estudios basados en identificar los rasgos que poseen los líderes, se dieron antes de 1949. Empezando con la teoría del gran hombre, el cual postulaba que los líderes nacen, idea que data de los antiguos griegos y romanos y los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes.

Edwin Ghiselli, citado por (Méndez, 2009) señaló importantes correlaciones entre la eficiencia del liderazgo, los rasgos de inteligencia, la habilidad de supervisión, la iniciativa, la seguridad en sí mismo y la individualidad al realizar el trabajo; además señaló que un nivel muy superior o inferior de inteligencia reducía la eficacia del líder. Es decir encontró una alta correlación entre unas determinadas características y el éxito del líder. Sin embargo, reconoció que se encontraron excepciones.

Robbins (2004, págs. 314-315) postula esta teoría como aquella “...que considera cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son”. Sin embargo, presenta ciertas limitaciones ya que la conclusión de los resultados acumulados en los estudios muestra que existen rasgos que incrementan la probabilidad de que el líder tenga éxito, pero ninguno lo garantiza. Estas limitaciones planteadas por Robbins son:

- No existen rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino solo en algunas.
- Los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en “fuertes”.
- No hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos.
- Lo mejor que hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces.

## **b. Teorías de la conducta**

Debido a las incongruencias de la teoría de los rasgos acerca de la efectividad del liderazgo, las investigaciones continuaron y se enfocaron en el comportamiento o conducta de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Estas teorías intentaron encontrar las conductas de los líderes más eficientes y eficaces, y la forma en la que deben actuar para tener éxito. De esta manera Robbins (2004, pág. 316) define esta teoría como aquella que “...postula que las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son”. Y alega que si esta teoría estuviese en lo correcto y en realidad ciertas conductas específicas identifican a los líderes, entonces el liderazgo podría ser enseñado. Dentro de esta teoría hubo tres estudios destacables, estos estudios fueron, el grupo de la universidad estatal de Ohio, el grupo de la universidad Michigan y el grid gerencial de Blake y Mounton.

- ***El grupo de la Universidad estatal de Ohio.***

Cruz (2009, cap. 3.3) alude que los estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio surgieron a fines de la década de los cuarenta con el propósito de construir un instrumento para evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Se llegó a enlistar nueve categorías de comportamiento de líder consolidándose en un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener (citados por Cruz, 2009) modificaron la versión original del LBDQ logrando derivar cuatro dimensiones, que posteriormente se redujeron a dos las cuales son: consideración y estructura de inicio, consideradas como su aporte más importante.

- *Iniciación de estructura.* Se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir y estructurar su papel y el de sus subordinados (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades), en el intento de conseguir las metas.

– *Consideración.* Refleja el grado en que el líder mantiene relaciones de trabajo y sea considerado y amistoso con sus subalternos. Se muestra accesible, confiado, y se interesa en el status, las necesidades y sentimientos de sus seguidores. Tres de los elementos críticos de apoyo son, el crear un sentimiento de aprobación, desarrollar relaciones interpersonales y brindar un trato equitativo.

Según los estudios realizados, se encontró que los líderes con alta calificación en iniciación de estructura y en consideración, tendían a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados de forma más frecuente que aquellos que tenían baja calificación en una dimensión o en ambas. Sin embargo ha sido difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración e iniciación de estructura con la satisfacción y productividad. Robbins (2004, págs. 316-317) Menciona que debido a que en las investigaciones se encontraron excepciones suficientes, es necesario integrar en la teoría los factores situacionales.

- ***El grupo de la universidad de Michigan.***

Según Cruz (2009, párr. 20), Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, también se realizaban estudios sobre el liderazgo en la Universidad de Michigan, con objetivos similares.

Los estudios iniciales se llevaron a cabo con empleados de oficina de una empresa de seguros, en donde se observó que los líderes cuyo interés se centraban primero en los empleados y después en las tareas, alcanzaban mayor producción y también obtenían empleados con mayor grado de satisfacción laboral y moral. Empero, si los líderes se centraban en la producción tenían un menor rendimiento y subordinados con menor satisfacción laboral y moral.

Concluyendo entonces, el grupo de Michigan, también encontró dos dimensiones de conducta de liderazgo, las cuales son: orientación a la producción, donde el líder se enfoca en los procesos técnicos o de la tarea del trabajo; y orientación a los empleados, en donde el líder concede gran importancia a las relaciones interpersonales, es decir se encuentra centrado en las personas. (Robbins, 2004, pág. 317)

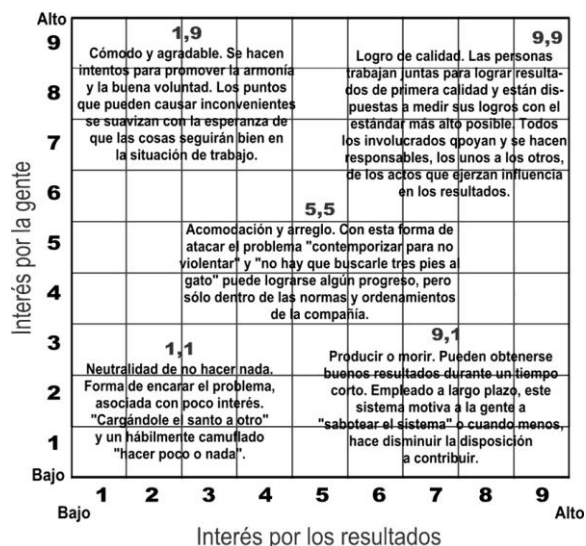
No obstante, como sucedió en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior. En años recientes la idea de Michigan fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

- ***El grid o rejilla gerencial de Blake y Mouton.***

Blake & Mouton, citados por (Robbins, 2004, pág. 317) desarrollaron una representación gráfica de forma bidimensional de los estilos de liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El grid administrativo o la rejilla gerencial, fue creado a partir de las conclusiones de los dos estudios anteriores, está basada en los estilos de interés por las personas e interés por la producción, que en esencia representan las dimensiones de iniciación de estructura y consideración, o las dimensiones de orientación a los empleados y orientación a la producción. Esta rejilla es una matriz de nueve por nueve, que esboza 81 estilos de liderazgo, describiendo especialmente 5 tipos (1,1; 9,1; 1,9; 9,9 y 5,5).

***Esquema de la rejilla gerencial, descripción de estilos de liderazgo.***



**Fuente: Cruz (2009)**

Los resultados de Blake y Mouton (citados por Cruz, 2009) esbozaron que los mejores dirigentes son quienes desempeñan un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9

(liberal) o un estilo 9,1 (autoritario). Sin embargo, ningún líder ha alcanzado un estilo 9,9, pero el líder debe aspirar lograrlo.

### **c. Teorías de la situación y de la contingencia**

Los Modelos de Contingencia estudian el liderazgo en relación a las circunstancias que lo rodean. Se basa en la premisa de que un líder que tiene éxito en un determinado ámbito y circunstancia, no necesariamente lo tendrá en otra área, con un distinto grupo o en otro tiempo. Por esta razón es que algunos investigadores realizaron estudios para proponer un modelo que tomara en cuenta factores como el tipo de trabajo del líder, el tamaño del grupo, la madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo, etc.

Tannenbaum & Schmidt (1973, págs. 3-4) señalaron que para tomar la decisión de avanzar hacia la democracia hay que tomar en cuenta las fortalezas del líder, las fortalezas de los seguidores y las características de la situación; al tomarse en cuenta todo ello el método de contingencia se torna en una forma realista de estudiar el liderazgo, sin embargo este mismo método será a su vez más compleja debido a que es necesario identificar variables específicas de la situación estudiada, la relación entre ellas, los rasgos del líder, las conductas o comportamientos de liderazgo y sus efectos. (Cruz, 2009, cap. 3.4).

- ***El modelo de contingencia de Fiedler.***

Rubio (1986, pág. 602) alega que este modelo posee un extraordinario compendio de datos experimentales, que representa casi 20 años de investigación en más de 1600 grupos y produciendo más de 300 estudios que intentaron precisar algunos aspectos de las originales proposiciones.

Esta teoría esta basa en que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le permite ejercer control e influencia. Además, para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala denominada: "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), que pretende medir si un persona se orienta a las tareas o a los resultados. (Robbins, 2004, pág. 320). Basándose en las repuestas de quienes contestan el

cuestionario, puede determinar su estilo de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente buenos (un puntaje alto en CMP), es decir, si describe con términos favorables a la persona con quien menos quiere trabajar, el encuestado está orientado a las relaciones. En cambio si el trabajador menos preferido es descrito con términos menos favorables (bajo puntaje en CMP), el encuestado está orientado a las tareas. En su presentación original Fiedler (citado por Cruz 2009) afirmó:

Después de determinar el estilo de liderazgo por medio del CMP, se debe corresponder al líder con la situación; y para ello Fiedler identificó tres dimensiones de situación que determinan la eficacia del liderazgo, estas son:

- *Relaciones Líder – Miembro.* Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.
- *Estructura de la Tarea.* Claridad en el establecimiento de metas y objetivos, además del grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado por medio de procedimientos establecidos.
- *Puesto o Posición de Poder.* Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo, incluye también la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover, degradar y autorizar incrementos salariales.

Las críticas a esta teoría fueron dadas por algunos opositores que señalan que en lugar de corroborar esta teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la ajusta a resultados ya conocidos. Otras críticas sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación, no es del todo completa y no explica el efecto la situación tiene en la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Por su parte Robbins (2004, pág. 323) menciona que recientemente Fiedler y Joe García, volvieron a reformular la teoría original, centrándose en la influencia del estrés como una forma de desventaja situacional y en cómo la inteligencia y la experiencia de un líder afectan su reacción al estrés. Fiedler y García llamaron a esta reformulación Teoría de los recursos cognoscitivos. Esta teoría afirma que la tensión tiene un efecto

negativo en las situaciones y que la inteligencia y la experiencia reducen su influjo en el líder. La esencia es que el nivel de estrés de la situación determina si la inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo.

- ***Teoría de intercambio líder-miembro.***

La teoría del Intercambio Líder-Miembro surgió por primera vez en la década de 1970. Esta teoría propone que al principio de la interacción entre el líder y su seguidor, aquel clasifica implícitamente a este en la camarilla o la periferia. Es decir, que el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo que llegan a formar parte de su camarilla, con quienes mantiene una relación de confianza, brindándoles atención y privilegios. Los demás que están en la periferia, tienen una parte menor de tiempo del líder, menos de las recompensas y la relación con el líder es de autoridad formal. (Robbins, 2004, págs. 324-325).

Figuerola (s.f.), director de proyectos de Project Management Professional (PMP), menciona que la relación desarrollada entre directivos y miembros del equipo, pasa a través de tres etapas, estas son:

- *Asunción de roles.* Se produce después de que nuevos miembros se unieron al equipo y los líderes evalúan sus habilidades.

- *La ejecución de roles.* En esta etapa los nuevos miembros comienzan a trabajar en proyectos y tareas. Los gerentes o líderes esperan que estos nuevos miembros trabajen arduamente, sean leales y fieles. Durante esta etapa los líderes, a menudo inconscientemente, clasifican a los miembros en uno de dos grupos, In-group o camarilla y Out-group o periferia.

- *Establecimiento de rutinas.* En esta última fase, las rutinas de entre los miembros del equipo y sus directivos quedan establecidas. Los miembros seleccionados en la camarilla o in-group trabajan mucho para mantener la buena opinión de sus líderes y los miembros seleccionados en la periferia u out-group pueden comenzar a mantener hostilidad o desconfianza hacia sus directivos.

Las investigaciones para comprobar esta teoría han demostrado que en efecto, los líderes hacen distinciones entre sus seguidores y que estas no son casuales, además los



seguidores que pertenecen a la camarilla tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general en comparación con los de la periferia. (Robbins, 2004, pág. 325).

- ***Teoría de la trayectoria-meta.***

Lussier & Achua (2011) mencionan que esta teoría tuvo sus inicios en la década de los 70 por Robert House, quien trató de explicar la influencia del comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los seguidores. Esta teoría: "...se utiliza para elegir un estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado a los logros) apropiado a la situación (subordinado y entorno) tanto para el desempeño como la satisfacción laborales". (Lussier & Achua, 2011, pág. 161).

A diferencia de otras teorías, ésta no incluye algún rasgo del líder o variables asociadas a su comportamiento, es decir el líder utiliza el estilo de liderazgo más adecuado, independientemente de los rasgos y conductas preferidas.

Según Robbins (2004, págs. 325-326), la esencia de esta teoría radica en que el trabajo del líder es asistir a sus seguidores para que alcancen sus objetivos, proporcionarles la dirección y/o el apoyo que requieran para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la organización. Además menciona que la expresión trayectoria a la meta proviene de la certeza de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde se hallan a la consecución de las metas, reduciéndose los obstáculos para que su paso por el camino sea más fácil.

Los siguientes factores situacionales de los subordinados son:

- Nivel de autoritarismo que requieren los empleados para definir sus labores.
- El locus de control (interno o externo).
- Grado de habilidad de los empleados para lograr los objetivos

Y los factores situacionales del entorno son:

- Estructura de la tarea, es decir el grado de repetición de las actividades
- La autoridad formal o grado de poder por posición del líder
- Grupo de trabajo, que mide el grado de satisfacción y relación entre los individuos.

Las variables situacionales anteriores sirvieron en el modelo propuesto por House para identificar cuatro comportamientos de liderazgo (Robbins, 2004, pág. 326) los cuales son:

- *Líder directivo*. Muestra a los seguidores las expectativas que tiene sobre ellos, programa el trabajo a realizarse y suministra lineamientos concretos sobre como cumplir las tareas.
- *Líder que apoya*. Es amigable y ofrece una gran consideración por las necesidades de sus seguidores.
- *Líder participativo*. Es aquel que considera las opiniones de sus seguidores, consulta y escucha sugerencias antes de tomar una decisión.
- *Líder orientado a los logros*. Establece metas rigurosas y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel.

• ***Modelo de la participación del líder.***

Robbins & DeCenzo (2002, pág. 355), describen que en 1973 Víctor Vroom y Phillip Yetton elaboraron este modelo que relaciona el comportamiento y la participación del líder con la toma de decisiones. Los investigadores reconocieron que la estructura de las tareas exige actividades rutinarias o no rutinarias, dado esto el líder debe adaptar su comportamiento de modo que refleje tal estructura. El modelo de Vroom y Yetton presentaba reglas a seguir para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones y en distintas situaciones. Según Robbins (2004, pág. 327) este modelo era un árbol de decisiones que incluía siete contingencias y cinco estilos de liderazgo. Sin embargo recientemente Vroom y Arthur Jago rectificaron este modelo, conservando los mismos cinco estilos de liderazgo, pero incrementando las variables contingentes a doce, desde el líder que toma la decisión enteramente solo hasta el que comparte el problema con el grupo y presenta una decisión tomada por consenso. Estas contingentes son:

- Importancia de la decisión
- Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisiones

- Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión
- Que tan estructurado está el problema
- Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores
- Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización
- Si hay posibilidad de conflictos entre los seguidores por soluciones alternativas
- Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión
- Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
- Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes
- Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones.
- Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores.

Y los estilos de liderazgo según Lussier & Achua (2011, pág. 166) son:

- *Decisión.* El líder soluciona todos los problemas y toma de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento.
- *Consultiva individual.* En este estilo el líder recopila de sus subordinados la información necesaria para luego tomar la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas.
- *Consultiva grupal.* El líder comparte la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicita y obtiene sugerencias de los subordinados, y considera cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.
- *Facilitador.* El líder comparte los problemas con los subordinados como grupo colectivo, obtiene ideas y sugerencias del grupo, luego personalmente toma la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.
- *Delegación.* En este estilo el líder comparte los problemas con todo el grupo y juntos generan y evalúan alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. El líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

- ***Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.***

Sánchez & Rodríguez (2009, pág. 26) mencionan que en mayo de 1969, la revista Training and Development Journal fue la primera en publicar los postulados de Hersey y Blanchard sobre el liderazgo. Reimprimiéndose en la misma revista en 1979, bajo el nombre de Teoría del ciclo vital del liderazgo, nombre inspirado en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de liderazgo conforme sus hijos avanzan desde la infancia a la adolescencia y a la edad adulta. Este nombre además, sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez con el fin de ajustarse a situaciones específicas.

El liderazgo situacional se enfoca en la madurez de los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo. En donde el postulado primordial es que esta eficacia depende de la madurez de los seguidores.

...el énfasis en los seguidores para determinar la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores... Madurez se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y disposición de cumplir con una tarea específica. (Robbins, 2004, pág. 323).

Dado esto, se puede afirmar que la eficacia del líder depende de las acciones de sus seguidores. Según De Argyris, citado en (Sánchez & Rodríguez, 2009, pág. 29) la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles: madurez baja o M1, madurez de baja a moderada o M2, madurez de moderada a alta o M3 y madurez alta o M4.

Los estilos de liderazgo en esta teoría, planteados por Bouroncle & Torres (2013, pág. 206) son:

- *Estilo de contar (S1)*. Ideal para el personal con escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo elimina la inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- *Estilo de vender (S2)*. Ideal para el personal poco o medianamente preparado. Ofrece dirección en las tareas y apoyo a quienes carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo.

– *Estilo participativo (S3)*. Recomendado para el personal con capacidad media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación.

– *Estilo delegador (S4)*. Este estilo es el ideal para el personal que posee una buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los seguidores con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades.

Cada estilo de liderazgo requiere de una combinación de comportamientos y relaciones. Para alcanzar la eficacia el líder debe identificar la necesidad en las diversas situaciones para luego elegir y aplicar respuestas acertadas.

#### **d. Nuevos enfoques del liderazgo**

En conclusión el liderazgo es un término ampliamente analizado, desde distintos puntos de vista, debido a esto los enfoques se han incrementado, a continuación algunos de los enfoques más recientes:

- ***Liderazgo carismático.***

Según la Real Academia Española (2001), etimológicamente la palabra carisma proviene del latín “*charisma*” y este a su vez del griego antiguo “*chárisma*” (don) a su vez de “*cháris*” (gracia), el carisma es la capacidad de ciertas personas de motivar y suscitar admiración de los seguidores, debido a una cualidad de magnetismo personal. En el ámbito religioso es un don gratuito de Dios concedido a algunas personas en beneficio de la humanidad.

“El carisma es una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la cual el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o ideal que va más allá de lo inmediato o razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción no debido a su probabilidad racional de éxito... sino por una creencia” (Max Weber, citado por Lussier & Achua, 2011, págs. 334-335)

En este concepto, el liderazgo carismático se caracteriza por la relación existente entre el líder y sus subordinados, en donde el líder representa un ideal respaldado por su

imagen personal, lo cual hace que los subordinados lo sigan feacientemente debido a la confianza que mantienen en él y en sus principios.

Robert House, citado por Bouroncle & Torres (2013, pág. 207) estudió este término en líderes políticos y religiosos quienes también se caracterizaban, por la confianza en sí mismos y en sus seguidores, las altas expectativas de los seguidores en ellos y la visión ideológica. Estos autores afirman que el líder carismático se distingue grandemente de los demás, de esta forma los seguidores se identifican con el líder y con su misión, manteniéndose leales e imitando sus valores y comportamientos.

En esta teoría, “los seguidores atribuyen al líder de capacidades heroicas o extraordinarias”. (Robbins, 2004, pág. 341).

- ***Liderazgo transaccional.***

Méndez A. (s.f., párr. 1-2) menciona que el liderazgo transaccional tiene como base el intercambio. Es decir el trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello beneficios o recompensas y el líder reconoce lo que desea conseguir, facilitándole al trabajador los recursos necesarios para la consecución del mismo. Es decir, el líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. Es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes ganan. El objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras de manera que los trabajadores realicen sus tareas con eficacia para alcanzar los objetivos establecidos por el líder y la organización.

Por su parte, Bouroncle & Torres (2013, pág. 208) establecen que éste, más que un estilo de liderazgo es un estilo de management, debido a su enfoque en las tareas a corto plazo. Sin embargo tiene limitaciones para el trabajo creativo, sin escatimar su efectividad en determinadas situaciones. Además postulan que los intercambios en este estilo de liderazgo implican cuatro dimensiones:

- *Recompensas contingentes.* Los líderes vinculan el objetivo a las recompensas, proveen recursos y recompensas por el buen desempeño en el tiempo establecido.

– *Gestión activa por excepción.* Los líderes controlan el desempeño laboral, verifican el comportamiento y el respeto de normas, aplicando acciones correctivas para prevenir errores.

– *Gestión pasiva por excepción.* Los líderes intervienen cuando la performance no es la esperada.

– *Liberalismo.* El líder no dirige, sino que provee las herramientas y el entorno para que los subordinados tomen de decisiones.

- ***Liderazgo transformacional.***

Según Méndez (s.f., párr. 1) el liderazgo transformacional surgió a partir de James MacGregor Burns y Bernard M. Bass, quienes describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo. Este tipo de liderazgo es conceptualizado como un “proceso común del líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”. (párr. 2).

“El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”. (Lussier & Achua, 2011, pág. 348). En consideración de este concepto, quiere decir que este liderazgo busca el cambio y la transformación que la organización juzga como adecuada, basándose en la visión del líder, que posee cuatro características, establecidas por Bouroncle & Torres (2013, pág. 210) los cuales son:

– *Consideración individual.* Grado en el que el líder cumple con un rol mentor o entrenador, manteniendo abierta la comunicación, respetando y celebrando las contribuciones individuales; lo cual despertará en los seguidores voluntad y motivación para la realización de tareas.

– *Estimulación intelectual.* Grado en el que el líder toma riesgos y alienta a los seguidores a abordar los problemas de formas novedosas e inéditas. De esta forma desarrolla a las personas de pensamiento independiente para llegar a descubrir mejores manera de ejecutar sus tareas.

– *Motivación inspiradora.* El líder articula y comunica una visión estimulante y atractiva para los seguidores, de forma que los seguidores emocionados son motivados a conseguir sus objetivos.

– *Papel y modelo de identificación.* El líder desarrolla un gran poder simbólico para influenciar a los seguidores; además proporciona una visión y propósito comunes, las actitudes son internalizadas al igual que los objetivos, para accionar y alcanzar las metas incluso si el líder no está presente.

- ***Enfoque social cognitivo.***

Según Bouroncle & Torres (2013, pág. 211) esta teoría podría explicar la interacción entre el líder - entorno - comportamiento del líder. La aplicación de este enfoque depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño a los subordinados. En este enfoque:

- El líder identifica aquello externo que modifica su comportamiento
- El líder, en unión con los subordinados identifican las situaciones ambientales que intervienen en el comportamiento de los subordinados.
- El líder junto con los subordinados intentan descubrir aquellas variables que permitan guiar sus comportamientos individuales para obtener mayores resultados satisfactorios.
- El líder refuerza la eficacia de los subordinados mediante modelaje, retroalimentación positiva y persuasión; y los subordinados refuerzan la eficacia del liderazgo al obtener éxito.

- ***Estilos de liderazgo según Rider.***

Según Rider (1998) citado por el Equipo de Asesoría y Consultoría de personal (ACP) el liderazgo no se define únicamente en función al tipo o interés del grupo, sino también en función a la forma de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional, desarrollándose una nueva versión de liderazgo y clasificando a los líderes en 6 estilos, los cuales son:



– *Generativo punitivo (GP)*: Este líder se preocupa por la producción, siendo posesivo, inflexible, exigente, conservador, no tiene el hábito de delegar algún tipo de autoridad, fija su aceptación en los comportamientos inapropiados, presiona al personal para obtener los resultados deseados.

– *Generativo nutritivo (GN)*: Este líder hace lo posible para nutrir el grupo, brinda libertad, su principal característica es la tranquilidad mientras comprueba los progresos del grupo, persuade al grupo para que acepten su punto de vista y apoyen su decisión, su función para con los subordinados es proteger, apoyar y orientar.

– *Racional (R)*: El líder capta las necesidades de los integrantes del grupo, recibe y acepta ideas y sugerencias mostrando así confianza y respeto, considerado competente, capacita al grupo de forma que este marche incluso si él no se halla presente.

– *Emotivo libre (EL)*: Hace lo que siente, de forma espontánea y expresa emociones auténticas. Su aspiración es llegar a ser un líder racional, desea que su grupo sea una familia feliz.

– *Emotivo dócil (ED)*: Este líder hace lo que los subordinados le dicen, posee un grado alto de sumisión, vergüenza, culpa, depresión, no asume la responsabilidad y se cede al grupo.

– *Emotivo indócil (EI)*: Hace lo contrario a lo que le dicen, mantiene sentimientos de rencor, resentimiento, celos, rebeldía, ve por sus propios intereses y permite que el grupo actúe dentro de las normas definidas por la alta dirección.

## **D. Niveles del Liderazgo**

Muchos autores mencionan que el liderazgo posee ciertos niveles, y que estos niveles son ideales de acuerdo con la posición que ocupe el líder en la organización.

### **a. Lo planteado por John C. Maxwell**

Si bien es cierto que algunos nacen con dotes naturales más grandes que otros para el liderazgo, la capacidad de dirigir es una combinación de destrezas que no son ajenas a ninguna persona, ya que una sola persona puede influenciar en otras diez mil durante toda su vida; y en su mayor parte estas destrezas pueden ser aprendidas y mejoradas. (Maxwell, 2008, págs. 364-372). Esto lleva a un líder a pasar por diferentes niveles, los cuales son:

- **Posición.** Es el nivel más básico de inicio en el liderazgo, la influencia del líder está basado en un título o descripción de trabajo, no en el talento o la capacidad. Este es el líder posicionado por derechos, protocolos, tradiciones y organigramas; lo cual, según Maxwell, son un sustituto de la verdadera capacidad de liderazgo. Los trabajadores siguen al líder porque tienen que hacerlo, y lo hacen únicamente hasta donde llegue la autoridad de éste.

- **Permiso.** También llamado nivel de relaciones. En este nivel, el tiempo la energía y el enfoque se centran en las necesidades de los subordinados. Se inicia una relación entre líder y subordinado, esta relación implican un proceso que proveerá el adhesivo para una producción duradera a largo plazo.

- **Producción.** Nivel en el que el líder y los subordinados se unen para lograr un objetivo. Se orientan a los resultados.

- **Desarrollo humano.** Nivel en el que la principal responsabilidad del líder es capacitar nuevos líderes para el trabajo. El seguidor brinda total lealtad al líder ya que este le ayudará a escalar los mismos niveles que él.

- **Personalidad.** Maxwell lo considera el más elevado nivel de liderazgo, los subordinados siguen al líder por lo que es y lo que representa, este es un líder que dedica su vida al desarrollo de personas y organizaciones.

## **b. Lo planteado por Jim Collins**

(Collins, 2001, págs. 105-113) También menciona niveles de liderazgo, los cuales son:

- **Nivel 1.** En este nivel los individuos con gran capacidad hacen contribuciones productivas a través de su talento, conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo.

- **Nivel 2.** En este nivel los miembros del equipo contribuyen y aportan sus capacidades individuales para alcanzar los objetivos y trabajan eficazmente con los demás en un entorno grupal.

- **Nivel 3.** En este nivel se ubican los gerentes o directivos competentes, quienes organizan personas y recursos para alcanzar de forma eficiente los objetivos; está

relacionado con los resultados, donde los seguidores toman en cuenta las acciones del líder en pro de la organización, de esta forma se cimienta influencia y respeto por los logros que ambos obtienen juntos.

- **Nivel 4.** En este nivel el líder es efectivo, impulsa el compromiso y la búsqueda de una visión clara y atractiva, estimulando niveles de rendimiento más elevados.

- **Nivel 5.** Es el nivel de los ejecutivos que se desarrollan para ser líderes de alto perfil y notable personalidad, es el nivel de los líderes humildes que son admirados por sus seguidores. Collins, señala que los líderes de compañías que dan este salto poseen el más alto nivel jerárquico de las capacidades ejecutivas identificadas, cuyas características fundamentales son la ambición para la organización, la inquietud por el éxito organizacional y el renombre personal.

### **E. Leyes del Liderazgo**

Según (Maxwell, 2008, págs. 13-323) el liderazgo requiere de la habilidad personal para realizar bien más de una sola tarea, sin embargo no hay líder que realice con eficacia estas 21 leyes, aun así el líder debe desarrollar un equipo de liderazgo para que estas cualidades no queden exentas sino sean desarrolladas por su equipo, de manera que el líder y el equipo complementan sus cualidades. Ahora bien estas leyes pueden ser aprendidas, son independientes, traen consigo consecuencias y son el fundamento del liderazgo. Estas leyes son las siguientes:

- a. La ley del tope:** Esta ley afirma que la capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona, es decir, que cuanto menor sea la capacidad de dirigir, más bajo está el tope de su potencial y por ende su eficacia.

- b. La ley de la influencia:** La verdadera medida del liderazgo es la influencia, ésta no es otorgada, nombrada o asignada; sino que procede de la influencia. Maxwell diferencia al liderazgo de otros términos los cuales denomina como mitos:

- **Administración.** El liderazgo influye en las personas para seguir al líder; la administración se enfoca en los sistemas y procesos de mantenimiento.

- **Empresario.** Las personas no siempre siguen a aquel de quien adquieren productos y servicios; éste puede persuadirlos momentáneamente, pero no mantiene influencia a largo plazo.

- **Conocimiento.** El conocimiento o el coeficiente intelectual, no equivale a liderazgo.

- **Precursor.** Los conferencistas no siempre son líderes, debido a que en el liderazgo las personas siguen a éste de forma intencionada en base a su visión.

- **Posición.** La posición no es indispensable para adquirir liderazgo; pero el liderazgo podría determinar una posición.

**c. La ley del proceso:** El liderazgo se desarrolla constantemente; es una inversión diaria que tendrá frutos a largo plazo, Robbins (2004, pág. 357) menciona que si alguna persona anhela posicionarse como líder deberá incluso capacitarse, sin embargo no todos lograrán hacerlo del mismo modo ya que habrá mayor fruto en quienes cuenten con cualidades de líder.

**d. La ley de la navegación:** Los subordinados necesitan líderes que puedan guiarlos de forma eficaz, más aun en situaciones adversas.

**e. La ley de la adición:** Esta teoría se apoya en la fórmula de Jim Sinegal (citado por Maxwell, 2008) la cual atribuye un especial interés a la forma de trato a los subordinados. En base a esto el líder debe considerar la participación de los empleados en la creación de una organización exitosa, añadiéndoles valor a ellos y a su trabajo.

**f. La ley del terreno firme:** El líder ganará la confianza de sus subordinados en base a su aptitud, conexión y carácter. Sin embargo de entre estas tres cualidades, los subordinados no pasarán por alto los errores de carácter; ya que este comunica potencial y respeto; y es éste el que hace posible la confianza.

La confianza es un atributo fundamental del líder, y posee ciertas dimensiones tales como: integridad; competencia; congruencia, de palabras y hechos; lealtad y por ultimo franqueza, cuan verídico es el líder; además el liderazgo no es ajeno a los valores, los seguidores consideran no solo la eficacia del líder sino también los medios de los cuales se valió para alcanzar las metas y el contenido moral de estas. (Robbins, 2004, pág. 339).

**g. La ley del respeto:** Las personas siguen a los líderes más fuertes. Es decir siguen a un individuo con una capacidad de liderazgo mayor a la suya. Un líder obtiene el respeto de seis formas: habilidad natural, respeto por los demás, valor o valentía, éxito, lealtad, añadirle valor a los demás.

**h. La ley de la intuición:** Si bien la intuición no es algo concreto, el autor menciona que un líder es intuitivo en sus áreas más fuertes; por esta razón los líderes, en diversas circunstancias, observan detalles que otros no e incluso es intérprete de las tendencias, de sus recursos y de sí mismos.

**i. La ley del magnetismo:** Los líderes atraen o se apegan a aquellos que presentan grandes similitudes consigo, quienes siguen a un líder o son atraídos hacia él probablemente tengan varias similitudes en aspectos como: edad; actitud; trasfondo, valores, energía, talento, tipo de pensamientos, acciones o actitudes, etc. Es lo que podría llamarse la camarilla del líder, como ya se había visto anteriormente en la teoría del intercambio del líder - miembro, estas vendrían a ser las personas más allegadas al líder, quienes podrían presentar de forma similar la personalidad y la ética de trabajo. (Robbins, 2004, págs. 324-325)

**j. La ley de la conexión:** El líder, brinda instrucciones y al hacerlo se conecta con sus subordinados a un nivel emocional. Esta conexión, debe darse al comunicarse de forma grupal e individual. Entre mejor sea la relación y la conexión entre los individuos, más probabilidades hay de que el seguidor apoye al líder.

**k. La ley del círculo íntimo:** El potencial de un líder se determina por quienes se hallan en su círculo íntimo, debido a la influencia que estos ejercen sobre éste.

**l. La ley del otorgamiento de poderes:** Para dirigir correctamente, el líder debe ayudar a su seguidor a desarrollarse y alcanzar su potencial.

**m. La ley de la imagen:** Los seguidores adoptan las acciones que observan del líder. Los líderes eficaces personifican dos cualidades aparentemente contradictorias: son visionarios y prácticos; debido a que la visión sin acción no es realizable.

**n. La ley del apoyo:** Al principio las personas no siguen un objetivo o visión, sino a líderes que promueven estos; los líderes deben brindar razones para ser seguidos, si el

líder es valorado y posee credibilidad entonces la visión planteada por él, tiene mayor probabilidad de ser apoyada por los subordinados.

**o. La ley de la victoria:** Al surgir dificultades, los líderes hacen uso máximo de sus capacidades y cualidades. La victoria o éxito cuenta con tres componentes: Unidad de visión, diversidad de destrezas y un líder dedicado al éxito y a explotar el potencial del equipo. El pensamiento de ganar/ganar, en el que en cualquier tipo de acuerdo ambas partes del mismo salen beneficiados, es uno de los hábitos que distinguen a los líderes eficaces, por ello relación líder-subordinado es cooperativa y no competitiva. (Covey, 2003, pág. 129)

**p. La ley del gran impulso:** El impulso es fundamental para alcanzar los objetivos; y al no existir las tareas se tornan problemas insuperables; la moral disminuye y surge la incertidumbre, dificultando el desempeño eficaz de la organización. El impulso es la motivación, empuje, entusiasmo y actitud.

**q. La ley de las prioridades:** La ocupación no equivale obtener productividad, el establecer prioridades requiere que los líderes constantemente establezcan con anticipación, lo importante, y que esto se relacione con la visión. En este punto el líder debe ser eficaz al establecer y separar aquello urgente de lo importante, lo primero, se relaciona con lo que necesita atención inmediata y lo segundo con los resultados u objetivos. (Covey, 2003, págs. 91-92)

**r. La ley del sacrificio:** En ocasiones el líder tendrá que estar dispuesto a perder o ceder para obtener algo mejor; esto podría implicar reducciones de salario, mayor tiempo de trabajo sin compensación.

**s. La ley del momento oportuno:** El líder debe actuar en el momento correcto e intuitivamente utilizar la siguiente matriz de pensamiento:

- Una acción equivocada en el momento incorrecto es igual al desastre.
- Una acción correcta en el momento incorrecto es igual a la resistencia.
- Una acción equivocada en el momento correcto es un error.
- Una acción correcta en el momento correcto es igual al éxito

**t. La ley del crecimiento explosivo:** Los líderes que desarrollan a sus subordinados añaden crecimiento a la organización. Los líderes que desarrollan nuevos líderes multiplican el crecimiento, ya que por cada líder que desarrollan, reciben también a todos los seguidores de éste. Es lo que Robbins (2004, pág. 348) denomina como función de mentor del líder, este debe crear un sistema de apoyo en beneficio del líder, del seguidor y de la organización.

**u. La ley del legado:** El valor duradero del líder es medido por la sucesión; este legado es creado a partir del desempeño de la organización y su personal sin la presencia del líder.

### **F. Importancia del liderazgo**

El liderazgo cumple un rol imprescindible dentro de la comprensión del comportamiento de las organizaciones; ya que generalmente es el líder quien señala la dirección para cumplir los objetivos. (Robbins, 2004, pág. 328).

Las organizaciones para crecer y perdurar dependen del liderazgo de sus dirigentes; condiciones como el compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal determinan el estilo de liderazgo por el cual el directivo optara para gerenciar la organización. (Chávez, 2006). El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización ya que este la guía y dirige. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y otras cualidades pero no sobrevivirá de no tener un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero teniendo un líder capaz, puede salir adelante. (Knoos & Weihrich, 2004, pág. 532). Además, el líder y sus valores y cualidades determinan y moldean la cultura organizacional y este aspecto también determina la supervivencia de la organización, ya que el estilo de liderazgo determinara en alguna medida la cultura organizacional y viceversa.

### **3. Network Marketing**

El Network Marketing es un sistema o estrategia de marketing en la que los vendedores o distribuidores independientes son retribuidos por las ventas que generan y a su vez por las ventas generadas por los distribuidores que forman parte de su estructura organizativa o red.

El termino en inglés network que significa red; y marketing venta o mercadeo, hacen clara alusión a que se trata de una red de personas que realizan ventas. Este sistema se ha hecho muy conocido en los últimos años empezando por industrias como Omnilife, Herbalife, Zrii, Fuxion, Avon, Unique, etc. Claro que básicamente son redes empero tienen distinciones en cuanto a su estructura, sistema de compensación, sistema educativo, y otros que se verán a continuación.

#### **A. Definición de Network Marketing**

Marks (1995) citado por Paes (2002, párr. 2) explica que este es un sistema de distribución o una forma de marketing, que comercializa bienes y/o servicios del fabricante hacia el consumidor por medio de una red de contratistas independientes, eliminando intermediarios.

Paes (2002, párr. 1) define el network marketing como una de las formas de negocio de más rápido crecimiento en los últimos años en casi todo el mundo. Para la mayoría de los estudiosos de tendencias de mercado, es una opción para negocios familiares y para las grandes empresas es una opción de reducir la distancia entre los proveedores de productos o servicios y el consumidor final; en donde cualquier persona puede tener su propio negocio sin necesidad de experiencia u otras referencias que lo acrediten, pues el éxito depende de quien lo ponga en práctica.

Por otro lado, King & Robinson (2006, págs. 62-63) refieren que el término network marketing posee distintos sinónimos, como marketing de boca a boca, marketing conversacional, distribución interactiva, marketing personal, marketing de relación, entre otros; sin embargo una de las más conocidas es el marketing multinivel. Se trata de un sistema basado en la comunicación interpersonal que se une a la informática, enfocándose en los procesos de distribución relacionados con el servicio eficiente a los consumidores



y la maximización de la satisfacción y la economía global y multicultural, que depende en gran medida de la comunicación de persona a persona.

## **B. Historia del Network Marketing**

Según Yarnell & Reid (2008, págs. XVII-XXII), esta industria tuvo su origen en la década de los 40 cuando Nutrilite Products Inc. inicio la venta de suplementos alimenticios y, diez años después, cuando Amway introdujo la venta de productos para el hogar. Durante los últimos cincuenta años, la industria ha madurado en el mundo de los negocios desarrollando estrategias de distribución.

La industria ha sido impulsada por la comercialización de productos de distinta índole como: cuidado personal, suplementos vitamínicos y nutritivos, productos para el cuidado familiar y del hogar, y productos educativos; a partir de la década de los 80, servicios como: telecomunicaciones, tarjetas de crédito, servicios financieros, seguros, servicios legales pre-pagados, viajes, programas de desarrollo personal y motivación.

Muchas compañías atribuyen su crecimiento a la tecnología e internet, logrando mantener altos estándares de prácticas comerciales. En el año 1996, la revista UpLine citada por (Yarnell & Reid, 2008, pág. xix) realizo un seguimiento del rendimiento financiero de estas compañías, indicando que se reflejaba casi el doble de incremento del valor de las acciones en esta industria por sobre las corporaciones tradicionales. Actualmente, se han llevado a cabo estudios que predicen que un tercio de todos los productos y servicios llegarían a distribuirse a través de este sistema en las naciones occidentales al comienzo del nuevo siglo.

Sin embargo cabe destacar que desde sus inicios la industria ha mantenido problemas de imagen debido a que constantemente eran comprometidos con los esquemas piramidales o esquemas Ponzzi, que en muchos países han sido usados para estafas piramidales. A raíz de ello en los 70, se instaura en estados unidos leyes para determinar los negocios en red; actualmente muchos negocios de esta índole operan legalmente en diferentes partes del mundo, sin embargo, en muchos otros países no se cuentan con la legislación que limite el funcionamiento de negocios piramidales ilegales o de dudosa procedencia; siendo así el caso de Perú, por esta razón y en defensa del consumidor se están tomando medidas iniciales por parte del Congreso peruano que pretende regular los sistemas de venta multinivel del 2015 en adelante. (El Comercio, 2015)

Por su parte Poe (1995, págs. 7-8) describe que las empresas de este sistema han pasado por tres etapas, estando actualmente en su cuarta fase de evolución, estas son:

**a. Primera etapa.** Empezó en 1941, cuando Carl Rehnborg (citado por Poe, 1995) introdujo el primer plan de compensación de múltiples niveles en su compañía Nutrilite Products, Inc. Se caracteriza por la competencia entre empresas legítimas de network marketing y esquemas piramidales. Esta etapa culmina en 1979, cuando la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, decidió tomar a Amway y a la industria como legal. Además se crea la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA).

**b. Segunda etapa.** En esta etapa, la revolución tecnológica en Estados Unidos agregó practicidad al este sistema. Debido a esto a fines de los 80 nacen muchas de estas empresas y aparecen muchas personas con iniciativa para emprender; sin embargo la principal dificultad encontrada fue que los integrantes debían acumular cierto stock o almacenaje en casa por obligación de la empresa a la cual se habían afiliado, en base a eso debían vender los productos, atender pedidos, hablar a muchas personas en reuniones de hoteles, entrenar y reclutar a personal y resolver las dudas de su línea descendente.

**c. Tercera etapa.** A partir de 1990 el uso de la tecnología regula la tarea de administrar la línea descendente. Se hace uso de más computadoras, distintas estrategias de administración y modernos sistemas de telecomunicaciones. Debido a esto, los distribuidores disponen de mayor tiempo y oportunidad que en etapas anteriores. Esto origina la expansión y crecimiento de esta industria fuera de Estados Unidos.

**d. Cuarta etapa.** A partir del año 2000, la industria proporciona oportunidades de crecimiento abriendo mercados externos y mediante acuerdos operacionales de distribución, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, va integrando grandes corporaciones. Los distribuidores construyen redes por medio de sitios web y correo electrónico; de esta forma se distribuyen los productos a través del comercio electrónico, en diversos rubros. Lo previsto es que muchas compañías se unirán a este sistema convirtiéndolo en una nueva profesión. (King & Robinson , 2006).

### **C. Actividad del Network Marketing**

Las estadísticas recientes e incluso el propio acercamiento de esta industria a la población en general, dan a conocer el crecimiento que han logrado en los últimos años. La Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA) anualmente publica un Informe Estadístico Mundial, después de recopilar los datos necesarios. (World Federation of Direct Selling Associations, 2016). Para el año 2014, en donde se puede apreciar el crecimiento de la industria.

En el año 2013, según la WFDSA, el network marketing operó en más de 100 países y en diferentes rubros. Avanzando al año 2014 la fuerza de comercialización de esta industria creció un 3,4 %, es decir un 99,7 millones de personas, frente a los 96,5 millones de personas registradas en el 2013. Lo que muestra el cambio geográfico del network marketing, el dominio que ha tomado en el mercado y su capacidad para mantenerse y llegar cada vez a más personas.

### **D. Sistema de Distribución**

De acuerdo con la Ley de Ordenación del Comercio Minorista (1996) el network marketing constituye una forma especial de comercio en la que un fabricante o un comerciante mayorista comercializa sus productos o servicios al consumidor final a través de una red coordinada de agentes distribuidores independientes, cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un único margen sobre el precio de venta al público. Este beneficio se distribuye mediante la percepción de porcentajes variables sobre el total de la facturación generada por el conjunto de los consumidores y de los distribuidores independientes integrados en la red comercial, y será proporcional al volumen de negocio que cada miembro haya creado.

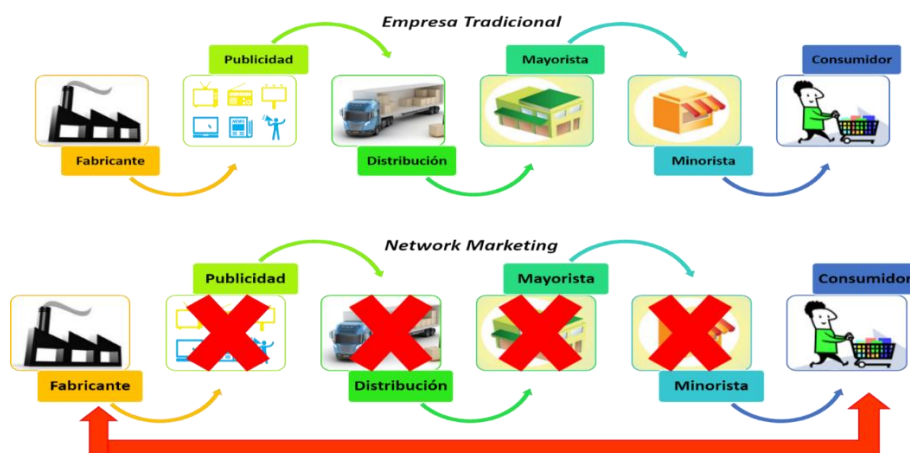
Según Paes (2002, párr. 8) es una alternativa de comercialización con reglas y estructuras propias, diferente de la estructura empresarial tradicional y funcionando sin jerarquías rígidas. El poder central de una empresa es substituido por el multi-liderazgo y los jefes dan lugar a los líderes. Además para que este funcione requiere un cambio de pensamiento y actitud, que conlleva la construcción de una red para la distribución de productos y servicios.

Según, Istúriz (2012, pág. 14) el multinivel (termino con el que también se conoce al network marketing), es una nueva tendencia por el que están optando muchas empresas,

debido a que suprimen costos de local, publicidad, entre otros; manejando la comercialización de sus productos a través de sus distribuidores independientes, lo que disminuye el costo de productos y beneficia a los mismos por medio de comisiones, bonos e incentivos. No es una opción de negocio en la que se tenga que vender los productos de puerta en puerta, sino que simplemente es una forma “inteligente” de consumo, lo que se consume y lo que otros consumen, genera ganancias para sí y para la compañía. El distribuidor independiente toma esta oportunidad como una fuente de ingresos sin llegar a constituirse como empleado de la compañía; cuya afiliación al negocio no está limitada a un perfil profesional específico; el reclutamiento es constante, razón por la cual existe una rotación bastante significativa, de un 65% anual, esto quiere decir que existen muchos afiliados y a su vez muchos desertores de este sistema. (págs. 99-103).

En el siguiente esquema se muestra el modelo de mercado que tradicionalmente es implementado por las empresas en general, en el que el consumidor, al realizar alguna compra considerará que tiene el 100% del valor reflejado en el precio final; de los cuales un 70 % fue absorbido por intermediarios (publicidad, distribución, mayorista, minorista), restando el otro 30% que llega a ser lo que el productor obtiene por la venta. Sin embargo, el network marketing tiene un papel adicional para los consumidores, propiciando un canal de distribución de distintos productos no disponibles en puntos de venta tradicionales, generalmente con un precio más bajo, una vez que el consumidor elimine a los intermediarios y compre directamente al fabricante.

***Esquema de distribución de la empresa tradicional vs network marketing.***



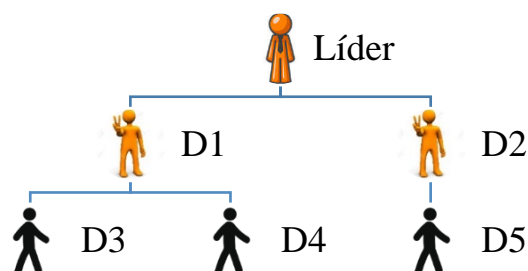
**Fuente: Elaboración Propia.**

Además, el énfasis de este sistema no solo se encuentra en que el producto llegue directamente de la empresa hasta el consumidor sino que también se centra en la afiliación o reclutamiento de nuevos socios.

“En el network marketing, el énfasis está puesto en compartir información, y en desarrollar y mantener una relación personal que se mantenga con el paso del tiempo. El profesional del networking interactúa en general con amigos y familiares o nuevos contactos (...) que probablemente se conviertan en amigos. El objetivo será seguramente presentar al presunto comprador el concepto de producto/servicio, y toda información relevante, y lograr que el amigo compre y pruebe el producto. Sin embargo, el objetivo a largo plazo es desarrollar y mantener esas relaciones interpersonales más allá de la venta inicial. Existe un compromiso psicológico para preservar y desarrollar la red social”. (King & Robinson , 2006, pág. 64).

En este sistema cada distribuidor crea su red u organización de distribución, dando seguimiento a la cadena que se va formando. A diferencia de un trabajo o negocio tradicional, si está bien estructurada puede generar beneficios continuos por un largo periodo de tiempo. Para ello es importante que el distribuidor cuente con toda la información posible sobre network marketing, sobre la empresa, sobre los productos e incluso sobre sus propias capacidades. (Paes, 2002, párr. 29-31). Y todo el apoyo que provenga de la línea ascendiente, será aceptado en beneficio propio.

***Estructura de una red u organización de network marketing.***



**Fuente: Elaboración propia.**

Este sistema es tomado como una forma de autoempleo, ocupación y/o como salida a la recesión económica, (King & Robinson , 2006, pág. 11). A pesar de los tabúes puede ser asociado con una franquicia personal y con grandes posibilidades de crecimiento. Es un método de ventas donde las personas se vuelven distribuidoras y se ofrece la

oportunidad de formar su propia red, así cada nuevo distribuidor tiene la misma oportunidad que el otro. Cada distribuidor es considerado una unidad individual responsable del desarrollo de su organización, teniendo una expectativa proporcional al compromiso adquirido.

## **E. Sistemas de Compensación**

A lo largo del proceso de esta industria, las compañías han diseñado diferentes planes de compensación, muchas de ellas la han variado y algunos mantienen el sistema de compensación con el que fueron creadas. En este sistema se obtienen ingresos personales por la venta de productos y/o también por la configuración de una red, según Poe (2014, págs. 110-115) son los siguientes:

### **a. Plan escalonado.**

También llamado breakaway. Es el más usado y antiguo; estructurado como escalones y requiere de un mayor esfuerzo al principio, sin embargo es el que brinda mejores ingresos. Se consideran dos tipos de distribuidores: directores y subordinados con tres tipos de remuneración:

- **Comisiones de base.** Esta es la comisión que se gana por la operación de los subordinados. Es decir, el volumen de ventas grupal.
- **Comisiones generacionales.** Son comisiones por la operación de los grupos de otros directores que eran subordinados y ahora son directores.
- **Bonos ejecutivos.** Se paga una comisión adicional a los directores que exceden su objetivo de ventas.

### **b. Plan matricial**

Este plan limita la anchura de cada nivel en un grupo de distribuidores, forzando de este modo a los distribuidores fuertes a apilar a sus nuevos reclutados debajo de gente que no asocio a nadie. La empresa determina la cantidad de niveles y frontales (socios) realizando una matriz de por ejemplo 3x4, es decir tres personas por nivel y un máximo de 4 niveles.

### **c. Plan de nivel único.**

Es parecido al plan escalonado, impone un límite al número de niveles del que comisionaran, pero ninguno a la anchura o al número de asociados por nivel.

### **d. Plan Binario.**

Este plan limita la anchura de cada nivel a dos frontales, las comisiones están basadas en ciclos en los que un distribuidor recibe una cantidad siempre y cuando ambas piernas consigan cada una un cierto volumen de ventas. La diferencia con los anteriores sistemas de compensación es que los asociados ganan lo mismo de todos sus distribuidores independientemente del nivel en el que se encuentren. El plan binario tiene tres tipos:

- ***Pata floja.*** En donde al representante se le pagan las comisiones por el lado que menos ventas hizo.
- ***Binario de compensación 50/50.*** En donde la compañía paga a los asociados por ambos frontales, con la condición de que las ventas estén equilibradas en partes iguales.
- ***Binario de compensación 1/3 - 2/3.*** Similar al 50/50, pero un poco más flexible, es decir, se equilibran ambos frontales de manera que se compensen en esta fracción uno 1/3 de las ventas y el otro 2/3 de las ventas. Este plan ha sido uno de los últimos en crearse.

## **F. Acogida del Network Marketing**

Según King C. (1999) fue en los 90's que Estados Unidos soportaba una gran recesión económica, que los ex-alumnos universitarios desempleados volvían a las escuelas buscando ayuda sin respuesta alguna, y en donde que se empezó a estudiar este sistema con mayor seriedad entre la comunidad académica.

Después de una investigación dirigida por el profesor Charles W. King buscando caminos alternos para el desempleo, éste llegó a la conclusión de que el network marketing podría ser una gran puerta abierta al mercado. Sin embargo, este fue sólo el principio de una sucesión de problemas tribunales, procesos, para que finalmente hubiese un soporte jurídico que legalizase el sistema por completo. Después de que en Estados Unidos se legalizara este sistema, muchos otros países siguieron sus pasos, llegando a ser más de 100 los países que actualmente permiten que las empresas operen con este sistema.

#### **a. Valores de la industria del network marketing.**

El escritor e inversionista, Kiyosaki (2003, págs. 46-197) recomienda el network marketing debido a que existen valores y oportunidades ocultos que según él, son más importantes que las ganancias que se podrían obtener. Estos valores ocultos son:

- ***Oportunidad equitativa.*** Debido a su política de puertas abiertas, el network marketing permite unirse a casi cualquiera y lo invita a adquirir competencias esenciales para la vida. Está considerada como una industria orientada a las relaciones.

- ***Educación en negocios.*** Lo más importante del network marketing es su sistema educativo, Kiyosaki lo concibe como una escuela de negocios enfocada en desarrollar habilidades empíricas.

- ***Círculo de amistades de apoyo en vez de crítica.*** Está referido a un grupo amical de forma informal que se reúnen por poseer una o más características en común; además estas relaciones influyen hondamente en el comportamiento de las personas y en su desempeño. (Robbins, 2004, pág. 220). A menudo esta industria ofrece un nuevo círculo de amigos que acompañan al asociado, compartiendo los mismos valores que a la larga lo ubican en uno de los distintos cuadrantes del flujo del dinero. Los cuales son: empleado (E) Se obtienen ingresos de un empleo, percibiendo un cheque regular de paga.; auto empleado (A), quien es dueño de un negocio pequeño, o un especialista como doctor o abogado; Dueño de negocio (D) Propietario de un negocio grande o empresa que emplea a más de 500 personas; e inversionista (I) que percibe la mayoría de ingresos de inversiones.

- ***El valor económico de una red.*** Cuantas más personas se hacen acreedoras de un producto, mayor es su valor y es vendido con facilidad, el valor de un producto incrementa cuando empieza a constituirse en una red. Obedeciendo a la ley de Metcalfe, que sostiene que el valor de una red aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema. La producción de las personas afiliadas a una red está basada en duplicar a alguien; al momento de haber dos como uno, el valor económico se eleva al cuadrado. Como una franquicia personal.



- ***Desarrollo de la habilidad de venta.*** La capacidad para la venta es la habilidad con mayor relevancia en los negocios y en el cuadrante D (dueño de negocio). Cuanto mayor sea el desarrollo de esta habilidad, mayor será el éxito que se obtenga en distintas áreas, incluyendo las personales.

La venta es un contrato en el que el vendedor está obligado a transmitir un objeto o servicio al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. La venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador. (Pujol, 1999, pág. 200). Acorde con esta postura, Kiyosaki considera la venta se extiende más allá del intercambio de un servicio o producto por dinero, debido a que el vender interviene en distintas áreas, el vender es sinónimo de comunicación. Sin embargo la mayoría de las personas se niega a vender por temor al rechazo, y el rechazo de amigos y familiares es uno de los desafíos más grandes del network marketing. (Yarnell & Reid, 2008, pág. 1).

- ***Liderazgo.*** Un valor importante de esta industria es el entrenamiento de liderazgo impartido a los afiliados, convirtiéndolos en líderes de influencia y en educadores.

Por su parte (Gage, s.f.), aportando a esta postura menciona que para alcanzar resultados gratificantes los afiliados deben ser capaces de identificar líderes existentes, reconocer posibles futuros líderes y luego ayudar a esos líderes potenciales a desarrollarse.

- ***Trabajo para la obtención de riqueza.*** La riqueza se mide, no en la cantidad de dinero sino en la cantidad de tiempo que una persona puede tener libre, sin actividad laboral alguna y manteniendo su estilo de vida, o lo que Kiyosaki denomina como libertad financiera. Las personas enfocadas únicamente en sus ingresos y sus gastos, trabajan por dinero; y quienes se enfocan en construir o adquirir activos y pasivos, adquieren a largo plazo riqueza o libertad de tiempo.

- ***Cumplimiento de visiones.*** “las grandes personas tienen grandes sueños, y las personas pequeñas tienen sueños pequeños. Si alguien desea cambiar lo que es, este debe iniciar con un cambio en la magnitud de sus sueños”. (Kiyosaki, 2003, pág. 177) Este autor sostiene que la industria del network marketing impulsa a los socios a trabajar para

conseguir y/o vivir una visión, a través de la renovación de premisas y pensamiento positivo.

Paes (2002, párr. 10) también destaca factores importantes de aplicación del network marketing, siendo uno el económico, por evitar gastos como maquinas, personal, publicidad; y sobre todo el motivacional, que lleva a los distribuidores a esforzarse por la creencia en sus sueños y objetivos de vida.

- **Matrimonio y negocio.** El network marketing permite a las parejas aprender y desarrollarse juntas. Paes (2002, párr. 10) menciona que este sistema incita la creación de determinados valores en el ámbito familiar y en los integrantes que se adhieren a esta forma de comercialización, y es un proyecto común de negocio para parejas o familias que poseen ideales.

- **Utilizar las mismas extensiones fiscales que los poderosos.** Existen deducciones legales que pueden ser aplicados a un negocio de mercadeo en red, y a medida que este crezca puede el socio o afiliado iniciar inversiones en bienes raíces.

Estos son los valores ocultos en esta industria la hacen ver muy prometedora, sin embargo también existen muchas controversias al respecto, (Peterecca, 2009) alude que a pesar de que el potencial de ganar beneficios varía dependiendo de la compañía y habilidad individual para vender, la Asociación de Venta Directa (citada por Peterecca, 2009) afirma que el promedio de beneficio de aquellos que están trabajando en venta directa es de 200 dólares al mes en Estados Unidos, lo cual está muy por debajo del salario mínimo vital de este país. A su vez, O'Donnell (2011, párr. 8) declara que puede ser muy difícil, si no imposible para la mayoría de personas hacer mucho dinero a través de la venta directa de productos a los consumidores. Roland Whitsell, citado por O'Donnell (2011, párr. 13) menciona que el principal producto es la oportunidad. La fuerza motivacional más fuerte y poderosa al día de hoy son las falsas esperanzas.

### **G. Liderazgo en Network Marketing**

El líder de network marketing es un líder de negocios, un emprendedor que busca la libertad, cuyo campo de batalla es la economía conectada y descentralizada del siglo XXI.

Es ambicioso y de aprender el arte de asociarse con otros para alcanzar sus propios objetivos, basándose en la sabiduría de líderes históricos. (Poe, 2005, pág. 12)

#### **a. Formación de un líder en network marketing.**

Poe, menciona que no existe el liderazgo innato, sino que es adquirido y desarrollado a través de un proceso. Este proceso de formación del líder está íntimamente ligado a la construcción de la red, el momento en el que la red de distribuidores se hace autosuficiente, debido a que el líder ha capacitado a otros líderes para que el negocio se mantenga sin su constante supervisión personal; la organización ha alcanzado el éxito. Al respecto Yarnell & Reid (2008, pág. xviii) mencionan que en esta industria, se persevera o muere, y sobreviviendo al primer año, surge un nuevo networker, o distribuidor independiente con una buena base para el éxito.

#### **b. Características del líder de network marketing.**

Aquella persona que aspire alcanzar el liderazgo en network marketing, debe cultivar siete características esenciales de personalidad, (Poe, 2005, págs. 36-116). Estas son:

- **Motivación.** según Poe, es un sinónimo de ambición o sed de triunfo. Bouroncle y Torres (2013), definen la motivación como un proceso, que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad, es responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.

En tal caso, se puede concebir a la motivación como aquella carencia o necesidad, que lleva a la persona a adquirir una gran ambición por lograr aquello que anhela. Sin embargo para Poe, a diferencia de las otras siete características adquirir motivación no es sencillo si no se posee previamente.

- **Persistencia.** La Real Academia Española (2001) define este término como: insistencia, firmeza, empeño en la ejecución de algo. Es el hábito de mantener una dirección al margen de las dificultades.

- **Capacidad de Aprendizaje.** Según la revista virtual (Portafolio, 2012), “el aprendizaje es la agilidad, voluntad y capacidad de una persona para aprender de la experiencia y posteriormente aplicar estas lecciones y conocimientos para tener éxito en nuevas situaciones”. Además, la capacidad de aprendizaje está relacionado con la humildad. “...primero debe convertirse en seguidor. Solamente cuando haya dominado el arte de seguir a un líder será merecedor de liderar a otros”. (Poe, 2005, pág. 58)

- **Piel Curtida.** Esta es la cualidad de ser inmune a las críticas. Según Poe, los líderes siempre serán criticados, ello no debe hacer que el líder mude sus acciones para satisfacer a sus críticos porque entonces trabajara en beneficio de ellos y no en el suyo.

- **Actitud Positiva.** Se conceptúa esta como el “grado positivo o negativo con que las personas tienden a juzgar cualquier aspecto de la realidad, convencionalmente denominado objeto de actitud”. (Gandarillas, 2010, pág. 7). Y la actitud positiva entonces es la forma positiva de juzgar los diversos aspectos de la tarea, personas, circunstancias, etc. Este pensamiento positivo surge a partir de la completa concentración en la tarea o visión que está siendo realizada, de esta forma no permite tener pensamientos desalentadores. (Poe, 2005, pág. 84).

- **Compasión.** Según la Real academia de la lengua española (2001), la compasión es un sentimiento de pena, ternura e identificación ante los males de otro; más intensa que la empatía, es la percepción y comprensión del sufrimiento del otro, aunado al deseo de aliviar, reducir o eliminar tal sufrimiento. En el ámbito organizacional Poe (2005, págs. 94-100) agrega que la compasión se refiere a están atento a los intereses y necesidades de los seguidores, y tomar las acciones correspondientes, ganando así la lealtad genuina de los seguidores.

- **Visión.** La visión, según Bouroncle & Torres (2013, pág. 42) “es aquello que la organización quiere crear, la imagen futura de la organización”. Por su parte Poe se refiere a esta como, una capacidad de percibir un futuro prometedor, en base a la proposición de objetivos y trabajo constante; en donde el líder mantiene presente estos objetivos y al mismo tiempo vigila los sucesos actuales para usarlos como estímulo y dirección.

### c. Estrategias centrales de un líder en network marketing.

Poe (2005, pág. 121) menciona que existen ciertas estrategias que los líderes en Network Marketing deben utilizar, las cuales son:

- **Construcción:** Phillips (citado por Poe, 2005, Págs. 127-128) menciona que para construir y desarrollar un equipo, el líder debe buscar y encontrar a personas influyentes que a su vez atraigan a otros con las mismas cualidades y fortalezas.

- **Capacitación:** la tarea del líder es intervenir y brindar alternativas de solución cuando los distribuidores independientes no saben cómo proceder o cuando ya no cuentan con más personas a las cuales contactar para afiliar. (Poe, 2005, pág. 143). En este punto también se hace referencia a la capacitación en sí, al sistema educativo que es uno de los valores más apreciados de esta industria, dentro del sistema educativo se hallan las conferencias, audios, libros, reuniones, etc. (Kiyosaki, 2003, págs. 61-62).

- **Persuasión:** Según Seiter y Gass (2004) citado por (Gandarillas, 2010, pág. 13), “...el concepto de persuasión debe reservarse para aquellas situaciones donde el cambio de actitudes se intente llevar a cabo intencionalmente...”. Esta definición hace referencia a que la persuasión es orientada a la producción de cambios actitudinales en áreas, ámbitos o circunstancias en particular. El líder posee mayor ambición que la mayoría de las personas de su red, lo que puede tentarlo a presionarlos, sin embargo la persuasión es más eficaz para obtener resultados esperados; esto implica que el líder deberá aprender a moderar sus emociones. (Poe, 2005, pág. 178; 193).

- **Flexibilidad:** El líder debe mantener objetivos amplios, sin temor a cambiarlos en alguna situación si esta lo amerita.

- **Asociación:** Se refiere a la estrategia del líder frente a la necesidad de apoyo emocional que necesitan los seguidores a medida que la red crece; consiste en disminuir estas demandas emocionales al asociar parejas y alentarlos a trabajar en equipo para que se apoyen mutuamente. (Poe, 2005, págs. 209-112). Es ahí es donde surge el nuevo círculo de amigos y compañeros que compartirán entre sí los mismos valores. (Kiyosaki, 2003, pág. 79).

## **H. Fuxion Biotech S.A.C.**

### **a. Reseña histórica.**

Fuxion Biotech S.A.C. o conocida como Fuxion Prolife por su nombre comercial, es una compañía de origen peruano que inició sus operaciones a fines del 2004 como Prolife Biotech; con el propósito de incrementar el valor nutritivo de productos de consumo masivo, creando productos nutraceuticos (nutrientes con propiedades farmacéuticas) que permitirían mejorar la calidad de vida de las personas de forma integral. Es así que crearon un sistema de distribución bajo el esquema de redes de mercadeo o network marketing que otorgue a los consumidores la oportunidad de crecimiento económico y profesional, como empresarios independientes.

A inicios del año 2010 llegó a Prolife un equipo de networkers denominados “Liderandes”, quienes reinventaron la compañía cambiando su nombre a Fuxion Prolife, extendiéndose al mercado externo en 4 países en el 2011: Ecuador, Colombia, Costa Rica y Panamá. Desde Abril de 2010, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenible, afiliando a miles de personas y expandiéndose hasta la actualidad a diversos países sudamericanos, centroamericanos y norteamericanos.

### **b. Visión.**

Ser la mejor y más grande Organización Latinoamericana de bienestar y ofrecer una propuesta única de salud verdadera, cuyo concepto engloba la salud física, financiera y emocional.

### **c. Misión.**

En Fuxion transformamos la sociedad a través de las familias que viven en Salud Verdadera, por medio de una franquicia con productos únicos que integran la tradición milenaria de nuestras culturas de origen y la biotecnología de punta: lo que llamamos Fusión Nutraceutica.

**d. Valores.**

- Ética y responsabilidad.
- Flexibilidad y adaptación al cambio.
- Voluntad de acero.
- Creatividad.
- Liderazgo y trabajo en equipo.

**e. Sistema de afiliación.**

La organización lo denomina “oportunidad Fuxion”, que debido a la combinación de la salud física, emocional y financiera busca mejorar la calidad de vida del afiliado y de la de su familia, creando una especie de escuela de líderes. Además de usar conocimientos de neurociencias y las técnicas orientales de mejora y superación personal, los cuales son fusionados en programas y reuniones para alcanzar crecimiento personal y manejo emocional; así como desarrollar capacidad de liderazgo.

Como ya se hizo referencia, el modelo de negocio de esta empresa se desarrolla dentro del sistema de network marketing o redes de mercadeo. Este sistema de afiliación y desarrollo combina e integra los sistemas de compensación Binario y Multinivel, sintetizados en el Modelo Binario Híbrido, que ya han sido mencionados anteriormente, esto le permite al afiliado libertad de trabajar a su ritmo y obtener diferentes formas de ganancias; las mismas que pueden ser obtenidas por referir los productos, por el liderazgo con el cual se desarrolla un equipo de trabajo, por ventas; y por el trabajo que desarrolle el equipo del afiliado. Los rangos que el afiliado puede alcanzar son:

- Ejecutivo
- Ejecutivo sénior
- Bronce
- Oro
- Platino
- Doble platino
- Diamante
- Doble diamante
- Triple diamante

- Diamante millonario
- Doble diamante millonario
- Triple diamante millonario

Estos rangos están basados en la cantidad de personas que el afiliado logre reclutar y las ventas que estos generan para la organización, a mayor número de asociados y mayores ventas, mayores serán los ingresos del afiliado y por ende mayor será el rango que éste alcance.

#### **f. Responsabilidad social.**

Esta empresa cuenta con una fundación denominada “Fundación Fuxion”, donde contribuye mediante:

- El programa de asistencia y nutrición a menores.
- El fondo para la educación y desarrollo sostenible.

#### **g. Recursos humanos**

- **Área corporativa.** Está referido a la empresa en sí, tomando en cuenta a las personas que trabajan en ella ya sea elaborando productos y/o prestando servicios de ayuda, información, entrega etc. Dentro del sistema corporativo se encuentran las oficinas situadas en los diferentes lugares de los diferentes países; así como los puestos gerenciales y menores.

- **Área comercial.** Impulsado netamente por la red de distribuidores independientes, quienes desarrollan las redes, son únicamente consumidores y distribuidores de la organización, no teniendo un lugar dentro del área corporativa, siendo tomados incluso como franquicias personales.



### **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **1. Tipo y Diseño de Investigación.**

La presente investigación se halla dentro del enfoque cuantitativo y a su vez corresponde al diseño descriptivo transversal. Descriptivo porque se pretende especificar y poner de manifiesto las variables de cultura organizacional y estilos de liderazgo, en una población determinada, la cual es una organización de network marketing, tomando en cuenta el tiempo de asociación y los rangos alcanzados por los socios de dicha organización. Y es transversal porque la recopilación de datos se da en un momento único. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010).

#### **2. Población y Muestra**

La población está constituida por una organización o red de aproximadamente 72 sujetos entre varones y mujeres, cuyas edades están comprendidas desde los 18 años en adelante; con distintos rangos y tiempo de asociación variable.

La muestra estuvo conformada por 46 distribuidores independientes, aplicando una técnica de muestreo no probabilístico e intencionado, donde la elección de los sujetos no dependió de la probabilidad sino de las condiciones y la accesibilidad para contar con el mayor número de distribuidores independientes, bajo los siguientes criterios:

- **Criterios de inclusión:**

- Distribuidores independientes que se encuentren en construcción de su red.
- Distribuidores independientes con por lo menos un mes de afiliación
- Distribuidores independientes que cuenten con por lo menos 3 afiliados a su red.
- Distribuidores independientes que asistan a las capacitaciones impartidas por los líderes de mayores rangos.
- Distribuidores independientes que, luego de la debida presentación, estén interesados en participar de las evaluaciones, así como en la observación.

- **Criterios de exclusión**

- Los cuestionarios con errores en el llenado, son invalidados y por ende no son contabilizados.
- Distribuidores independientes que en un mes presenten dos o más inasistencias a las capacitaciones impartidas por los líderes de mayores rangos.
- Distribuidores independientes que no desarrollan o construyen su red.
- Distribuidores independientes con menos de un mes de filiación.
- Distribuidores independientes que no presenten interés alguno en participar de las evaluaciones.

### **3. Materiales e Instrumentos**

Para llevar a cabo la recopilación de la información se hizo uso de dos pruebas psicométricas organizacionales, estas son:

#### **A. Cuestionario de cultura organizacional.**

Este instrumento se basa en la “Competing Values Framework” propuesto por Quinn en 1988, para crear el Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI), cuyas características son:

- **Nombre del autor:** Kim S. Cameron & Robert Quinn
- **Procedencia:** Universidad de Michigan
- **Año:** 1999
- **Forma de Administración:** Individual y colectiva
- **Tiempo aproximado:** 15 minutos

- **Ámbito de evaluación:** Personas que se encuentran laborando en una organización. Puede ser aplicado por personas internas a la organización, sin necesidad de la intervención de expertos externos en medición de cultura organizacional.

- **Enfoque de datos:** Cuantitativo y cualitativo.

- **Estructura del instrumento:** Abarca 6 dimensiones de la Cultura Organizacional, las cuales son:

- *Características dominantes:* concepción de la organización.
- *Liderazgo organizacional:* estilo de dirección
- *Factor de cohesión:* Énfasis estratégico, objetivos principales.
- *Clima organizacional:* Unión e integridad de la organización
- *Criterio de éxito:* prioridad al desarrollo organizacional
- *Estilo de management:* estilo gerencial, potencialidades.

- **Tipos de cultura:** Los tipos de cultura Organizacional quedan definidas por dos aspectos: la orientación hacia el interior o exterior de la organización, y la orientación hacia la flexibilidad o el control. Cruzando ambas variables se obtienen cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales son:

- *Clan:* Flexibilidad y orientación interna.
- *Adhocracia:* Flexibilidad y orientación externa.
- *Mercado:* Control y orientación externa.
- *Jerarquía:* Control y orientación interna.

- **Validez y Confiabilidad:** Este instrumento cuenta con un análisis de validez y confiabilidad realizada por sus propios creadores. Los mismos que han sido implementados en cientos de organizaciones. Se probó de forma empírica en 20 tipos de organizaciones (1424 trabajadores, obteniendo una muestra representativa de cada organización), las cuales se dividieron por sectores; empresas productivas, de servicio y comercializadoras. Emergieron 4 factores centrales (tipos de cultura) y periféricos.

Los autores citan un estudio que puso a prueba la confiabilidad del instrumento, en la que 796 ejecutivos de 86 empresas de diferentes servicios públicos valoraron la cultura de su propia organización. Entre ellos altos directivos que representaron un 13% de la muestra, medio-alto directivos con un 45% de la muestra, mandos intermedios con un 39% de la muestra, y los trabajadores de la línea de personal con un 3% del total de la

muestra. Se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach (una estadística de la fiabilidad) para cada uno de los tipos de cultura evaluados por el instrumento. Cada coeficiente fue estadísticamente significativa y muy satisfactorio comparado con los estándares normales de fiabilidad. Los coeficientes fueron 0,74 para la cultura tipo clan; 0,79 para la cultura tipo Adhocracia; 0,71 para la cultura tipo mercado y 0,73 para la cultura tipo Jerarquía. Promediando estos cuatro factores se obtiene una confiabilidad de 0.74. Es decir, los encuestados valoran de forma constante la cultura de su organización, a través de diversas cuestiones sobre el instrumento.

En cuanto a la validez, fue evidenciada cuando el tipo de cultura organizacional se corresponde con el dominio de la eficacia de la organización en la que se destacaron los procesos de toma de decisiones y estructuras. Las culturas tipo clan se caracterizan por la alta cohesión, colectividad en la toma de decisiones y un especial sentido de identidad institucional. Las culturas tipo adhocracia se caracterizan por la innovación, las estrategias agresivas y la iniciativa. Las culturas tipo mercado se caracterizan por la agresividad y las estrategias exploradoras. Y las culturas tipo jerarquía se han caracterizado por un estricto control y por la eficiencia. En conclusión, estos análisis producen resultados coherentes con los atributos y los valores adoptados por la organización, que afirmaban ser la típica de cada tipo de cultura en el marco de valores en competencia. Entonces existe una fuerte evidencia de validez concurrente. También encontraron evidencia de dos tipos adicionales de validez, la convergente y discriminante. Las pruebas para estos dos tipos de validez se llevaron a cabo mediante un análisis de multirrasgo-multimétodo y un análisis de esclarecimiento multidimensional.

Por otro lado, también está basada en el criterio de validez por expertos, conformado por un total de tres Psicólogos organizacionales que laboran en distintas entidades, siendo dos catedráticos magísteres de la Universidad Nacional de San Agustín y una Gerente de la Consultora de Recursos Humanos Bedregal de la ciudad de Arequipa, obteniéndose así un coeficiente de 0.86 de validez.

### **B. Escala de liderazgo organizacional.**

Es un instrumento que permite medir el potencial de liderazgo del personal responsable de equipos o grupos humanos de trabajo dentro de unidades productivas o ejecutivas dentro de una organización laboral.

- **Nombre del autor:** Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP)
- **Procedencia:** Lima - Perú
- **Año:** 1998
- **Forma de Administración:** Individual y colectiva
- **Tiempo aproximado:** 15 minutos
- **Ámbito de evaluación:** Personas que se encuentran laborando en una organización.
- **Enfoque de datos:** Cuantitativo y cualitativo.
- **Estructura del instrumento:** Esta Escala ha sido elaborada siguiendo las normas de construcción de Escalas de Actitudes tipo Likert, cuenta con 24 ítems; y abarca 5 categorías las cuales son: Bajo, Tendencia a Bajo, Promedio, Tendencia a Alto y Alto.
- **Estilos de Liderazgo:** Los estilos de liderazgo que se pueden obtener con este instrumento son los siguientes:
  - *Generativo punitivo:* Orientación a la producción, inflexible.
  - *Generativo nutritivo:* Orientación a las personas, sobreprotector.
  - *Racional:* Orientación a las personas, competente.
  - *Emotivo libre:* Orientación a las personas, patriarcal.
  - *Emotivo dócil:* Orientación a las personas, sin autoridad.
  - *Emotivo indócil:* Orientación a la producción, rebeldía.
- **Validez y Confiabilidad:** Los criterios estadísticos de validez y confiabilidad estadística en grandes grupos, están por establecerse. Sin embargo la validez de la Escala de Liderazgo Organizacional está basada en el criterio de validez de Jueces, conformado por un equipo de 5 psicólogos organizacionales que laboran en Empresas privadas y estatales. Para tal efecto se sometió a la validez de Ayken, siendo sus puntajes de 0.89 que indica un alto criterio de validez.

La Escala de Liderazgo Organizacional tiene validez de contenido en la medida en que: los reactivos han sido elaborados en base a las categorías definidas: bajo, tendencia a bajo, promedio, tendencia a alto y alto. Y la selección, adaptación y modificación de los reactivos han sido realizadas a partir de las sugerencias de los jueces, estando los ítems contruidos con rigurosidad tanto teórica, experimental como estadística

#### **4. Procedimiento**

Para realizar la investigación, se realizó la validación del cuestionario de cultura organizacional (OCAI) por medio de la validez por expertos, siendo todos Psicólogos organizacionales, dos de ellos catedráticos magísteres de la Universidad Nacional de San Agustín y una Gerente de la Consultora de Recursos Humanos Bedregal.

Después, se realizó una presentación en las instalaciones de la compañía y se procedió con los trámites y coordinaciones correspondientes.

Posteriormente se realizaron las coordinaciones correspondientes en las organizaciones y redes de los distribuidores independientes en particular, contactando a los líderes con mayores rangos, a fin de que estos dispusieran las condiciones necesarias de lugar y fechas para proceder con las evaluaciones.

Además se realizaron las coordinaciones necesarias con los mismos líderes organizacionales con el fin de permitir que el investigador participe en los distintos eventos, capacitaciones y reuniones que mantienen los afiliados a la compañía.

Una vez coordinadas las fechas de evaluación, la asistencia al lugar de la misma fue de 20 minutos antes del inicio con la finalidad de organizar los instrumentos y el lugar, si fuera necesario. Posterior a ello, se realizó la presentación de los evaluadores a cargo de uno de los líderes más destacados dentro de dicha organización y después se procedió a la evaluación propiamente dicha, bajo la consigna: “Este es un cuestionario que contiene 6 preguntas acerca de la cultura organizacional. Cada uno de ellas contiene 4 descripciones de organizaciones. Distribuya 100 puntos entre los cuatro enunciados, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Cada pregunta debe totalizar los 100 puntos entre sus 4 enunciados. En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos”. Para el cuestionario de cultura organizacional.

Y para la Escala de liderazgo organizacional se empleó la siguiente consigna: “En la siguiente tabla hay una serie de frases que caracterizan conductas. Ud. debe valorar cada una de

ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos, mientras que si considera que no reflejan su conducta puede calificar como 1. Recuerde que el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando”

Una vez concluidas las evaluaciones, los datos fueron procesados y se realizó el análisis descriptivo correspondiente, en base a las pruebas aplicadas y a la información recopilada en base a la observación de las distintas reuniones y eventos de los distribuidores independientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Posteriormente a la recopilación de toda la información, tanto teórica como empírica.

Los resultados fueron analizados en base a estadísticas descriptivas del SPSS, que llevaron a una distribución de frecuencias y porcentajes, es decir el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las evaluaciones, organizados en tablas, que presentan de forma numérica los datos obtenidos; y graficas que representa de forma visual los mismos datos, cada cual con las respectivas interpretaciones.



**Tabla 1: Distribución general de la muestra. Datos generales.**

<b>Rango Alcanzado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Ejecutivo	20	43.5%
Ejecutivo Sénior	7	15.2%
Bronce	8	17.4%
Oro	9	19.6%
Platino a más	2	4.3%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>
<b>Tiempo de Asociación</b>		
1 - 8 meses	29	63.0%
9 - 16 meses	11	23.9%
17 - 24 meses	4	8.7%
25 meses a mas	2	4.4%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	32	69.6%
Femenino	14	30.4%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>

### **Interpretación:**

En el cuadro anterior se puede apreciar la información general de la muestra; en cuanto a la distribución en base al rango alcanzado se aprecia un 43.5% de evaluados con rango **Ejecutivo**, seguido por el rango **Oro**, con un 19.6% de la muestra. El rango **Bronce** posee 17.4% del total de evaluados; en el rango **Ejecutivo sénior**, se puede apreciar un 15.2% del total de la muestra, y por último el rango **Platino a más** posee el menor porcentaje el cual es un 4.3%. Según esta información, la muestra en su mayoría es de socios o distribuidores independientes que se encuentran en el primer nivel de escala en cuanto a los rangos, probablemente debido al constante reclutamiento de nuevos distribuidores y el tiempo de entrenamiento al que estos se someten para poder ascender de rango. Por otro lado, es destacable el menor porcentaje en el rango **Platino a más**, sin embargo no es de extrañarse, ya que para ascender a un rango tan elevado es necesario contar con un grande equipo de distribuidores afiliados y que estos también estén

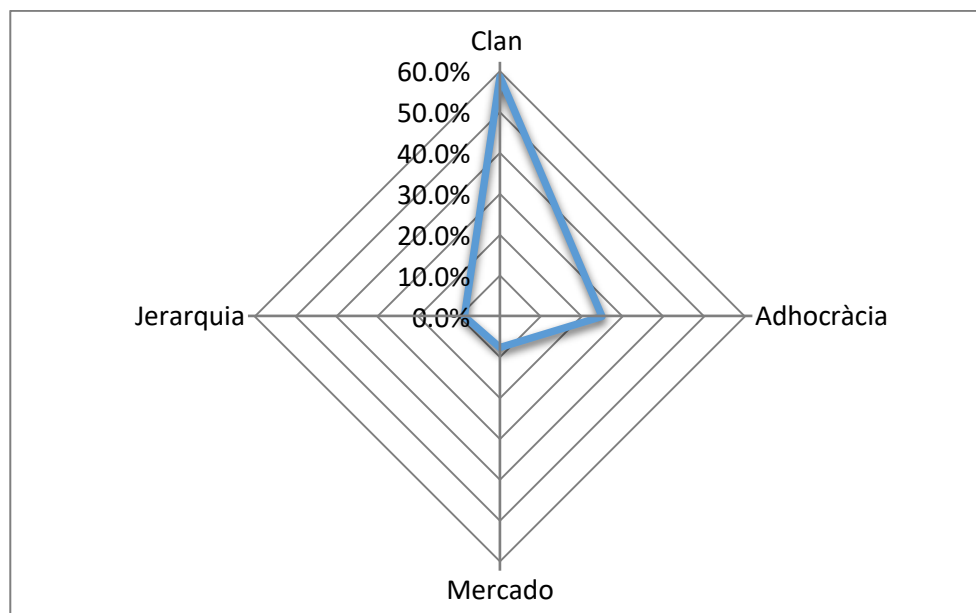
desarrollando su propia red, además de un determinado volumen de ventas; al que pocas personas han llegado.

Respecto a la distribución por el tiempo de asociación de la muestra, se aprecia que un 63% de la muestra mantiene un tiempo de **1 a 8 meses** de afiliación, un 23.9% de la misma se afilió entre **9 a 16 meses**; un 8.7% de los distribuidores llevan entre **17 y 24 meses**. Por último se aprecia que las personas afiliadas entre **25 meses a más**, representan un 4.4% del total de la muestra. Es decir, el mayor porcentaje de la muestra está constituido por distribuidores con menos de 8 meses de afiliación al sistema, nuevamente por el constante reclutamiento; y el menor porcentaje de la muestra está constituida por los distribuidores que llevan afiliados más de 25 meses, es decir muy pocos distribuidores afiliados llevan más de dos años en esta industria debido a que muchos de ellos desertan de este sistema por diversos factores.

Por otra parte, en cuanto a la distribución por sexo se aprecia un mayor porcentaje de distribuidores masculinos con un 69.6% en comparación con el sexo femenino que claramente es menor con un 30.4%. Es decir, en su mayoría, los distribuidores que se afilian y continúan en este sistema son varones, alcanzando también muchos de los rangos más altos.

**Tabla 2: Resultados del cuestionario de Cultura Organizacional para la muestra global de distribuidores independientes. Cultura Organizacional general.**

Tipo de Cultura Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
<b>Clan</b>	27	58.7%
<b>Adhocracia</b>	11.5	25.0%
<b>Mercado</b>	3.5	7.6%
<b>Jerarquía</b>	4	8.7%
<b>TOTAL</b>	46	100%

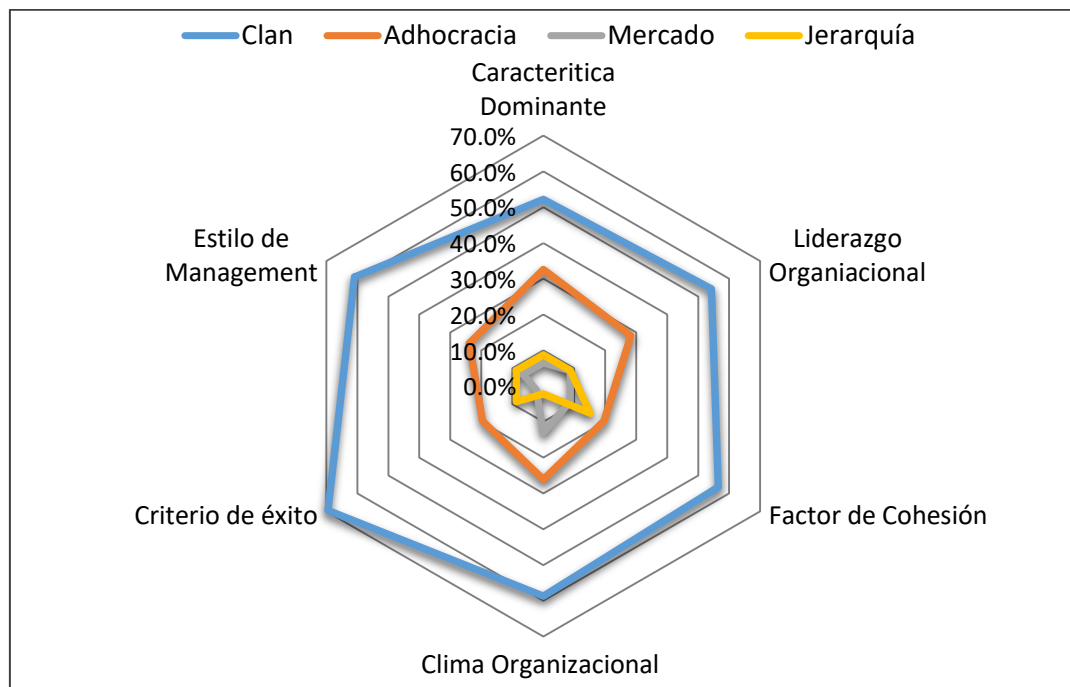


**Gráfico 1: Perfil cultural general de la organización.**

Tanto en la tabla como en el gráfico, se puede apreciar que el tipo de cultura organizacional predominante es la cultura tipo **Clan** con un 58.7%, seguida por la cultura **Adhocracia** con un 25%, **Jerarquía** con 8,7% y por ultimo **Mercado** con un 7,6%. Estos resultados sugieren que esta organización mantiene una gran semejanza con una típica organización familiar, reflejando un grato y amistoso ambiente laboral. Característico por los valores y metas compartidos, la cohesión, el compromiso con la participación; está sustentada en la unión, la lealtad, el trabajo en equipo y el consenso. Los líderes son mentores que pueden ser vistos como figuras paternas. Por otro lado, y aunque en menor medida, también refleja una dinámica emprendedora y creativa, los distribuidores se esfuerzan y toman riesgos.

**Tabla 3: Distribución de puntuaciones para los ítems individuales del cuestionario de Cultura Organizacional.**

Dimensiones	Tipos de Cultura Organizacional								TOTAL	
	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerarquía			
	F	%	F	%	F	%	F	%	PD	%
Característica Dominante	24	52.2%	15	32.6%	3	6.5%	4	8.7%	46	100%
Liderazgo Organizacional	25	54.3%	13	28.3%	4	8.7%	4	8.7%	46	100%
Factor de Cohesión	26	56.5%	9	19.6%	4	8.7%	7	15.2%	46	100%
Clima Organizacional	27	58.7%	12	26.1%	6	13.0%	1	2.2%	46	100%
Criterio de Éxito	32	69.5%	9	19.6%	1	2.2%	4	8.7%	46	100%
Estilo de Management	28	60.9%	11	23.9%	3	6.5%	4	8.7%	46	100%
PROMEDIO	27	58.7%	12	25.0%	3.5	7.6%	4	8.7%	46	100%

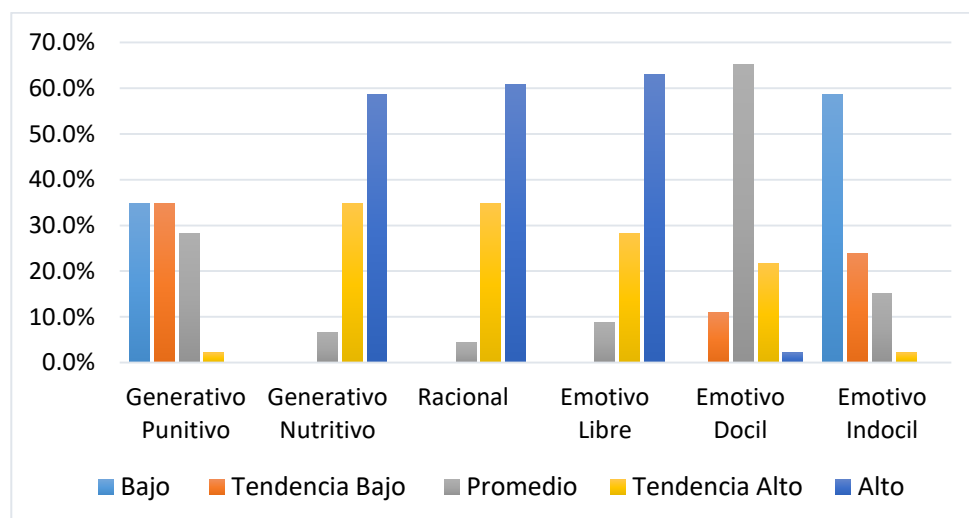


**Gráfico 2 : Perfil de puntuaciones para los ítems individuales de cultura organizacional.**

En cuanto a las dimensiones, se puede observar que todas las correspondientes a la cultura tipo **Clan** son predominantes respecto a las dimensiones de los otros tipos de cultura, siendo la más característica la dimensión de **Criterio de Éxito** con el más alto porcentaje 69.5%, seguida por **Estilo de Management** con 60.9%, **Clima Organizacional** con 58.7%, **Factor de Cohesión** con 56.5%, **Liderazgo Organizacional** con 54.3% y **Características Dominantes** con 52.2%. Estos resultados indican que la mayoría de distribuidores independientes define al éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, la unión, y la moral. La forma de gerenciamiento es a través de la fomentación de la participación y compromiso; mantiene un clima participativo y confortable; el énfasis estratégico está basado en la lealtad; los líderes juegan un papel de facilitador, mentor y figura paternal; y está concebido como un contexto personal, afectivo y familiar.

**Tabla 4: Resultados de la Escala de Liderazgo Organizacional para la muestra general. Liderazgo General.**

Categoría	Estilos de Liderazgo											
	Generativo Punitivo		Generativo Nutritivo		Racional		Emotivo Libre		Emotivo Dócil		Emotivo Indócil	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Bajo</b>	16	34.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	27	58.7%
<b>Tendencia Bajo</b>	16	34.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	10.9%	11	23.9%
<b>Promedio</b>	13	28.2%	3	6.5%	2	4.3%	4	8.7%	30	65.2%	7	15.2%
<b>Tendencia Alto</b>	1	2.2%	16	34.8%	17	34.8%	13	28.3%	10	21.7%	1	2.2%
<b>Alto</b>	0	0.0%	27	58.7%	27	60.9%	29	63.0%	1	2.2%	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%



**Gráfico 3: Estilos de liderazgo predominantes en la organización.**

Respecto a las categorías se aprecia que el estilo **Emotivo Libre**, **Racional** y **Generativo Nutritivo** presentan el mayor porcentaje en la categoría Alto con un 63%, 60.9% y 58.7% respectivamente; y en la categoría Tendencia a alto con 28.3%, 34.8% y 34.8% también respectivamente; es decir, el líder en primera instancia acciona de acuerdo con sus sentimientos, su anhelo es que el grupo sea como una familia; sin embargo hay una asociación con aquel líder que capta las necesidades del grupo aceptando sugerencias

y brindando respeto, y con el líder que nutre al grupo otorgando libertad y prestando orientación, apoyo y protección.

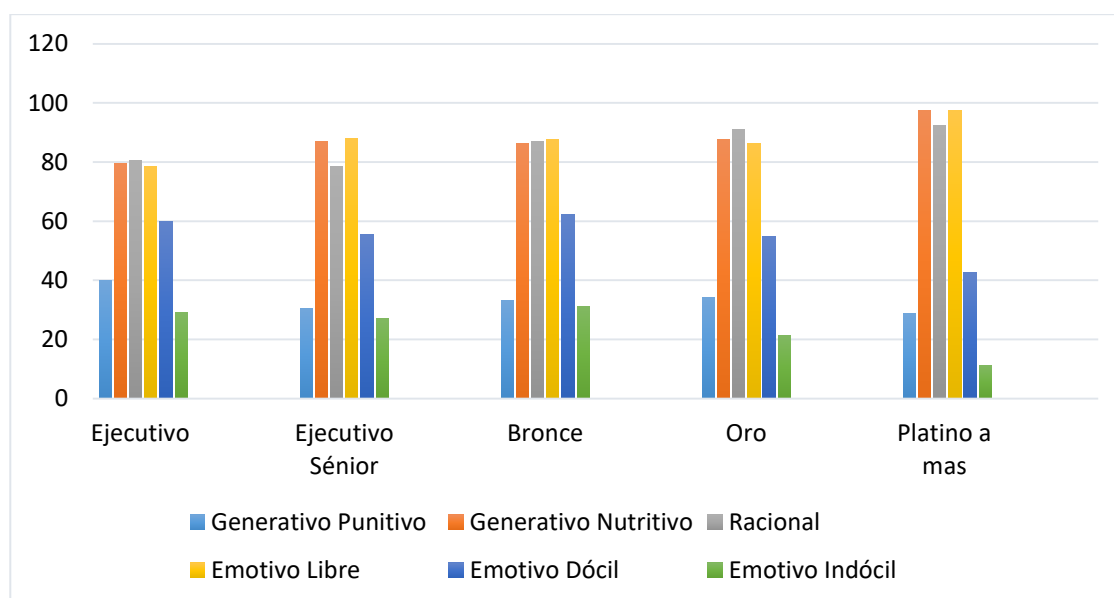
En cuanto a la categoría Promedio, se aprecia un 65,2% en el estilo de liderazgo **Emotivo Dócil**. Esto denota que existe un gran porcentaje de distribuidores independientes que tiene a inclinarse por un cierto grado de sumisión al grupo, debido a sentimientos de vergüenza, culpa y/o depresión, cediendo así su responsabilidad.

En cuanto a la categoría Tendencia a Bajo, esta cuenta con un mayor porcentaje en el estilo **Generativo Punitivo** con un 34.8% y en el etilo **Emotivo Indócil** con un 23.9%. Por ultimo en la categoría Bajo podemos apreciar que se encuentran mayores porcentajes en el estilo de liderazgo **Emotivo Indócil** con un 58,7% y **Generativo Punitivo** con un 34.8%. Esto demuestra que los líderes no actúan en base a sentimientos de celos, rencor, rebeldía o de manera dominante buscando sus intereses; ni tampoco se preocupan únicamente por la producción, mostrando inflexibilidad y presionando al grupo.

Claramente la ilustración señala que el estilo de liderazgo predominante es el **Emotivo Libre**, seguido del estilo **Racional** y del estilo **Generativo Nutritivo**. Además de destacar que uno de los estilos de menor prevalencia es el **Emotivo indócil**, seguido del estilo **Generativo Punitivo**.

**Tabla 5: Estilos de Liderazgo según el Rango alcanzado por los distribuidores independientes.**

Estilo de liderazgo	Rango									
	Ejecutivo		Ejecutivo Sénior		Bronce		Oro		Platino a mas	
	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría
<b>Generativo Punitivo</b>	39.9	Ten. Bajo	30.4	Ten. Bajo	33.1	Ten. Bajo	34.2	Ten. Bajo	28.8	Ten. Bajo
<b>Generativo Nutritivo</b>	79.4	Ten. Alto	87.1	Alto	86.3	Alto	87.5	Alto	97.5	Alto
<b>Racional</b>	80.4	Ten. Alto	78.6	Ten. Alto	86.9	Alto	91.1	Alto	92.5	Alto
<b>Emotivo Libre</b>	78.5	Ten. Alto	87.9	Alto	87.5	Alto	86.4	Alto	97.5	Alto
<b>Emotivo Dócil</b>	60	Promedio	55.4	Promedio	62.2	Promedio	54.7	Promedio	42.5	Promedio
<b>Emotivo Indócil</b>	29	Ten. Bajo	27.1	Ten. Bajo	31.3	Ten. Bajo	21.4	Bajo	11.3	Bajo



**Gráfico 4: Estilos de liderazgo predominante según Rango alcanzado.**

En cuanto a los rangos alcanzados, se observa que en el rango **Ejecutivo**, el estilo de liderazgo predominante es el **Racional** con una puntuación de 80.4, seguida de los estilos **Generativo Nutritivo** con 79.4 puntos y **Emotivo Libre** con 78.5 puntos. En el caso del

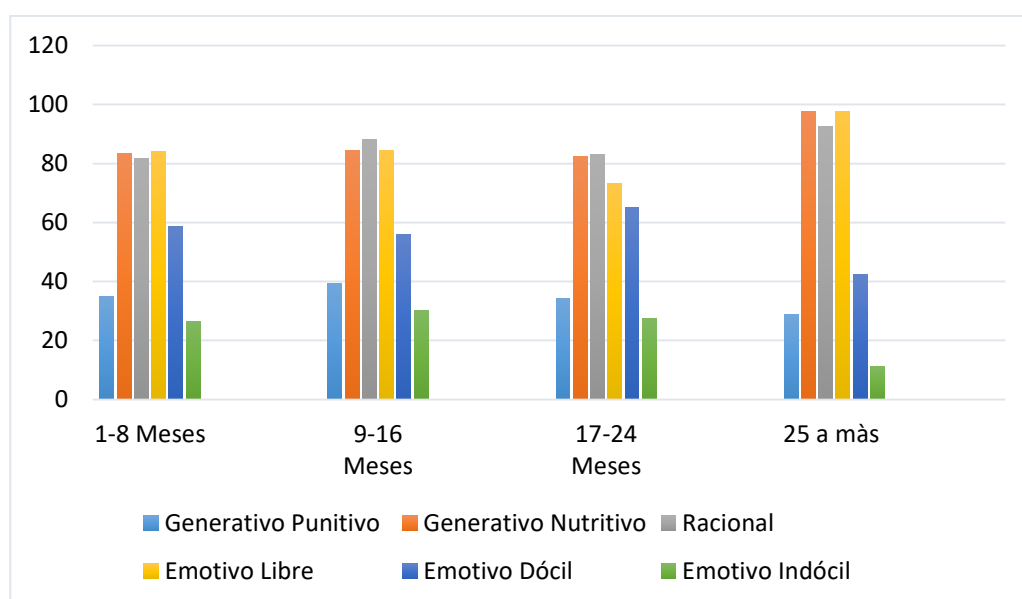


rango **Ejecutivo Sénior**, el estilo predominante es el **Emotivo Libre** con una puntuación de 87.9 seguida del estilo **Generativo nutritivo** con 87.1 puntos y del estilo **Racional** con 78.6 puntos. En cuanto al rango **Bronce**, el estilo con mayor puntuación es el **Emotivo Libre** con 87.5 puntos seguido de los estilos **Racional** y **Generativo Nutritivo** con puntajes de 86.9 y 86.3 respectivamente. En el caso del rango **Oro**, el estilo predominante es el **Racional** con 91.1 puntos, seguido del estilo **Generativo Nutritivo** con 87.5 Puntos y del estilo **Emotivo Libre** con 86.4 puntos. Por último, en el rango **Platino a más**, podemos apreciar una predominancia de los estilos de liderazgo **Generativo Nutritivo** y **Emotivo Libre** ambos con 97.5 puntos, seguido del estilo **Racional** con 92.5 puntos.

Es decir, en el rango **Ejecutivo** el líder capta las necesidades del grupo recibiendo ideas y sugerencias, respetando y confiando en el grupo, dejando así, que el grupo marche incluso en su ausencia. En el rango **Ejecutivo Sénior** y **Bronce**, los líderes hacen lo que sienten, expresando sus emociones de forma natural y espontánea y anhelando que el grupo sea como una familia feliz. Al ascender al rango **Oro**, el líder vuelve al estilo **Racional**. Al llegar al rango **Platino a más**, el líder tiende a nutrir el grupo y posee un enfoque en la orientación, apoyo y protección, brinda libertad al grupo esperando sus resultados, además de expresarse de forma espontánea uniendo a los miembros del grupo en una familia.

**Tabla 6: Estilos de Liderazgo según el Tiempo de afiliación de los distribuidores independientes.**

Estilo de liderazgo	Tiempo de Asociación							
	1-8 Meses		9-16 Meses		17-24 Meses		25 a más	
	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría	Pts.	Categoría
<b>Generativo Punitivo</b>	34.9	Ten. Bajo	39.3	Ten. Bajo	34.4	Ten. Bajo	28.8	Ten. Bajo
<b>Generativo Nutritivo</b>	83.3	Alto	84.5	Alto	82.5	Alto	97.5	Alto
<b>Racional</b>	81.8	Alto	88	Alto	83.1	Alto	92.5	Alto
<b>Emotivo Libre</b>	84.2	Alto	84.3	Alto	73.1	Ten. Alto	97.5	Alto
<b>Emotivo Dócil</b>	58.6	Ten. Alto	56.1	Promedio	65	Promedio	42.5	Promedio
<b>Emotivo Indócil</b>	26.6	Ten. Bajo	30.2	Ten. Bajo	27.5	Ten. Bajo	11.3	Bajo



**Gráfico 5: Estilos de liderazgo predominantes según Tiempo de afiliación.**

En la tabla y gráfico se observa que los distribuidores independientes con un tiempo de asociación de **1-8 meses** poseen un estilo de liderazgo predominante **Emotivo Libre** con 84.2 puntos, seguido de los estilos **Generativo Nutritivo** y **Racional**, con 83.3 y 81.8 puntos respectivamente. Aquellos que se asociaron entre **9-16 meses** poseen predominantemente un estilo **Racional** con 88 puntos, seguido de los estilos **Generativo Nutritivo** y **Emotivo Libre** con 84.5 y 84.3 puntos respectivamente. En el caso de los

networkers de **17-24 meses**, estos poseen un estilo de liderazgo **Racional** como predominante con 83.1 puntos, seguido del estilo **Generativo Nutritivo** con 82.5 puntos.

Por último, en el caso de quienes van asociados 25 meses o más, estos poseen un predominante estilo **Generativo Nutritivo** y **Emotivo Libre** ambos con un puntaje de 97.5; seguido de un estilo **Racional** con 92.5 puntos. En todos los intervalos de tiempo, los estilos de liderazgo con predominancia son el **Generativo Nutritivo**, **Racional** y **Emotivo Libre**.

En el caso de los asociados de **1-8 meses** y **25 meses a más** los líderes nutren al grupo y se enfocan en la orientación, apoyo y protección del mismo, brindan libertad esperando sus resultados, además se expresan de forma espontánea uniendo a los miembros del grupo para formar una gran familia feliz; En el intervalo de **9-16 meses** el líder el líder capta las necesidades del grupo recibiendo ideas y sugerencias, respetando y confiando en el grupo, dejando así, que el grupo marche incluso en su ausencia. Por último, en el caso del intervalo de tiempo de **17-24 meses** el líder nutre al grupo y posee un enfoque en la orientación, apoyo y protección, le brinda libertad para que continúe incluso en ausencia del líder, además este líder mantiene confianza en el grupo respetando y aceptando las ideas y sugerencias del mismo.

## DISCUSIÓN

Si bien la literatura revisada hace referencia a que absolutamente todas las organizaciones poseen una cultura organizacional y están guiadas u orientadas por una cabeza o un líder, se han encontrado escasos antecedentes investigativos que incluyan estas variables (cultura y liderazgo organizacional) dentro de la industria del network marketing.

En primera instancia, si se habla a cerca de cultura organizacional se hace alusión a un nivel más profundo de creencias arraigadas que comparten los miembros de una organización, las cuales operan y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. (Schein, 1988, pág. 25), dado que el network marketing es una organización aunque de forma atípica, posee las mismas características que una organización tradicional. En este caso los resultados de la investigación demuestran que la organización de los distribuidores independientes de la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.” se caracteriza en gran medida por metas y valores compartidos, la cohesión, el compromiso con la participación, en donde las personas comparten mucho de sí y cuyo soporte está dado por la unión, la lealtad y la tradición; los líderes son facilitadores y mentores debido a que fomentan el esfuerzo colectivo y el trabajo en equipo, además, éstos gestionan los conflictos interpersonales que pueden llegar a surgir; es decir, posee una cultura tipo **Clan**. Este supuesto contrasta con la teoría de Poe (2005, pág. 12) ya que esta supone que la cultura organizacional vendría a ser más parecida a la de tipo Adhocracia, en donde existe una dinámica emprendedora y creativa en la cual las personas toman riesgos y los líderes innovan, emprenden, poseen grandes ambiciones y se asocian con otros para alcanzar sus propios objetivos. Esta información sugiere que el tipo de cultura actual podría dificultar no solo el crecimiento de la organización sino también la comercialización de sus productos y los estándares de ventas. Otro aspecto resaltante es que debido a que estas organizaciones mantienen un alto nivel de rotación según lo establecido por Istúriz (2012, pág. 101) que se extiende hasta en un 65% anual sobre todo en los distribuidores que poseen menor rango y menor tiempo de afiliación, la cultura organizacional no es fuerte y no llega a consolidarse del todo, lo que ocasiona un estancamiento en la organización ya que la permanencia y la cohesión de grupo facilita la adopción de características y valores comunes, lo que permite el desarrollo de la

cultura relativamente constante; en el caso del network marketing las relaciones interpersonales y el entorno mismo están en constante cambio y ello no favorece esta formación cultural en su totalidad. (Schein, 1988, págs. 155-187).

El modelo de Cameron y Quinn (2005), citado por Borjas de Xena (2010, pág. 144) que fue el eje para identificar la cultura organizacional en esta investigación, menciona que el cambio es inevitable e indispensable para el crecimiento y supervivencia de la organización en la que el líder es una pieza importante. Cual fuere el proceso en el que la organización este inmerso, los líderes cumplen un rol importante debido a las competencias o habilidades que poseen o que deben aprender mediante el entrenamiento del sistema (Kiyosaki, 2003). Esto quiere decir que debido a que el liderazgo se desarrolla por entrenamiento, las habilidades de liderazgo están también sujetas a cambios dependiendo de diversos factores tales como el tiempo de trayectoria y los resultados o asensos dentro de la organización.

En la investigación se ha observado que en su mayoría, los líderes actúan conforme a sus sentimientos, su comportamiento es espontáneo y expresan sus emociones auténticas aspirando que el grupo se constituya en una gran familia feliz. Esta descripción corresponde a un liderazgo de estilo **Emotivo Libre**; este resultado es congruente con el resultado de la investigación realizada por Canazas & Sánchez (2014), donde menciona que los líderes aportan lo mejor de sí a la compañía y a los demás distribuidores, poseen capacidad para usar las dificultades con fines de aprendizaje evitando un apego excesivo a las metas y bienes materiales, además asumen la responsabilidad y toman acción frente a los problemas para encontrar soluciones efectivas y no culpables y/o excusas, mantienen destrezas y características necesarias para el desempeño de sus funciones, aunque presentan dificultades para aprender a dirigir a otros y no poseen capacidad suficiente para el trabajo en equipo. Sin embargo la teoría postula que las características del líder en network marketing debieran ser la motivación o impulso de alcanzar lo deseado, la persistencia, los intensos deseos de aprendizaje, la inmunidad a las críticas, el cuidar de los intereses de sus seguidores y el mantener presente sus objetivos de los cuales uno de ellos es construir una organización que continúe aun si él no está presente (Poe, 2005, págs. 36-116); descripción que atañe un estilo de liderazgo **Racional**; este último aún no fue instaurado de forma global en la organización de distribuidores independientes,

siendo una meta para los mismos llegar a este estilo debido a que en este punto su red crece y se mantiene y esto trae consigo beneficios a nivel personal y económico.

Al hacer referencia a que en network marketing el líder se forma por entrenamiento, en este punto se toman en consideración el rango y el tiempo de asociación de los distribuidores independientes. La investigación ha obtenido que en los rangos **Ejecutivo** y **Oro** el estilo de liderazgo predominante es el **Racional**, estilo en el que el grupo marcha incluso en ausencia del líder y las necesidades de los seguidores son captadas con la abierta recepción de ideas y sugerencias. Sin embargo el hecho de que quienes mantienen un rango **Ejecutivo** posean el mismo estilo de liderazgo que aquellos de rango **Oro**, se debe a que en el caso de los primeros, éstos responden de la forma en que sus líderes lo harían y se proyectan en sus líderes y en una organización que anhelan tener en un futuro. Tal como lo dicen estos líderes en su capacitaciones “Si quieres ser un Diamante, actúa como un Diamante” (Diamante es un alto rango dentro de esta Red). En el caso del rango **Oro** los distribuidores lograron superar las diversas circunstancias y hallaron personas confiables con las cuales trabajar, lo que hace que su red crezca en apoyo de los líderes potenciales en desarrollo satisfactorio.

En el caso de los rangos **Ejecutivo Sénior** y **Bronce**, el estilo predominante es el **Emotivo Libre**, estos rangos ya cuentan con un número de seguidores y toman conciencia de que añadir crecimiento a la red requiere de esfuerzo, en este punto ocurren muchos casos de lo que Yarnell & Reid (2008, pág. 58) conceptúan como depresión MLM, cuya causa es por ejemplo, la declinación de amigos a las invitaciones de presentación de la red, el abandono de la red por parte de un asociado valioso, el estancamiento de la red por la no producción de los asociados, el promedio de beneficio económico que se halla por debajo del salario mínimo vital (Peterecca, 2009), etc. Esto podría ocasionar no solo la depresión del distribuidor, sino también su renuncia a la red.

En cuanto al Rango **Platino a más**, se aprecia la presencia de los estilos **Emotivo Libre** y **Generativo Nutritivo**, es decir el líder hace el bien al grupo siendo generoso, mantiene la tranquilidad mientras comprueba los progresos del grupo después de haberlos persuadido para que acepten sus decisiones. Tal parece que el alcanzar un rango elevado mantiene confiados a estos líderes y si bien no dejan de lado la labor de afiliar nuevos distribuidores su enfoque se halla en orientar, integrar, apoyar y comprobar el progreso

manteniendo una familia feliz. Esto se debe a que según Phillips (citado por Poe, 2005, Págs. 127-128) el líder encontró a una o varias personas que ahora influyen en los demás y atraen a otros con las mismas cualidades y fortalezas con las que estos cuentan.

Concluyendo entonces, se observa que al iniciar en el rango de **Ejecutivo** predomina el estilo **Racional** por la proyección en sus líderes, empero al momento de encontrarse con dificultades muchos de ellos abandonan la red, concordando con el porcentaje de rotación que planteo Istúriz (2012, pág. 101) del 65% anual. Debido a ello en el siguiente rango que es **Ejecutivo Sénior** el estilo cambia a **Emotivo Libre** cuyo enfoque se halla en el compromiso y la lealtad, manteniéndose así hasta el rango **Bronce**. Al llegar al Rango **Oro** el estilo muda a **Racional** momento en el que la organización avanza con o sin la presencia del líder; al llegar al Rango **Platino a más** el líder prioriza tareas como orientar, nutrir, persuadir e integrar a los asociados, es decir, los estilos **Generativo nutritivo** y **Emotivo Libre**.

Por otro lado, el tiempo de permanencia de los distribuidores es importante, según Yarnell & Reid (2008, pág. xviii) si un distribuidor pasa su primer año sin renunciar a la compañía ha triunfado, ya que ese es el límite de tiempo para que un asociado se convenza a si mismo de seguir este sistema o desistir del mismo. En cuanto al tiempo de asociación de los distribuidores independientes que tienen de **1-8 meses** y que son un alto porcentaje del total de la muestra poseen un estilo predominante **Emotivo Libre**, se enfocan en la satisfacción de las personas dentro de la compañía y están en construcción de su red, esto los llevará a diversas vulnerabilidades donde ciertas características del liderazgo serán entrenadas Poe (2003). Al encontrarse entre **9-16 meses** poseen un estilo predominante **Racional**, están por alcanzar o ya alcanzaron el año de asociados y encontraron algunos líderes potenciales para lograr el crecimiento de su red incluso sin su presencia para liderar, lo que Maxwell (2008, pág. 369) denomina como el líder de desarrollo humano, quien hizo surgir nuevos líderes y su principal responsabilidad es capacitarlos y ayudarlos a escalar los mismos niveles que él escaló en su momento. Este estilo de liderazgo se mantiene en el tiempo de asociación entre **17-24 meses**.

Por último quienes llevan **más de 25 meses** asociados poseen un estilo predominante **Generativo Nutritivo** y **Emotivo Libre**; en este punto el líder alcanzó algunos de sus objetivos planteados y mantiene un mayor enfoque en capacitaciones y reuniones que en

reclutamiento y asociación, debido a que en ocasiones los seguidores carecen de sentido y es él quien tiene la tarea de intervenir y brindar alternativas de solución. (Poe, 2005, pág. 143).

En general, para alcanzar resultados gratificantes en su trayectoria dentro de la organización sea de Tiempo o de Rango, los distribuidores independientes atraviesan un proceso, primero deben guiarse a sí mismos, identificar líderes potenciales y lograr que estos crezcan desarrollando creencia o confianza para que ellos añadan crecimiento a la red, nutriendo y celebrando sus logros; en esto se mide el valor de un líder, no en el número de seguidores, sino en el número de líderes que ha desarrollado. Gage (s.f.).

Para finalizar, se ha observado que el estilo de liderazgo en esta organización muda con el tiempo y el rango de los distribuidores independientes, además de encontrarse una combinación de tres diferentes estilos de liderazgo que oscilan entre Racional, Emotivo Libre y Generativo Nutritivo lo que favorece a la organización según lo mencionado anteriormente por Cameron y Quinn (2005) citados por Borjas de Xena (2010, pág. 146), a mayores formas de liderazgo, mayores perspectivas, mayores alternativas y mayor efectividad dentro de la red. Sin embargo el hecho de que el estilo predominante de la organización en general sea el **Emotivo libre**, pone de manifiesto que el enfoque del mismo se halla en la amistad, la cohesión y el clima familiar, ello podría limitar el crecimiento que la empresa propiamente dicha ha conseguido hasta ahora, llegando al estancamiento y a la limitación del alcance de sus productos a todo el mercado regional y/o nacional; es decir que por el momento el enfoque de los distribuidores independientes se halla en la familiaridad en vez de en la competitividad, la producción, la capacitación y el emprendimiento. En otras palabras, la red de mercadeo está creciendo por lazos amicales; pero la distribución, la comercialización y el posicionamiento de los productos dentro del mercado competitivo podrían haberse estancado.

En definitiva, la investigación ha logrado aportar importantes hallazgos en esta organización acerca de los factores que pueden haber posicionado a esta red dentro del mercado Peruano y Arequipeño; identificando variables han permitido su supervivencia las cuales denotan que es una organización con orientación interna y flexible, la misma que es proclive a un constante cambio debido a la versatilidad de estilos de liderazgo y a su alto nivel de rotación, además posee un enfoque en las relaciones interpersonales más



que en la producción. Pese a todo ello este modelo de distribución podría tomarse como una adaptación de las organizaciones frente a los avances tecnológicos y de internet. Todo ello indica que, desde un punto de vista científico el presente trabajo de investigación ha contribuido a incrementar el campo de conocimientos de este nuevo sistema, que a su vez constituye un aporte en la comprensión de este fenómeno organizacional, social y económico.

## CONCLUSIONES

**Primera.** La Organización de los distribuidores independientes la compañía de network marketing “Fuxion Biotech S.A.C.” mantiene un grato ambiente de trabajo caracterizado por metas y valores compartidos, cohesión, compromiso, trabajo en equipo, en donde prima la lealtad, tradición y el consenso, con un gran parecido a una familia; es decir, posee una cultura predominante Tipo Clan.

**Segunda.** En cuanto a las dimensiones, la más destacable es la dimensión Criterio de Éxito de la cultura tipo Clan, es decir la mayoría de distribuidores independientes define al éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, la unión y la moral. Esto a su vez denota que el actual tipo de cultura dominante no contribuye al posicionamiento de la empresa en sí dentro del entorno competitivo de la industria del network marketing.

**Tercera.** El estilo de Liderazgo de la organización en general es el estilo Emotivo Libre, en donde el líder expresa de forma auténtica sus sentimientos y actúa conforme a ellos, su anhelo es que el grupo sea una familia feliz; en segundo plano también se asumen otros estilos de liderazgo principalmente el Racional, donde el líder capta las necesidades del grupo, los capacita, acepta sugerencias e ideas para mejorar la producción creando así un medio en donde primen la confianza y el respeto; y el estilo Generativo Nutritivo, estos líderes tienen una inclinación por nutrir el grupo, brindándole libertad al mismo tiempo que lo orienta, guía y apoya. Lo ideal es que el estilo Racional se torne en el dominante.

**Cuarta.** Los estilos de Liderazgo según Rangos alcanzados son: rango Ejecutivo con predominancia del estilo Racional, rango Ejecutivo Sénior y rango Bronce donde predomina el estilo Emotivo Libre, el rango Oro posee predominantemente un estilo Racional y por último en el rango Platino a más, predominan los estilos Generativo Nutritivo y Emotivo Libre por igual. En otras palabras, el estilo de liderazgo varía conforme los distribuidores ascienden a un nuevo rango.

**Quinta.** Los estilos de Liderazgo predominantes según el tiempo de asociación de los distribuidores independientes son, de 1-8 meses el estilo es Emotivo Libre, quienes son socios de 9-16 y 17-24 meses un estilo Racional, por último quienes cuentan con 25 a más meses asociados poseen un estilo Generativo Nutritivo y Emotivo Libre. Es decir, que los distribuidores con menos de 8 meses, mantienen un enfoque en que el grupo sea como una familia feliz y actúa en base a sus sentimientos; aquellos con más de 17 meses se orientan a que el grupo se mantenga en crecimiento, utilizando todas sus capacidades para lograrlo. Y quienes poseen más de 25 meses se preocupan por orientar, apoyar y proteger al grupo. Es decir, la comercialización y el posicionamiento actual de la empresa se deben a los distribuidores afiliados entre 9 – 24 meses.

## SUGERENCIAS

- Primera.** Realizar más investigaciones sobre esta industria debido a la aceptación que ha obtenido en Perú y en Arequipa, principalmente entre la población joven, que en la búsqueda de emprender un negocio incluso optan por dedicarse a tiempo completo en este sistema.
- Segunda.** Es necesario cambiar el actual tipo de cultura dominante por una cultura tipo Adhocracia, que contribuya al posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado por medio del desarrollo organizacional, el cambio de valores y creencias que puedan dirigir el comportamiento de los distribuidores independientes.
- Tercera.** Mejorar la capacitación de los líderes de modo que consecuentemente se mejore la dirección de la organización.
- Cuarta.** Es necesario instaurar criterios de selección cuidadosos, de manera que los nuevos afiliados puedan adoptar el tipo de valores que necesita la empresa; al igual que hacer énfasis en la retención de personal de modo que el índice de rotación se reduzca.

## REFERENCIAS

- Bayón, F. (1999). *50 casos prácticos sobre Recursos Humanos y Organización de Empresas*. España: Síntesis.
- Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *ANALES de la Universidad Metropolitana*, 139-162. Obtenido de file:///C:/Users/ximena/Downloads/Dialnet-CulturaYLiderazgoEnUnaEmpresaDeServiciosVenezolana-3625135.pdf
- Bouroncle, S., & Torres, L. H. (2013). *Psicología Organizacional* (Vol. 1). Arequipa.
- Bouroncle, S., Torres, L., & Paredes, C. (2013). *Psicología Organizacional* (Vol. 2). Arequipa.
- Canazas Ramos , N., & Sánchez Manchego , Z. (2014). *Liderazgo personal e interpersonal en empresarios tradicionales y empresarios multinive*. Universidad Nacional de San Agustín , Arequipa .
- Carrasco, A. (2006). *El liderazgo en las bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM*. Universidad Nacional Autónoma de México , México. Obtenido de <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIII1/lidera.html>
- Chávez, G. (2006). *Adminístrate Hoy*. México: Gasca-Sicco.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Collins, J. C. (2001). *Empresas que sobresalen*. Barcelona : McGraw-Hill.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Cruz, E. (15 de Febrero de 2009). *Administración, ingeniería y transporte* . Obtenido de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teorias-conductuales.html>

- El Comercio. (08 de Abril de 2015). *En el congreso quieren regular los sistemas de venta multinivel*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-quieren-regular-sistemas-venta-multinivel-noticia-1802744>
- Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal . (1998). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Lima .
- Fiedler, F. E. (1995). *Liderazgo y Administración Efectiva*. México: Trillas.
- Figuerola, N. (s.f.). *La teoría del intercambio Líder-Miembro*. Obtenido de <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/08/the-leader-member-exchange-theory.pdf>
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: Grandes temas en debate. *Revista de Administración de Empresas*, 73-82. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>
- Fuxion Prolife Biotech. (2013). *FuXion*. Obtenido de <http://gua.fuxion.net/fuxion.html>
- Gage, R. (s.f.). *Viva el Networking*. Obtenido de <http://vivaelnetworking.com/2015/01/las-7-leyes-de-liderazgo-en-network-marketing-por-randy-gage/>
- Gandarillas, B. (2010). *Metacognición y persuasión: El efecto de los pensamientos formulados en muchas o pocas palabras*. . Tesis Doctoral , Universidad Autónoma de Madrid , Madrid. Obtenido de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4866/31714\\_garandillas\\_guiterrez\\_beatriz.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4866/31714_garandillas_guiterrez_beatriz.pdf?sequence=1)
- García Sánchez , M. D. (2001). *Marketing Multinivel*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Obtenido de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25432.PDF>
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2012/09/planeacion-y-org-de-emp-cap-6-9.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: El Comercio S.A.
- Istúriz, J. (2012). *Situación del multinivel en Venezuela*. Tesis de Especialidad, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3211.pdf>
- King, C. (1999). Redes de Mercadeo. (T. Sales, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=DV8MyRXTI4A>
- King, C. W., & Robinson, J. W. (2006). *Los nuevos profesionales: El surgimiento del Network Marketing como la próxima profesión de relevancia*. Buenos Aires : Time & Money Network Editions .
- Kiyosaki, R. T. (2003). *La escuela de negocios: Para personas que gustan de ayudar a los demás*. México : Punto de Lectura.
- Knoos, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global* (12 ed.). México: McGraw-Hill.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones* . México: Prentice Hall .
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista, BOE-A-1996-1072 (Boletín Oficial de Estado: España 17 de Enero de 1996). Obtenido de [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-1072](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-1072)
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores.
- Maxwell, J. C. (2008). *Liderazgo al máximo: Desarrolle el líder que esta en usted*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2008). *Liderazgo al máximo: Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* . Estados Unidos de América : Grupo Nelson .
- Méndez, A. (s.f.). *Euroresidentes*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transaccional>

- Méndez, A. (s.f.). *Euroresidentes*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-transformacional>
- Méndez, R. (2009). *Teoría de Liderazgo de los Rasgos*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-de-liderazgo-de-los-rasgos.html>
- O'Donnell, J. (2 de Octubre de 2011). *Usa Today*. Obtenido de [http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/retail/2011-02-07-multilevelmarketing03\\_CV\\_N.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/retail/2011-02-07-multilevelmarketing03_CV_N.htm)
- Paes, F. J. (2002). O retrato falado de uma Megatendência. *SlideShare*. Obtenido de <http://pt.slideshare.net/formuladodiamante/multinivel-47167468>
- Peterecca, L. (14 de Setiembre de 2009). *Usa Today*. Obtenido de [http://usatoday30.usatoday.com/printedition/money/20090914/smallbizweek114\\_st.art.htm](http://usatoday30.usatoday.com/printedition/money/20090914/smallbizweek114_st.art.htm)
- Poe, R. (1995). *Ola 3: La nueva era del Network Marketing*. Buenos Aires : Time & Money Network Editions .
- Poe, R. (2005). *El liderago al estilo ola 4: Construyendo redes*. . Buenos Aires: Time & Money Network Editions .
- Poe, R. (2014). *Ola 4: El Network Marketing en el siglo XXI*. Buenos Aires : Time & Money Network.
- Portafolio. (2012). La capacidad de aprendizaje marca el éxito de muchos líderes. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/TENDENCIAS/CAPACIDAD-APRENDIZAJE-MARCA-EXITO-LIDERES-106942>
- Pujol, B. (1999). *Diccionario de marketing/cultural*, S.A. España: Cultural.
- Ramirez, L. M. (2012). *Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores*. Tesis de Especialidad , Universidad de Medellin , Medellin. Obtenido de



<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/211/Cambio%20de%20cultura%20organizacional%20con%20el%20empoderamiento%20de%20los%20colaboradores.pdf?sequence=1>

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Autor.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* . México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México : Pearson Educación
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Rojas, D. (2011). *Impacto socioeconómico del network marketing en Bolivia*. Proyecto de Tesis de Maestría, Barcelona.
- Rubio, J. (1986). Estudio empírico sobre la validez del modelo de contingencia de Fiedler. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 601-604.
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/805/80515880003/>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona : Plaza & Janes Editores .
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.expert2business.com/itson/Tannenbaum.pdf>
- Tylor, E. B. (1975). La ciencia de la cultura. *El concepto de la cultura*, 29-46.
- Viva el Networking. (Enero de 2016). Obtenido de <http://vivaelnetworking.com/2016/01/que-opina-paul-zane-pilzer-del-network-marketing/>

Viva el Networking. (Febrero de 2016). *Viva el Networking*. Obtenido de <http://vivaelnetworking.com/2016/02/fuxion-avanza-por-latinoamerica-con-pasos-de-gigante/>

World Federation of Direct Selling Associations. (2016). *Reporte Anual de la tasa de crecimiento*. Estados Unidos de América. Obtenido de [http://wfdsa.org/download/advocacy/annual\\_report/WFDSA-Annual-Report](http://wfdsa.org/download/advocacy/annual_report/WFDSA-Annual-Report)

Yarnell, M., & Reid, R. (2008). *Su primer año en el Network Marketing: Superre sus miedos, alcance el éxito y logre sus sueños*. Buenos Aires: Time & Money Network Editions.

# ANEXOS

- Cuestionario de Estilos de Liderazgo
- Cuestionario de Cultura organizacional

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

En la siguiente tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud. debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración, **si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos**, mientras que **si considera que no reflejan su conducta puede calificar como 1**. Recuerde que **el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando**.

Nº	EVALUACION	VALORACION									
1	¿Criticas lo que te rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	¿Te preocupas por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	¿Confrontas con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	¿Actúas en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	¿Originas conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	¿Te sientes con actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	¿Te gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	¿Te gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	¿Te agrada ser entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	¿Sientes envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	¿Te gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	¿Eres severo(a) y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	¿Te gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	¿Solicitas y brindas información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	¿Eres vivaz e intuitivo (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	¿Te gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	¿Te sientes inseguro (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	¿Eres autoritario (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	¿Te agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	¿Tomas interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	¿Te gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	¿Eres resentido (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	¿Aceptas todo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

**Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.** En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

- A. \_\_\_\_ La Organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
- B. \_\_\_\_ La Organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- C. \_\_\_\_ La Organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
- D. \_\_\_\_ La Organización D está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

- A. \_\_\_\_ El Conductor de la Organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
- B. \_\_\_\_ El Conductor de la Organización B es generalmente considerado como un entrepreneur (emprendedor), un innovador o tomador de riesgos.
- C. \_\_\_\_ El Conductor de la Organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.
- D. \_\_\_\_ El Conductor de la Organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

- A. \_\_\_\_ El factor de cohesión de la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.
- B. \_\_\_\_ El factor de cohesión de la Organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo.
- C. \_\_\_\_ El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.
- D. \_\_\_\_ El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

- A. \_\_\_\_ El clima dentro de la Organización A es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
- B. \_\_\_\_ El clima dentro de la Organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- C. \_\_\_\_ El clima dentro de la Organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- D. \_\_\_\_ El clima dentro de la Organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

- A. \_\_\_\_ La Organización A define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
- B. \_\_\_\_ La Organización B define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.
- C. \_\_\_\_ La Organización C define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.
- D. \_\_\_\_ La Organización D define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

- A. \_\_\_\_ El estilo de management de la Organización A está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- B. \_\_\_\_ El estilo de management de la Organización B está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
- C. \_\_\_\_ El estilo de management de la Organización C está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.
- D. \_\_\_\_ El estilo de management de la Organización D está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

# CASO CLÍNICO

## ANAMNESIS

### I. DATOS DE FILIACION

<b>Apellidos y Nombres</b>	: F. S. R.
<b>Sexo</b>	: Femenino
<b>Edad</b>	: 17 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 17 de Setiembre de 1997
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Socabaya - Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Informantes</b>	: Madre
<b>Fecha de evaluación</b>	: 25 de Junio del 2015
<b>Examinadora</b>	: Ximena Jackeleny Quispe Ochoa

### II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente que presenta problemas en sus hábitos de alimentación, según refiere la madre de la paciente algunos días no ingiere alimento alguno y únicamente toma agua; otros días solo consume dos manzanas en cada comida: desayuno, almuerzo y cena. Además, la ha encontrado vomitando en el baño, dando como justificación que algo le cayó mal. También presenta constantes cambios de actitud, los primeros días (hace casi mes y medio) la apreciaba muy triste y casi no salía de casa, ahora se enoja demasiado y sobre todo a la hora del almuerzo. Todo esto ocurrió, según la informante, debido a una relación que mantuvo aproximadamente 7 meses y terminó hace unos 2 meses. Además de disminuir las calificaciones de sus estudios.

### III. HISTORIA DE LA ENFERMEDAD O PROBLEMA ACTUAL

La evaluada desde hace más de un mes y medio que dejó de comer de forma habitual, en la última semana ha mantenido una dieta a base de yogurt y manzanas de forma interdiaria. Si se excede de este régimen tiende a inducirse el vómito, estas conductas no se habían presentado en el pasado, aunque la paciente refiere que siempre fue gorda e intentó comer menos grasas a lo largo de toda la secundaria. Los últimos



comportamientos fueron desencadenados desde una ruptura amorosa, esta relación tuvo una duración de un aproximado de 5 meses con un joven mayor que la paciente por casi 7 años (ni la paciente o referente conocen la edad real del sujeto), la paciente planeaba convivir con él en Puerto Maldonado, ya que éste se lo había propuesto. Esta relación ocasionó muchos inconvenientes en el hogar de la paciente, debido a que ella salía hasta altas horas de la noche e incluso en una oportunidad no regresó a casa por tres días, por esta razón la referente (madre) denunció a la expareja de la paciente, sin embargo al hacerlo descubrieron que éste no contaba con documentos de identidad lo que causó en la referente mayor preocupación. Luego de que se terminara la relación, la paciente se tornaba muy triste, sin apetito y desaliñada, su madre creía que se le pasaría, sin embargo después de la primera semana los desayunos y almuerzos terminaron en discusiones y peleas, en muchas oportunidades la paciente salió de casa y volvía hasta muy tarde por la noche para no tener problemas con su madre respecto a la comida, dejó de asistir al instituto unos días logrando reincorporarse después, sin embargo sus calificaciones disminuyeron drásticamente. La paciente cree que el joven la “cambió” por alguien con mayor atractivo físico, debido a que este mismo utilizó como excusa su peso y apariencia para terminar la relación, además la paciente menciona haberlo visto con otra chica en alguna ocasión; sin embargo la madre mantiene que esta relación terminó después de la denuncia que ella realizó, aludiendo que el sujeto huyó por cobardía. La paciente se siente mejor respecto a la ruptura amorosa y también consigo misma ya que en el último mes ha bajado unos 5 kg de peso y eso le es grato.

#### **IV. ANTECEDENTES PERSONALES**

##### **A. Periodo del desarrollo**

###### **a. Etapa pre natal.**

El embarazo no fue planificado, tuvo una duración de 8 meses y 3 semanas, a los 39 años de edad de la madre y 43 años del padre, el embarazo siguió un proceso normal con náuseas y mareos los tres o cuatro primeros meses de gestación, sin traumatismos físicos, aunque con enfermedades como resfriados. A los 5 meses de gestación, la gestante tuvo discusiones fuertes con el padre de la paciente, por factores económicos.

### **b. Etapa natal.**

Los dolores iniciaron aproximadamente a medio día, extendiéndose hasta las 3 de la mañana del día siguiente hora aproximada del nacimiento de la paciente, la madre se encontraba calmada ya que era su segunda hija, el parto fue normal sin complicación alguna. Quien acompañó a la madre en este proceso fue su hermana debido a que su pareja estaba trabajando.

### **c. Etapa Post natal.**

#### **a. Primera infancia.**

En esta etapa la madre se hacía cargo de la paciente y de su hermana, sin embargo cuando tenía que trabajar, ésta dejaba a la paciente a cargo de su hija mayor y algunos días dejaba a ambas en casa de su hermana. Pasaba las tardes con sus hijas y ocasionalmente se las llevaba al trabajo. El padre de la paciente trabajaba todo el día, pero los domingos estaba en casa y cuidaba de la paciente. Las condiciones económicas no eran muy favorables, pero lograban subsistir. La paciente comía con normalidad y era apegada a su padre.

#### **b. Desarrollo Psicomotor.**

Sin anomalías aparentes, no se enfermaba con frecuencia y sus enfermedades fueron resfríos que la madre contrastaba con mates y hierbas. Controló sus esfínteres hasta los 2 años aproximadamente. En cuanto a la socialización jugaba con su hermana y con sus primos. Pero ello no era muy constante hasta que ingresó al jardín.

### **c. Etapa pre – escolar y escolar.**

- **Inicial:** Ingresó al jardín a los 3 años, lloró el primer día que se quedó sola, empero luego le fue grato el ambiente. Jugaba con sus amigas.

- **Primaria:** Inició a los seis años, no tuvo dificultades e incluso sus notas eran altas, con especial gusto en el curso de comunicación. Gustaba de destacar entre sus compañeros aunque tenía pocas amigas y casi ningún amigo. Por otro lado se llevaba mal con una niña que veces la llamaba “gorda” y “marrana”; al oírla la paciente contestaba a estas palabras con otros insultos pero de todas formas llegaba a sentirse mal.

- **Secundaria:** llevó los cuatro primeros años sin dificultad aparente, en esta etapa hizo algunas amigas y se hizo conocida por algunos docentes siendo una de las alumnas más destacadas de su salón de clase, su aspiración era estudiar derecho o medicina. Sentía que estaba subida de peso y tenía que bajar el mismo, iniciando dietas con una amiga. En el quinto año conoce a su expareja y empiezan a disminuir sus notas, faltando a clases de forma ocasional. Al graduarse del colegio, le costaba encontrar un vestido que le diera bien ya que según ella no se veía como quería.

#### **d. Desarrollo y función sexual**

- **Aspectos fisiológicos.**

La evaluada ha percibido los cambios fisiológicos promediando los 13 años de edad, presentó su menarquía a los 14 años aproximadamente y no tuvo problemas de ningún tipo respecto a ello ya que su hermana mayor en algún momento se lo había mencionado. Se inició sexualmente con su expareja a los 16 años, con una frecuencia de por lo menos una vez por semana, haciendo uso de pastillas del día siguiente por recomendación de su expareja.

- **Aspecto Psicosexual y vida familiar.**

Al iniciar la secundaria ambos padres de la paciente se separan, este suceso causa mucha congoja en la paciente debido a que era apegada a su padre aunque no lo viera muy a menudo. Sin embargo entendió esa decisión ya que sus padres discutían mucho, llegando incluso a cachetadas. Para este entonces la hermana mayor de la paciente estudiaba y tenía enamorado por esta razón no pasaba mucho tiempo con ella.

#### **B. Historia de la recreación y de la vida**

Ya en la secundaria la paciente no salía muy a menudo y si lo hacía era con una amiga. Empezó a cerrarse a las conversaciones con su madre y actualmente no le comenta sus cosas personales para no preocuparla, casi no tiene comunicación con su hermana mayor debido a que esta esta ya es conviviente. Antes de lo sucedido con su expareja solía salir al parque y a los centros comerciales con algunas compañeras de colegio, en especial con una compañera con la que incluso hacían tareas en casa de la paciente.

### **C. Actividad Laboral**

La paciente actualmente estudia la carrera de técnico en enfermería y está esperando cumplir los 18 años para empezar a trabajar y pagar algunos gustos.

### **D. Hábitos e influencias nocivas o tóxicas.**

**a. Alimentación:** Desde el 4to año de secundaria, inició dietas bajas en grasas con una amiga del colegio, ahora únicamente consume manzanas, yogurt y agua; si asiste a un cumpleaños o algún evento importante y es necesario que coma, entonces se induce el vómito. Como su madre deja preparado el almuerzo, la paciente le da su plato a los perros o lo regala.

**b. Sustancias tóxicas:** Ha probado alcohol y cigarros por incitación de su expareja, sin embargo después se sentía culpable. No consumió otro tipo de sustancia y actualmente no consume ninguna.

### **E. Antecedentes mórbidos personales**

#### **a. Enfermedades o accidentes**

La paciente sufrió de asma en la niñez debido a resfriados mal curados, ello la llevó a ser internada en el hospital al cuidado de su madre, hermana y padre; preguntando siempre por éste último. Actualmente no presenta problemas de este tipo.

#### **b. Personalidad pre- mórbida**

Fue una niña poco sociable desde su niñez, apegada a su hermana mayor y a su padre, insegura al respecto de su apariencia física, inteligente y aplicada. En general fue una chica amable y pasiva, que siempre se sometía a las reglas, aceptándolas y practicándolas. Cuando critican su físico de forma negativa se siente mal y siente coraje por lo mismo debido a que según ella, tienen razón en lo que dicen. Desde que frecuentaba a su expareja hasta altas horas de la noche, la paciente se ha alejado de su madre y se ha aislado. Refiere que no podía despegarse de él e incluso había pensado en la convivencia; siente culpabilidad de que la haya dejado, debido a que él le había mencionado su peso y apariencia física como excusa para terminar la relación. Se muestra introvertida, sin ganas de socializar y con cierto desgano.

## **V. ANTECEDENTES FAMILIARES**

### **A. Composición familiar:**

- Padre de 61 años, aparentemente sano, no vive con la paciente y en muy pocas ocasiones se comunica con la misma.
- Madre de 56 años, aparentemente sana. Trabaja medio día en una tienda y vende productos de catálogo.
- Hermana de 32 años, conviviente, no vive con la paciente.

### **B. Dinámica familiar:**

Sus Padres son separados, debido a que en muchas ocasiones discutieron cuando convivían. La hermana mayor tiene pareja, con la cual aparentemente mantiene problemas y en ocasiones llega a casa golpeada. La madre es quien atiende a la paciente en casa y trabaja, el padre trabaja y envía dinero. La madre ha sido permisiva con su hija mayor en varias oportunidades.

El padre no tiene conocimiento acerca del problema de la paciente y debido a que trabaja lejos es improbable que haga un seguimiento del mismo. La hermana mayor, no está en constante comunicación con la paciente. La madre es quien vive con la paciente, le exige y obliga a ingerir alimentos; sin embargo, debido a su trabajo este seguimiento no puede ser constante lo que la hizo considerar un cambio de horario en su trabajo; existe un interés real de la madre en la recuperación de la paciente.

### **C. Condición socioeconómica:**

Vivienda propia de material noble, cuenta con todos los servicios. Económicamente, la madre y el padre de la paciente aportan para mantener el hogar, la paciente desea empezar a trabajar una vez conseguida su mayoría de edad para pagar sus gustos y ayudar con el instituto.

### **D. Antecedentes patológicos:**

Aparentemente todos saludables a excepción de la abuela materna que padeció de Diabetes, y en quien había que tener especial cuidado en la alimentación.

## **VI. RESUMEN**

La evaluada es producto de un embarazo no planificado, con un proceso normal y sin complicaciones al momento del parto. Padece de Asma a los 10 años y fue hospitalizada. Apegada a su padre y hermana mayor. Inició la escolaridad a los seis años obteniendo muy buenas calificaciones, sin embargo fue criticada de forma negativa por su peso por una de sus compañeras; en secundaria sus padres se separan y su hermana no pasaba mucho tiempo en casa lo que la pone bastante triste; por otro lado sentía que estaba subida de peso, iniciando así algunas dietas con una amiga del colegio ya que cuando criticaban su físico de forma negativa sentía coraje. En ambos periodos escolares fue una alumna destacada y con pocos amigos. En el último año de secundaria conoce a su expareja, sus calificaciones disminuyeron, faltaba al colegio de forma ocasional y salía de casa hasta altas horas de la noche. La evaluada ha presentado su menarquía a los 14 años aproximadamente con iniciación heterosexual a los 16 años. Actualmente la paciente no socializa con quienes solía hacerlo, estudia una carrera técnica en enfermería y está en busca de trabajo. Cree que su expareja la dejó por no ser delgada y bonita. Se muestra introvertida, sin ganas de socializar y con cierto desgano.

25 de Junio del 2015



---

Ximena Jackeleny Quispe Ochoa  
Bachiller en Psicología

## EXAMEN MENTAL

### I. DATOS DE FILIACION

<b>Apellidos y Nombres</b>	: F. S. R.
<b>Sexo</b>	: Femenino
<b>Edad</b>	: 17 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 17 de Setiembre de 1997
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Socabaya - Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Informantes</b>	: Madre
<b>Fecha de evaluación</b>	: 25 de Junio del 2015
<b>Examinadora</b>	: Ximena Jackeleny Quispe Ochoa

#### A. Actitud, porte y comportamiento:

Paciente que aparenta su edad real, un tanto desliñada, contacto visual escaso, su rostro denota cansancio y presenta ojeras; inicialmente se muestra poco sociable y colaboradora para responder las preguntas omitiendo algunas de ellas, parece mendaz y en momentos se niega a continuar hablando. Su marcha es poco activa y en momentos se torna intranquila e inquieta. Se pudo establecer cierto grado de confianza.

#### B. Atención, conciencia y orientación:

- **Conciencia:** La paciente se halla ligeramente somnolienta; presenta fluctuaciones en el estado de alerta.

- **Atención:** disminuida, posee habilidad para concentrarse en puntos que le interesan, al principio de la evaluación prefería mirar fijamente a un lugar u objeto y desligarse del momento, empero a lo largo de la entrevista logra cooperar.

- **Orientación:** orientada en tiempo, espacio y persona.

### **C. Lenguaje**

Lenguaje coherente, es decir existe ilación en las oraciones, con un tono de voz bajo, el curso y la velocidad también normal no están cargados de euforia o tristeza; aunque si de una ligera somnolencia. En momentos tarda en responder.

### **D. Pensamiento**

Habilidad para comprender y responder a las preguntas de manera normal. Siempre piensa en su apariencia personal, sobre todo en su peso y en cuanto peso ha perdido en la semana. Le teme a la soledad o lejanía de su familia, siente indiferencia ante la preocupación de su madre, en cuanto a la relación con su expareja la paciente alega que no fue perjudicial. Ha cambiado sus hábitos alimenticios porque el bajar de peso la ayudará a tener mejor presencia, menciona además que esto no la llevará a la muerte.

### **E. Percepción**

Tiene la noción de que si adelgaza entonces su belleza e importancia serán mayores lo cual la hará ser tan buena como otras chicas; tiene frío todo el tiempo y para calentarse sale al sol o toma agua tibia. Sin presencia de ilusiones y/o alucinaciones.

### **F. Memoria**

- **Remota:** Conservada. Recuerda sucesos cronológicos personales, aspectos como su identidad, cumpleaños, el nombre de su hermana y madre, edad de ambas y otros aspectos.
- **Reciente:** conservada. Recuerda y mantiene recuerdos de los hechos en el momento.

### **G. Funcionamiento intelectual**

Conocimientos generales aparentemente normales, posee capacidad para el cálculo y la resolución de problemas aritméticos simples. Juicios ilógicos respecto a la alimentación e indiferencia en cuanto a la preocupación de la madre. Logra concentrarse en la tarea asignada, con atención un tanto disminuida ya que se le aprecia un poco somnolienta. Además posee capacidad para manejar conceptos de distinta índole, es decir su capacidad de pensamiento abstracto esta conservado.



## **H. Estado de ánimo y afectos**

La paciente se siente bien y a gusto con sus hábitos alimenticios, aunque su semblante denota cansancio y con presencia de ojeras; cree que su madre está exagerando al preocuparse demasiado ya que este régimen solo será por un tiempo, hasta alcanzar el peso ideal. Sin embargo, también posee sentimientos de tristeza y desgano, a veces de soledad debido a la ausencia de amigos, de su padre y hermana. Aun extraña a su expareja, pero no piensa retomar la relación debido a que le hizo mucho daño.

## **I. Comprensión y grado de incapacidad del problema o enfermedad**

No hay conciencia del problema debido a que la paciente lo interpreta como algo circunstancial, haciendo caso omiso a las advertencias de su madre o a su salud física. Sin embargo, según ella muy en el fondo sabe que eso está mal pero solo será hasta que alcance su peso ideal.

## **II. RESUMEN:**

Paciente que aparenta su edad real, un tanto desaliñada, contacto visual escaso, su rostro denota cansancio y presenta ojeras; inicialmente se muestra poco sociable y colaboradora para responder las preguntas y omite algunas de ellas. Se pudo establecer cierto grado de confianza.

Su atención esta disminuida debido a que se nota ligeramente somnolienta; su lenguaje es coherente y normal; en cuanto a su funcionamiento intelectual es aparentemente normal. Tiene una buena habilidad para comprender y responder a las preguntas. Sin embargo, mantiene pensamientos ilógicos respecto a la alimentación y constantemente piensa en su apariencia personal, sobre todo en su peso, alega que el disminuir de peso contribuirá a mejorar su presencia y esto no la llevará a la muerte; sino que por el contrario su belleza e importancia serán mayores lo cual la hará ser tan buena como otras chicas; por esta razón se siente bien y a gusto con sus hábitos alimenticios, con la convicción de que solo será por un tiempo hasta alcanzar el peso ideal, lo que denota la inconciencia del problema por su parte. Para ella la relación que mantuvo no fue tan perjudicial como lo percibe su madre, aunque si le hizo daño. Le teme a la soledad o lejanía de su familia, aunque es un tanto indiferente por la preocupación de la madre. Posee también sentimientos de tristeza y desgano, a veces

de soledad, debido a la ausencia de amigos, de su padre y hermana. Aun extraña a su expareja, pero no volverá a retomar la relación.

25 de Junio del 2015



---

Ximena Jackeleny Quispe Ochoa  
Bachiller en Psicología

## **INFORME PSICOMÉTRICO**

### **I. DATOS DE FILIACIÓN**

<b>Apellidos y Nombres</b>	: F. S. R.
<b>Sexo</b>	: Femenino
<b>Edad</b>	: 17 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 17 de Setiembre de 1997
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Socabaya - Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Informantes</b>	: Madre
<b>Fechas de evaluación</b>	: 29 de Junio, 02 y 06 de Julio del 2015
<b>Examinadora</b>	: Ximena Jackeleny Quispe Ochoa

### **II. OBSERVACIONES GENERALES**

La evaluada aparenta su edad real, con contacto visual escaso inicialmente se muestra poco sociable, parece mendaz y en instantes se niega a continuar hablando. Su marcha es poco activa y en momentos se torna intranquila e inquieta. Se pudo establecer cierto grado de confianza y colaboró en la realización de las pruebas.

### **III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

➤ Pruebas psicológicas:

- Inventario de Trastornos de la Conducta Alimentaria EDI-2
- Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI)-Versión abreviada (Mini-Mult)
- Test de la Figura Humana MACHOVER

#### IV. INTERPRETACIÓN DE LAS PRUEBAS EJECUTADAS

Inventario de Trastornos de la Conducta Alimentaria EDI-2			
Cuantitativo	Escalas relevantes	PC	Categoría
	Obsesión por la delgadez	92	Alto
	Bulimia	93	Alto
	Insatisfacción corporal	97	Alto
	Ineficacia	87	Alto
	Perfeccionismo	86	Alto
	Desconfianza interpersonal	98	Alto
	Conciencia introceptiva	72	Alto
	Miedo a la madurez	56	Promedio
	Ascetismo	86	Alto
	Impulsividad	14	Bajo
	Inseguridad social	78	Alto
Cualitativo	<p>Marcada insatisfacción con la forma general de su cuerpo, una búsqueda incesante de la delgadez, preocupación por el peso, dietas y temor a engordar; además de poseer sentimientos de alienación y desinterés por establecer relaciones íntimas, cree que las relaciones sociales son tensas, inseguras, incómodas y de escasa calidad, presenta dificultad para expresar los propios sentimientos y pensamientos. Además, mantiene pensamientos de darse atracones de comida incontrolables y busca “purificarse” a través de la autodisciplina, sacrificio, auto superación y control o restricción de las necesidades corporales. Cree que sus resultados personales deberían ser mejores, en ocasiones desea regresar a la seguridad de la infancia. Posee también sentimientos de inseguridad, incapacidad, vacío, falta de control sobre su propia vida y auto desprecio. Tiene cierta confusión o dificultad para reconocer y responder adecuadamente a los estados emocionales, lo que se relaciona con la inseguridad para identificar sensaciones viscerales relacionadas con el hambre y la saciedad. Por otro lado no posee dificultad para regular sus impulsos en tendencia al abuso de drogas, hostilidad, autodestrucción o destrucción de las relaciones interpersonales.</p>		

Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI)-Versión abreviada (Mini-Mult)			
Cuantitativo	Escalas relevantes	Puntaje T	Categoría
	Depresión	80	Moderada
	Hipocondría	66	Leve
	Histeria	61	Normal
	Desviación Psicopática	74	Moderada
	Paranoia	65	Leve
	Psicastenia	66	Leve
	Esquizofrenia	58	Normal
	Hipomanía	50	Normal
	Combinaciones	Desviación Psicopática; Psicastenia.	Psicopatías Ansiosas
Cualitativo	<p>Es consciente de inquietud por actitudes asociadas e impulsos emocionales, pero es incapaz de controlarlo. Es sincera al brindar sus respuestas en las evaluaciones, y de acuerdo con ello se puede desprender que presenta una pobre autoestima, existiendo una probabilidad de que la paciente guste de discutir problemas emocionales. Presenta quejas físicas y preocupación de sus acerca de sus funciones corporales y salud física. Se encuentra moderadamente deprimida, preocupada y pesimista. Además es un tanto rebelde e inconformista; evita establecer lazos personales íntimos. Es sensitiva, susceptible a la opinión de los demás. Es consciente, ordenada y crítica. Posee una combinación de interés práctico y teórico. Con un nivel normal de energía y actividad.</p>		

Test de la Figura Humana MACHOVER	
<b>Cuantitativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura del dibujo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1°. Cabeza y rostro</li> <li>2°. Tronco brazos y piernas</li> <li>3°. Detalles finales</li> </ul> </li> <li>• <b>Orientación del dibujo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Izquierda</li> </ul> </li> <li>• <b>Tamaño</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normal</li> </ul> </li> <li>• <b>Secuencia de dibujo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1°. Figura Femenina</li> <li>2°. Figura Masculina</li> </ul> </li> </ul>
<b>Cualitativo</b>	<p>Posee la idea de que las mujeres deben ser femeninas y atractivas por ello mantiene un refinamiento y cuidado personal, posee una aspiración a deslumbrar por su apariencia, femineidad; además de encontrarse descontenta con su propio cuerpo y mantener preocupación somática y por su peso, y sentimientos de inferioridad corporal, inseguridad y tensión, temor a exponer el cuerpo. Presenta también escasos deseos de madurez, timidez o temor a esta misma exposición, narcicismo por la ropa, superficialmente sociable motivada por un fuerte deseo de conseguir aprobación social. Es una persona tímida, huidiza, deprimida, que presenta debilidad, indecisión y/o temor a la responsabilidad. Se puede observar además ciertos comportamientos paranoides con actitudes socialmente agresivas, cierto desdén arrogancia o duda, además de reacciones a la crítica u opinión social. Podría mantener un probable desorden de tipo sexual.</p> <p>Por otro lado existe una falta de coordinación entre sus impulsos y funciones intelectuales, además de un débil contacto con el exterior, es decir, una falta de confianza en los contactos sociales o en su propia productividad., mantiene un control transitorio que puede presentarse en arranques impulsivos.</p>

	Se defiende contra lo reprimido y/o contra el medio ambiente amenazador. Posee cierta infantilidad, inmadurez emocional y dependencia materna
--	---

## V. RESUMEN

La evaluada se encuentra moderadamente deprimida, preocupada y pesimista. Es una persona tímida, huidiza, insegura, con sentimientos de incapacidad, falta de control sobre su propia vida y auto desprecio o pobre autoestima, es sensible a la crítica u opinión social observándose además cierto desdén arrogancia o duda; presenta también debilidad e indecisión y/o temor a la responsabilidad.

Es crítica, rebelde e inconformista. Posee cierta infantilidad con deseos de regresar a la seguridad de la infancia, inmadurez emocional y dependencia materna.

Tiene la idea de que las mujeres deben ser femeninas y atractivas manteniendo un refinamiento y cuidado personal. Posee una marcada insatisfacción con la forma general de su cuerpo y una búsqueda incesante de la delgadez, además de la preocupación por su peso con temor a engordar y a exponer su cuerpo, sumándose sentimientos de inferioridad corporal y fuertes deseos de conseguir aprobación social; además presenta desinterés por establecer relaciones íntimas, debido a que los contactos sociales para ella son tensas, inseguras, incómodas y de escasa calidad, cree que su productividad y resultados personales deberían ser mejores. Le es difícil expresar sus sentimientos y pensamientos; sin embargo es consciente de su inquietud por actitudes e impulsos emocionales, pero es incapaz de controlarlo, lo que conlleva a arranques impulsivos o pensamientos de atracones de comida incontrolables para después “purificarse” a través de la autodisciplina, sacrificio y control o restricción de las necesidades corporales.

07 de Julio del 2015




---

Ximena Jackeleny Quispe Ochoa  
Bachiller en Psicología

## INFORME PSICOLÓGICO

### I. DATOS GENERALES

<b>Apellidos y Nombres</b>	: F. S. R.
<b>Sexo</b>	: Femenino
<b>Edad</b>	: 17 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 17 de Setiembre de 1997
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Socabaya - Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Informantes</b>	: Madre
<b>Fecha de evaluación</b>	: 25 y 29 de Junio; 02 y 06 de Julio del 2015
<b>Examinadora</b>	: Ximena Jackeleny Quispe Ochoa

### II. MOTIVO DE LA CONSULTA

Paciente que presenta problemas en sus hábitos de alimentación, según refiere la madre de la paciente algunos días no ingiere alimento alguno y únicamente toma agua; otros días solo consume dos manzanas en cada comida: desayuno, almuerzo y cena. Además, la ha encontrado vomitando en el baño, dando como justificación que algo le cayó mal. También presenta constantes cambios de actitud, los primeros días estaba muy triste y casi no salía de casa, ahora se enoja demasiado y sobre todo a la hora del almuerzo. Todo esto ocurrió, según la informante, debido a una relación que mantuvo aproximadamente 7 meses y terminó hace unos 2 meses. Además de disminuir las calificaciones de sus estudios.

### III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación
- Entrevista



➤ Pruebas psicológicas:

- Inventario de Trastornos de la Conducta Alimentaria EDI-2
- Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI)-Versión abreviada (Mini-Mult)
- Test de la Figura Humana MACHOVER

#### **IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES**

La evaluada es producto de un embarazo no planificado, con un proceso normal y sin complicaciones al momento del parto. Padece de Asma a los 10 años y fue hospitalizada. Apegada a su padre y hermana mayor. Inició la escolaridad a los seis años obteniendo muy buenas calificaciones, sin embargo fue criticada de forma negativa por su peso por una de sus compañeras; en secundaria sus padres se separan y su hermana no pasaba mucho tiempo en casa lo que la pone bastante triste; por otro lado sentía que estaba subida de peso, iniciando así algunas dietas con una amiga del colegio ya que cuando criticaban su físico de forma negativa sentía coraje. En ambos periodos escolares fue una alumna destacada y con pocos amigos. En el último año de secundaria conoce a su expareja, sus calificaciones disminuyeron, faltaba al colegio de forma ocasional y salía de casa hasta altas horas de la noche. La evaluada ha presentado su menarquía a los 14 años aproximadamente con iniciación heterosexual a los 16 años. Actualmente la paciente no socializa con quienes solía hacerlo, estudia una carrera técnica en enfermería y está en busca de trabajo. Cree que su expareja la dejó por no ser delgada y bonita. Se muestra introvertida, sin ganas de socializar y con cierto desgano.

#### **V. OBSERVACIONES GENERALES DE LA CONDUCTA**

Paciente que aparenta su edad real, un tanto desaliñada, contacto visual escaso, su rostro denota cansancio y presenta ojeras; inicialmente se muestra poco sociable y colaboradora para responder las preguntas y omite algunas de ellas. Se pudo establecer cierto grado de confianza.

Su atención está disminuida debido a que se nota ligeramente somnolienta; su lenguaje es coherente y normal; en cuanto a su funcionamiento intelectual es aparentemente normal. Tiene una buena habilidad para comprender y responder a las

preguntas. Sin embargo, mantiene pensamientos ilógicos respecto a la alimentación y constantemente piensa en su apariencia personal, sobre todo en su peso, alega que el disminuir de peso contribuirá a mejorar su presencia y esto no la llevará a la muerte; sino que por el contrario su belleza e importancia serán mayores lo cual la hará ser tan buena como otras chicas; por esta razón se siente bien y a gusto con sus hábitos alimenticios, con la convicción de que solo será por un tiempo hasta alcanzar el peso ideal, lo que denota la inconciencia del problema por su parte. Para ella la relación que mantuvo no fue tan perjudicial como lo percibe su madre, aunque si le hizo daño. Le teme a la soledad o lejanía de su familia, aunque es un tanto indiferente por la preocupación de la madre. Posee también sentimientos de tristeza y desgano, a veces de soledad, debido a la ausencia de amigos, de su padre y hermana. Aun extraña a su expareja, pero no volverá a retomar la relación.

## **VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La paciente posee un nivel intelectual dentro de la normalidad, llegando a ser una alumna destacada desde sus inicios de escolarización. Siente agrado por los resultados en su peso corporal, lo que la lleva a aceptar de forma gratificante la privación de ingesta de alimentos o la eliminación de los mismos por medio de vómitos provocados; cree que puede controlarlo y realizará estas prácticas únicamente hasta alcanzar su peso ideal, por esta razón asegura que su madre está equivocada al preocuparse, la paciente recientemente ha sufrido una ruptura amorosa, de la que aún se está recuperando del todo; este suceso y sus hábitos de alimentación, la han alejado de su madre y de los pocos amigos que tenía; además el contacto con su padre y hermana mayor a los que era muy apegada, es escaso; esto la lleva a poseer sentimientos de tristeza, desgano y a veces de soledad, incluso aun extraña a su expareja. Actualmente la evaluada se encuentra deprimida, preocupada y pesimista. Fue una persona tímida, huidiza e insegura desde su niñez, empero ahora adquirió sentimientos de incapacidad después de que su relación terminara por su peso y apariencia, razón que le dio su expareja. Mantiene una falta de control sobre su vida y auto desprecio o pobre autoestima, fuertes deseos de conseguir aprobación social mostrándose sensible a la crítica u opinión sobre todo respecto a su apariencia; tal como en los sucesos de la escuela primaria no muestra interés en el momento pero esas mismas críticas afectan

su estado de ánimo. Presenta también debilidad e indecisión y/o temor a la responsabilidad. Posee cierta infantilidad con deseos de regresar a la seguridad de la infancia, inmadurez emocional y dependencia materna.

Tiene la idea de que las mujeres deben ser femeninas y atractivas manteniendo un refinamiento y cuidado personal. Posee una marcada insatisfacción con la forma general de su cuerpo y una búsqueda incesante de la delgadez, además de la preocupación por su peso con temor a engordar y exponer su cuerpo, Presenta sentimientos de inferioridad corporal; además de desinterés por establecer relaciones íntimas debido a que para ella son tensas, inseguras e incómodas. Le es difícil expresar sus sentimientos y pensamientos; sin embargo es consciente de su inquietud por actitudes e impulsos emocionales, pero es incapaz de controlarlo, lo que conlleva a arranques impulsivos o pensamientos de atracones de comida incontrolables para después “purificarse” a través de la autodisciplina, sacrificio y control o restricción de las necesidades corporales.

## **VII. CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA**

La paciente es una persona infantil, emocionalmente inmadura, con rasgos de dependencia materna, insegura y huidiza, con una pobre autoestima, una marcada insatisfacción corporal y preocupación por su peso buscando aprobación social y la delgadez a través de la privación de ingesta de alimentos y vómitos provocados.

Todo ello indica que la paciente presenta un Trastorno de conducta alimentaria:

Anorexia nerviosa atípica F50.1 de la CIE-10, debido a que faltan características de la Anorexia Nerviosa propiamente dicha F50.0, tales como la pérdida significativa de peso, trastorno endocrino generalizado con presencia de amenorrea.

## **VIII. PRONÓSTICO**

**Reservado:** Debido a que la paciente presenta predisposición para acudir a las sesiones psicoterapéuticas y a que los factores externos que son determinantes en la evolución del caso, tales como familia, amigos y relaciones interpersonales actualmente no son favorables, sin embargo existe un real interés en la recuperación de la paciente por parte de la madre de la misma.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- Psicoterapia Individual.
- Psicoterapia Familiar.
- Grupos de Autoayuda.

09 de Julio del 2015



---

Ximena Jackeleny Quispe Ochoa  
Bachiller en Psicología

## **PLAN PSICOTERAPÉUTICO**

### **I. DATOS GENERALES**

<b>Apellidos y Nombres</b>	: F. S. R.
<b>Sexo</b>	: Femenino
<b>Edad</b>	: 17 años
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 17 de Setiembre de 1997
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Estado civil</b>	: Soltera
<b>Procedencia</b>	: Socabaya - Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Informantes</b>	: Madre
<b>Fechas de aplicación</b>	: 09, 14, 22 y 27 de Julio del 2015
<b>Examinadora</b>	: Ximena Jackeleny Quispe Ochoa

### **II. DIAGNÓSTICO PSICOLÓGICO**

La paciente es una persona infantil, emocionalmente inmadura, con rasgos de dependencia materna, insegura y huidiza, con una pobre autoestima, una marcada insatisfacción corporal y preocupación por su peso buscando aprobación social y la delgadez a través de la privación de ingesta de alimentos y vómitos provocados.

Todo ello indica que la paciente presenta un Trastorno de conducta alimentaria:

Anorexia nerviosa atípica F50.1 de la CIE-10, debido a que faltan características de la Anorexia Nerviosa propiamente dicha F50.0, tales como la pérdida significativa de peso, trastorno endocrino generalizado con presencia de amenorrea.

### **III. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer la autoimagen, auto concepto y seguridad de la paciente por medio de la mejora de sus relaciones familiares e interpersonales y de la toma de decisiones en beneficio propio.

#### IV. DESCRIPCION DEL PLAN PSICOTERAPÉUTICO

##### *PRIMERA Y SEGUNDA SESIÓN*

- **Objetivo** : Resolver conflictos emocionales por medio del análisis objetivo de acontecimientos pasados.
- **Técnica a Utilizar** : Reestructuración cognitiva.
- **Materiales** : Ninguno
- **Tiempo** : 60 minutos
- **Descripción**

Se inicia con una entrevista y se le pide a la paciente que relate las situaciones menos agradables para ella desde la infancia hasta el término de la última relación que mantuvo, haciendo énfasis en los pensamientos que se instauraron en ella y tomamos nota de ello. Posteriormente se le pide a la paciente que relate una o dos de sus experiencias más gratificantes, sus sentimientos y pensamientos respecto a ello y también tomamos nota de ello.

Después de la recopilación de la información se inicia la retroalimentación de los sucesos desagradables, se razona con la paciente el porqué de las situaciones, analizándolos desde un punto de vista objetivo y aclarando malentendidos y/o culpabilidad que pudiera mantener en esos recuerdos.

##### *TERCERA SESIÓN*

- **Objetivo** : Establecer un nuevo foco de interés en base a posibles proyectos futuros.
- **Técnica a Utilizar** : Sugestión.
- **Materiales** : Camilla o colchoneta.
- **Tiempo** : 40 minutos
- **Descripción**

Se toman los apuntes de la sesión pasada como guía y se le pide a la paciente acostarse en la camilla. Posteriormente iniciamos con una breve relajación en base a estiramientos y respiración profunda y sincronizada, todo ello con los ojos cerrados. Al final de que se encuentre en calma, brindamos palabras sugestivas acerca del apoyo

de su madre, su valor personal, su fortaleza individual, etc. Después se realiza un breve regreso a los sucesos desagradables de su vida con ayuda de los apuntes de la sesión pasada y reforzamos la visión objetiva de estos acontecimientos, posteriormente hacemos preguntas acerca del futuro, la forma en que la paciente se visualiza en determinados intervalos de tiempo: 5 años, 3 años, 1 año, 7 meses en todas las áreas posibles, haciendo énfasis en aspectos como los estudios y sobre todo la familia. Mientras se toma nota, se le pide que describa lo que visualiza, los pensamientos y los sentimientos que la embargan.

#### *CUARTA Y QUINTA SESIÓN*

- **Objetivo** : Mejorar las relación Madre-Hija
- **Técnica a Utilizar** : Reestructuración cognitiva
- **Materiales** : ninguno
- **Tiempo** : 85 minutos
- **Descripción**

Se le indica a la paciente que en esta sesión también se incluirá a su madre, enfatizando la importancia de hacerlo. Se conversa con ambas y se plantean puntos clave de la relación madre – hija tales como: límites, tareas, comunicación, juego y recreación, etc. Se muestra un modelo ideal de una relación de madre - hija y se resaltan las virtudes de la relación con la que ya cuentan. En base a dramatizaciones, anécdotas, conversaciones y mediación se retroalimenta la comunicación, afecto y se solucionan conflictos presentes tanto en la paciente como en su madre.

#### *SEXTA Y SÉPTIMA SESIÓN*

- **Objetivo** : Modificar hábitos alimenticios.
- **Materiales** : Ninguno.
- **Tiempo** : 60 minutos a más
- **Descripción**

Debido a que la paciente anhela mejorar su aspecto personal, determinamos los aspectos más resaltantes que quisiera cambiar de sí y las razones de estos cambios. Se buscará junto a ella alternativas para mejorar su apariencia personal. Al llegar al punto

del peso y de la apariencia corporal referimos a la paciente a una charla nutricional. Se le presenta la información exacta de los problemas que a los cuales conllevan los hábitos alimenticios que está desarrollando como por ejemplo: el disminuir masa muscular y no grasa corporal, problemas de memoria y agotamiento, decaimiento de la piel, efecto rebote. Y se le presentan también los beneficios del ejercicio y de la dieta balanceada.

Luego se puntualizan sus defectos, sus debilidades, sus frustraciones y sus sentimientos de incapacidad para luego plantear soluciones sencillas con ella misma.

Del mismo modo se puntualizan sus virtudes y fortalezas, dejando que exprese lo que se considera capaz de hacer bien, lo que los demás creen que ella puede hacer bien. Y se refuerzan esas mismas virtudes.

#### *OCTAVA SESIÓN*

- **Objetivo** : Eliminar limitantes fisiológicos en la psicoterapia.
- **Técnica a Utilizar** : Apoyo multidisciplinario
- **Materiales** : ninguno
- **Tiempo** : 85 minutos
- **Descripción**

Se le indica a la paciente que esta sesión se llevará a cabo con el apoyo de diferentes profesionales de la salud, entre ellos un nutricionista y un médico. Se determinará el estado de salud actual de la paciente debido a que ha llevado mucho tiempo con estos hábitos alimenticios, lo que ha ocasionado un cambio en su estado emocional (depresión, sueño, desgano, etc.) una vez reunida la información se le derivará al profesional nutricionista para que la paciente inicie una dieta de acuerdo a las necesidades de su organismo y se le indique cuál es el régimen alimentario a seguir en adelante, además de indicarle el tipo de ejercicio físico que puede realizar. También se reiterará la importancia de su alimentación no solo en el funcionamiento físico-corporal como tal, sino en la estética del mismo y en el área psicológica.



### *NOVENA SESIÓN:*

- **Objetivo** : Instaurar interés real en proyectos futuros
- **Técnica a Utilizar** : Terapia de Realidad
- **Materiales** : hoja de papel, lapicero.
- **Tiempo** : 85 minutos
- **Descripción**

Iniciando la sesión se le pregunta a la paciente si ha cumplido con lo establecido en la anterior sesión, el tipo de rutina de ejercicio que inició, si esta le agrada o buscará otra alternativa, si ha seguido el régimen alimenticio y cuáles fueron las dificultades. Se toma cierto tiempo en el apoyo de estos puntos.

Pasando a la sesión propiamente dicha, se hace uso de los apuntes de la tercera sesión en donde la paciente visualizó y describió su futuro. Se le apoya en el establecimiento de metas mediante preguntas y afirmaciones. También se le pide que describa sus intereses, sus deseos y sus pensamientos sobre sí misma. Después de haber establecido sus objetivos y metas, junto con la paciente se identifican las acciones a realizar para alcanzar cada una de las metas. Una vez logrado esto se puntualizan los obstáculos que posiblemente se presenten en el trayecto. Para terminar se analizan cada una de las afirmaciones, creencias y expectativas de la paciente retroalimentando las virtudes y recordando los obstáculos o distracciones que podrían impedirlo.

### *DÈCIMA SESIÓN*

- **Objetivo** : Establecer hábitos beneficiosos.
- **Técnica a Utilizar** : Biblioterapia
- **Materiales** : ninguno
- **Tiempo** : 85 minutos
- **Descripción**

Se le indica a la paciente que en esta sesión se iniciará con el hábito de la lectura, brindándole textos seleccionados de autoayuda, de los cuales se hablarán en sesiones posteriores con el fin de analizar, comprender y aprender aspectos esenciales que pueden ser adoptados por la paciente.

### *DÉCIMO PRIMERA SESIÓN*

- **Objetivo** : Desarrollar relaciones interpersonales.
- **Técnica a Utilizar** : Reestructuración cognitiva
- **Materiales** : ninguno
- **Tiempo** : 85 minutos

#### **Descripción**

Se le indica a la paciente y a la madre de la misma la necesidad de que se incluya en un grupo de jóvenes fuera de su centro de estudios, puede ser un grupo de catequesis, un grupo cristiano, nueva acrópolis, curso taller, etc. Lo que le ayudará a integrarse con nuevas amistades que además compartirán valores y la apoyarán en el fortalecimiento de su seguridad.

### **V. TIEMPO DE EJECUCIÓN**

5 - 6 meses aproximadamente, 1 sesión por semana de 45 – 90 minutos cada sesión.

### **VI. LOGROS OBTENIDOS**

- La paciente Inicio de una rutina de ejercicios con una dieta balanceada y con seguimiento materno.
- Disminución progresiva de sus conductas negativas y perjudiciales, tales como vómitos, atracones, saltarse comidas.

### **VII. REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS**

- Reforzamientos:
- Sensación de descanso y confort
- Sentimientos de autocontrol
- Organización y empoderamiento

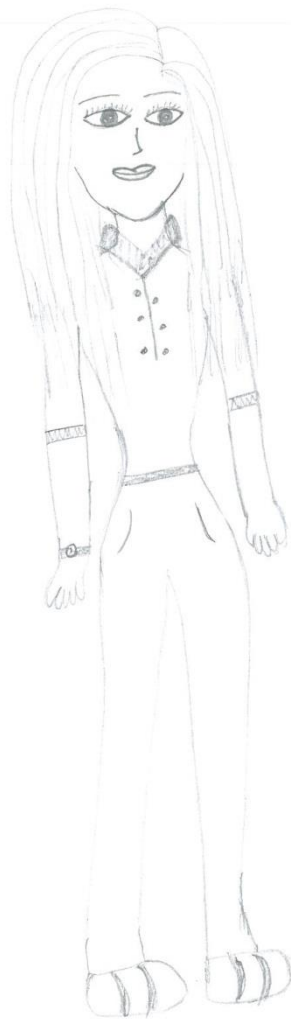


---

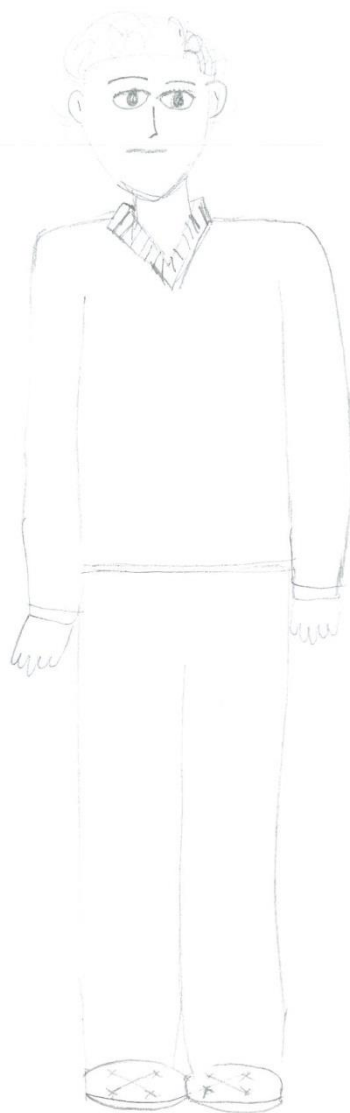
Ximena Jackeleny Quispe Ochoa  
Bachiller en Psicología

# ANEXOS

- Inventario de Trastornos de la Conducta Alimentaria EDI-2
- Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI)-  
Versión abreviada (Mini-Mult)
- Test de la Figura Humana MACHOVER



F.S.R.  
29/06/15



F.S.R.  
29/06/15

# **HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL**

Nombre F.S.R.

Centro SMS.

Fecha 02 - 07 - 15 Edad 17 Sexo ☐ Varón ☒ Mujer

Estatura (centímetros) 157 Peso (kilogramos) 66

0	1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Rodee la opción elegida. Ejemplo

0 1 2 3 **4** 5

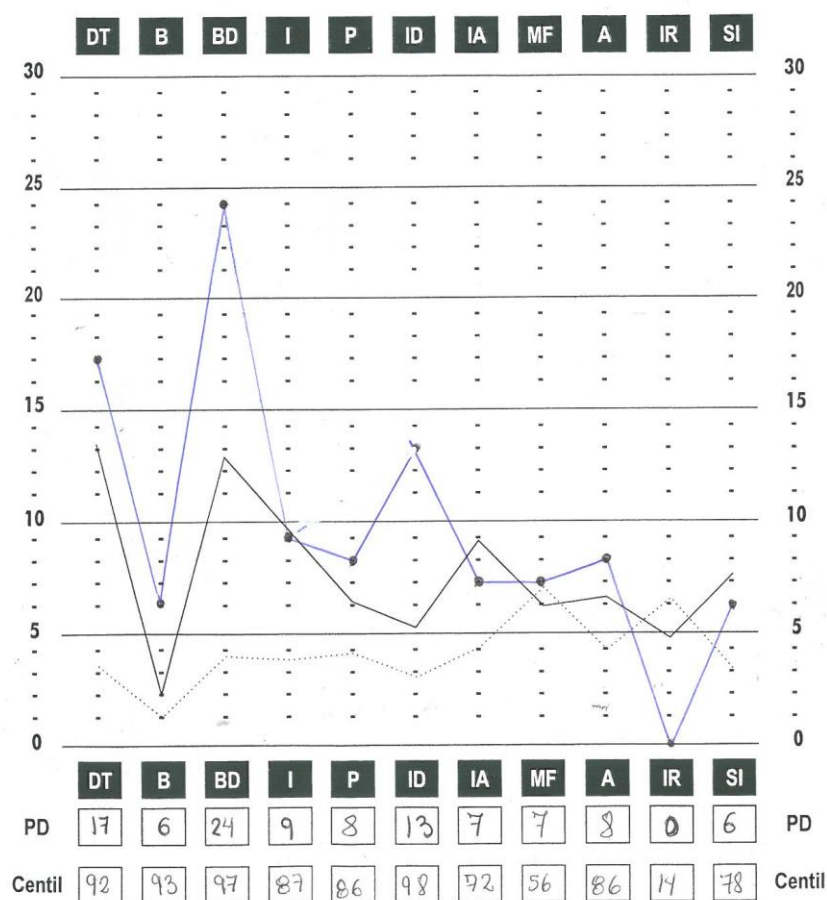
Observaciones del examinador:

1	0	1	2	3	4	5
2	0	1	2	3	4	5
3	0	1	2	3	4	5
4	0	1	2	3	4	5
5	0	1	2	3	4	5
6	0	1	2	3	4	5
7	0	1	2	3	4	5
8	0	1	2	3	4	5
9	0	1	2	3	4	5
10	0	1	2	3	4	5
11	0	1	2	3	4	5
12	0	1	2	3	4	5
13	0	1	2	3	4	5
14	0	1	2	3	4	5
15	0	1	2	3	4	5
16	0	1	2	3	4	5
17	0	1	2	3	4	5
18	0	1	2	3	4	5
19	0	1	2	3	4	5
20	0	1	2	3	4	5
21	0	1	2	3	4	5
22	0	1	2	3	4	5
23	0	1	2	3	4	5
24	0	1	2	3	4	5
25	0	1	2	3	4	5
26	0	1	2	3	4	5
27	0	1	2	3	4	5
28	0	1	2	3	4	5
29	0	1	2	3	4	5
30	0	1	2	3	4	5
31	0	1	2	3	4	5
32	0	1	2	3	4	5
33	0	1	2	3	4	5
34	0	1	2	3	4	5
35	0	1	2	3	4	5
36	0	1	2	3	4	5
37	0	1	2	3	4	5
38	0	1	2	3	4	5
39	0	1	2	3	4	5
40	0	1	2	3	4	5
41	0	1	2	3	4	5
42	0	1	2	3	4	5
43	0	1	2	3	4	5
44	0	1	2	3	4	5
45	0	1	2	3	4	5
46	0	1	2	3	4	5
47	0	1	2	3	4	5
48	0	1	2	3	4	5
49	0	1	2	3	4	5
50	0	1	2	3	4	5
51	0	1	2	3	4	5
52	0	1	2	3	4	5
53	0	1	2	3	4	5
54	0	1	2	3	4	5
55	0	1	2	3	4	5
56	0	1	2	3	4	5
57	0	1	2	3	4	5
58	0	1	2	3	4	5
59	0	1	2	3	4	5
60	0	1	2	3	4	5
61	0	1	2	3	4	5
62	0	1	2	3	4	5
63	0	1	2	3	4	5
64	0	1	2	3	4	5
65	0	1	2	3	4	5
66	0	1	2	3	4	5
67	0	1	2	3	4	5
68	0	1	2	3	4	5
69	0	1	2	3	4	5
70	0	1	2	3	4	5
71	0	1	2	3	4	5
72	0	1	2	3	4	5
73	0	1	2	3	4	5
74	0	1	2	3	4	5
75	0	1	2	3	4	5
76	0	1	2	3	4	5
77	0	1	2	3	4	5
78	0	1	2	3	4	5
79	0	1	2	3	4	5
80	0	1	2	3	4	5
81	0	1	2	3	4	5
82	0	1	2	3	4	5
83	0	1	2	3	4	5
84	0	1	2	3	4	5
85	0	1	2	3	4	5
86	0	1	2	3	4	5
87	0	1	2	3	4	5
88	0	1	2	3	4	5
89	0	1	2	3	4	5
90	0	1	2	3	4	5
91	0	1	2	3	4	5

# EDI 2

## PERFIL

☐ MUJERES CASOS CLÍNICOS
 ☐ V+M CASOS SIN TRASTORNOS ALIMENTARIOS



Grupo normativo: Mujeres Adolescentes Sin Trastornos de C.A.

Tabla de baremo: B2

**MINI MULT**  
(Hoja de Respuesta)

Edad: 17  
Grado de Instrucción: Estudiante  
Fecha de examen: 06/07/15

- |                |                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. $\sqrt{F}$  | 13. $\sqrt{F}$ | 25. $\sqrt{F}$ | 37. $\sqrt{F}$ | 49. $\sqrt{F}$ | 61. $\sqrt{F}$ |
| 2. $\sqrt{F}$  | 14. $\sqrt{F}$ | 26. $\sqrt{F}$ | 38. $\sqrt{F}$ | 50. $\sqrt{F}$ | 62. $\sqrt{F}$ |
| 3. $\sqrt{F}$  | 15. $\sqrt{F}$ | 27. $\sqrt{F}$ | 39. $\sqrt{F}$ | 51. $\sqrt{F}$ | 63. $\sqrt{F}$ |
| 4. $\sqrt{F}$  | 16. $\sqrt{F}$ | 28. $\sqrt{F}$ | 40. $\sqrt{F}$ | 52. $\sqrt{F}$ | 64. $\sqrt{F}$ |
| 5. $\sqrt{F}$  | 17. $\sqrt{F}$ | 29. $\sqrt{F}$ | 41. $\sqrt{F}$ | 53. $\sqrt{F}$ | 65. $\sqrt{F}$ |
| 6. $\sqrt{F}$  | 18. $\sqrt{F}$ | 30. $\sqrt{F}$ | 42. $\sqrt{F}$ | 54. $\sqrt{F}$ | 66. $\sqrt{F}$ |
| 7. $\sqrt{F}$  | 19. $\sqrt{F}$ | 31. $\sqrt{F}$ | 43. $\sqrt{F}$ | 55. $\sqrt{F}$ | 67. $\sqrt{F}$ |
| 8. $\sqrt{F}$  | 20. $\sqrt{F}$ | 32. $\sqrt{F}$ | 44. $\sqrt{F}$ | 56. $\sqrt{F}$ | 68. $\sqrt{F}$ |
| 9. $\sqrt{F}$  | 21. $\sqrt{F}$ | 33. $\sqrt{F}$ | 45. $\sqrt{F}$ | 57. $\sqrt{F}$ | 69. $\sqrt{F}$ |
| 10. $\sqrt{F}$ | 22. $\sqrt{F}$ | 34. $\sqrt{F}$ | 46. $\sqrt{F}$ | 58. $\sqrt{F}$ | 70. $\sqrt{F}$ |
| 11. $\sqrt{F}$ | 23. $\sqrt{F}$ | 35. $\sqrt{F}$ | 47. $\sqrt{F}$ | 59. $\sqrt{F}$ | 71. $\sqrt{F}$ |
| 12. $\sqrt{F}$ | 24. $\sqrt{F}$ | 36. $\sqrt{F}$ | 48. $\sqrt{F}$ | 60. $\sqrt{F}$ |                |

	L	F	K	Hs +5K	D	Hi	Dp +4K	Pa	Pt +1K	Sc +1K	Ma +2K
Puntaje Directo	1	4	4	7	12	10	9	4	10	6	4
Puntaje Equivalente	4	11	10	16	35	25	25	13	25	18	15
Añadir K	-	-	-	5	-	-	4	-	10	10	2
Puntaje Directo Corregido	4	11	10	21	35	25	29	13	35	28	17
Puntaje T	50	68	46	66	80	61	74	65	66	58	50

DIAGNÓSTICO: .....

