

La cultura Walmart en México. El trabajador de sistemas y las nuevas formas de control laboral en la Era de la Información

Gabriela Victoria Alvarado*
Marco Antonio Leyva Piña**

Durante la globalización, las fronteras culturales e ideológicas han tendido a desvanecerse por la velocidad de interconexión de espacios y personas por medio de la tecnología, proceso social que implica la presencia de un tipo de trabajador de sistemas telemáticos que expresa una nueva composición cultural y forma de control laboral que requieren ser entendidas como tendencias de transformación del trabajo mundializado. En la transnacional Wal-Mart de México, hay una estrategia empresarial denominada “Cultura Wal-Mart”, que funge como eje de la dominación de los empleados de la empresa.

Introducción

La cultura Walmart forma parte de un proceso complejo de reorganización capitalista de esa empresa transnacional, que se funda en estrategias de funcionamiento laboral orientadas a una creciente intensificación de la degradación del trabajo. Presentamos en este artículo algunas formas y mecanismos de construcción de esa

cultura laboral en los trabajadores especialistas en Sistemas de Teleinformática (Telemática), relevantes para los entrelazamientos comunicativos en la organización productiva y el trabajo de ese consorcio mundial de autoservicios en el espacio mexicano.

Se utilizaron diversas técnicas de investigación, se reconstruyó parte de la información cualitativa por medio de diversas fuentes como correos electrónicos, mensajes y comunicados que circulan en el interior de la red del corporativo, informes anuales y trimestrales de la filial en México y de la matriz en Bentonville, Estados Unidos, órganos de difusión interna como la revista *Walmart Hoy* y de eventos organizados en la empresa como ceremonias y festejos, cursos de inducción cultural y la realización de entrevistas semiestructuradas a trabajadores.

Walmart: *management* y controles culturales

Walmart surge en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, cuando este país asciende como potencia hegemónica en la era capitalista. Su crecimiento ha sido significativo, al grado de ser considerado el más grande minorista del mundo por sus ventas y número de empleados¹.

¹ Al 17 de agosto de 2008, la compañía reportaba en su informe anual ventas totales por 374.5 billones de dólares y ganancias para los accionistas de 11 billones de dólares generadas por más de 7,000 tiendas instaladas en 13 países, empleando a 1,900,000 personas y atendiendo cada semana a 176 millones de clientes. Proceso económico que puede ser captado, para fines de este documento, por medio de los conceptos de mundialización, globalización y transnacionalismo (“Walmart”. Recuperado de <<http://walmartstores.com/Investors/>> [consultado el 22 de septiembre de 2017]).

* Doctora en Estudios Sociales en la Línea de Investigación de Estudios Laborales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Correo electrónico: <gabyvic_alva@yahoo.com.mx>.

** Doctor en Ciencias Sociales. Profesor-investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, en la Línea de Investigación de Trabajo y Educación. Correo electrónico: <marcolp2000@yahoo.com.mx>.

La actual etapa de globalización identificada también como la mundialización del capital resurgió creando confusión y polémica; sin embargo, siempre ha habido globalización y mundialización, pero el sistema de ideas y la concepción que sustenta su interpretación actual han sido novedosos en las últimas dos o tres décadas, y se dan en el marco de otros procesos políticos y económicos, como el fin de la Guerra Fría y el desplazamiento del poder y la actividad económica desde Europa-Atlántico hasta la Cuenca del Pacífico. La globalización de la economía en el mundo está basada en el crecimiento constante de algunos sectores clave en su expansión inter y transnacional, como las finanzas, la expansión internacional de las empresas, la convergencia de los sistemas económicos de “economía de mercado”, la coordinación macroeconómica y la nueva organización de las empresas.

La *transnacionalización* fue, desde los años sesenta, el elemento que identificó al mundo occidental contemporáneo. La transnacionalización de la economía impulsó un proceso similar en otros segmentos de la realidad social: la cultura, la política, las formas de organización y representación social en el sistema internacional, con lo cual el sistema social mundial capitalista absorbió una dinámica distinta a la que había identificado el periodo del aumento constante de la productividad, junto con el surgimiento de un sistema de Estados de carácter mundial (Bernal, 2000: 136).

Al ser las empresas transnacionales y corporaciones multinacionales los actores y agentes activos del proceso de mundialización de la economía, la “rentabilización del capital” y su valoración mundial se realizan a escala de la economía global, del mundo como mercado. La *competitividad* no depende de las condiciones de producción en el país en el cual la corporación multinacional realiza su actividad sino del ámbito y de las condiciones de su actividad a nivel global. Esto hace suponer que habrá cada vez una mayor presión para hacer más homogéneas las condiciones de la actividad (producción-venta-consumo), esto se traducirá en mayores coacciones para reducir las ventajas que en ciertos países aún mantiene el capital nacional por sobre el capital transnacional (Bernal, 2000: 108).

El proceso de globalización, conjuntamente con la revolución en el campo de la informática que lo tornó posible, acarrea dos tipos de cambios que tienen vinculación directa con la exclusión social. Por una parte, la minimización de la importancia del Estado, cuestionado en su rol tradicional de guardián de las garantías sociales; y por otra, el nuevo paradigma de empleo, más flexible, precario y desprovisto de las garantías de estabilidad.

En el surgimiento de nuevas formas de organización del trabajo, surgen los teóricos que trazarán los principios que soportan el modelo flexible de producción, inspirados en sistemas de trabajo japoneses (a los cuales se les asignan varios nombres como toyotismo, ohnismo, etc.). Asimismo, se ha creado una industria del *management*, alentada por publicaciones, consultores y expertos en relaciones laborales, quienes preconizan la aplicación de los mismos sistemas gerenciales en distintas regiones del globo (Reygadas, 2002: 209).

De forma simultánea, los nuevos modelos de flexibilización del trabajo se desarrollan con el amparo de la llamada *cultura organizacional o corporativa*, la cual percibe a las personas como sujetos de *control de tipo cultural* y normativo para lograr su implicación activa y voluntaria, ruptura en las formas sustentadas en sistemas coercitivos y burocráticos (Reygadas, 2002: 32). Algunos autores (Ouchi, 1990; Shein, 1985; Peters y Waterman, 1982) suponen que las empresas comparten valores y principios en el lugar de trabajo, entre la dirección y los trabajadores, de ahí que el dirigente (gerente) deba catalizar y promover la cultura como elemento unificador para el “bien” de la empresa, propósito que incide en la construcción de consensos entre los actores laborales. Esta visión normativa e instrumental de la cultura, condicionada por el sentido de la productividad y la calidad, se implementó a nivel internacional de forma diferenciada y cada país le suministró sus propios ritmos y profundidades a su aplicación, obteniendo impactos diferenciados y compartiendo una nota común: la degradación del trabajo.

En México, entre 1982 y 1986, se generó una intensa reorganización del capital y del Estado y se presentaron los primeros intentos de flexibilización laboral en los contratos colectivos de DINA, el Sindicato Mexicano de Electricistas, Aeroméxico, Mexicana de Aviación, siderúrgicas, empresas automotrices, Pemex, Telmex, etc. Este periodo se prolongó hasta 1992, cuando desde la cúpula del Estado se planteó la necesidad de reasignar al sindicalismo funciones políticas y productivas más acordes a las exigencias del nuevo modelo neoliberal. Apareció entonces el discurso del nuevo sindicalismo y de la democracia industrial, y se concertó el Acuerdo para la Elevación de la Productividad y la Calidad. Desde este nuevo discurso estatal y empresarial, se esperaba una reconfiguración productiva y cultural de los trabajadores para sembrar nuevos sentidos del trabajo que permitieran alcanzar la competitividad económica mediante la elevación de la productividad y la calidad.

Los sindicatos corporativos postrados a los intereses de los empresarios se convirtieron en sostén de las políticas

de flexibilización del trabajo. En 1996, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) firmó el Acuerdo por una Nueva Cultura Laboral con la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), nuevo trato que presupone el fin del conflicto entre los actores productivos para construir la era del consenso y la negociación como presupuesto para restablecer la ganancia capitalista. En la Nueva Cultura Laboral se planteaban los principios éticos que deberían normar las relaciones obrero-patronales: buena fe, lealtad, justicia, veracidad, responsabilidad, equidad, diálogo y concertación en las relaciones laborales.

Walmart en México

En 1991, Walmart se instaló en México como filial de la transnacional de autoservicios con sede en Estados Unidos. Incursionó en el mercado mexicano al asociarse con CIFRA, importante cadena de autoservicios mexicana; esto originó en México el primer Sam's Club; dos años después, se estableció el concepto de Supercenter. Al año 2000, Walmart contaba con 496 tiendas con presencia en 47 ciudades a lo largo del territorio nacional, obteniendo en ese año una venta neta de 73,947 millones y un crecimiento de 12% respecto al año anterior. En México contaba, en ese año, con 74,497 trabajadores.

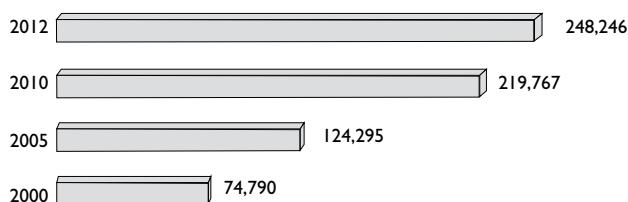
El origen de la transnacional Walmart se sitúa después de la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos, cuando millones de estadounidenses querían construir un futuro de mayor estabilidad económica y se comienza a afianzar la era del consumo. Al 2007, fuera de Estados Unidos, la compañía operaba en 13 países, señalando en su informe anual ventas totales por 374.5 billones de dólares y ganancias para los accionistas de 11 billones de dólares, generadas por más de 7,000 tiendas instaladas en 13 países que empleaban a 1,900,000 personas y que atendían cada semana a 176 millones de clientes (Walmart de México, Informe Anual 2007).

En febrero de 2010, la filial de Walmart en México se transformó en Walmart de México y Centro América, absorbiendo a Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua. Se observa que el consorcio sigue manteniendo la misma estructura del 2000 en cuanto a la clasificación de sus formatos de negocios, misma que incluyó en octubre de 2007 los primeros 16 módulos bancarios de atención a clientes.

El consorcio ha tendido a homogeneizar las demás tiendas de Centroamérica a sus formatos de negocios; también se observa una inclinación, desde 2000, de un mayor

porcentaje de ventas con respecto a las Bodegas, de 33% en 2000 a 38.6% en 2010; o sea, el mayor porcentaje de ventas para el consorcio es por parte de las clases populares. Al cierre de 2010, se contaba con un total de 2,279 unidades en operación, con una apertura en ese año de 297 unidades. Se atendieron 1,633 millones de clientes y el total de trabajadores fue de 219,767. En los últimos 10 años, el rendimiento de las acciones ha sido de 750% (Walmart de México y Centro América, Informe Anual 2010).

**Cantidad de trabajadores
2000-2012**



Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Wal-Mart.

A fines de 2012, en cuanto al número de trabajadores, hubo un crecimiento de 11.47% con respecto a 2010: un total de 248,246 trabajadores. La cantidad de unidades en operación fue de 2,989 con un crecimiento de 23.75% respecto a 2010, de las cuales 2,347 pertenecían a México y 642 a Centroamérica, es decir, 78.52% y 21.48%, respectivamente, del total. Se han atendido 1,981 millones de clientes (Walmart México y Centroamérica, Informe Anual 2012).

Este crecimiento de la transnacional norteamericana la atribuye Don Soderquist, uno de sus principales ejecutivos, a la cultura entendida como un recurso y capacidad, lo cual contribuyó al éxito de la empresa. Entonces construir tiendas Walmart en mercados internacionales implicó *exportar* a sus encargados de saludar (empleados en la entrada de las tiendas que saludan a los clientes que llegan), a quienes hacen la porra, las citas y las fotografías de Sam Walton, el enfoque en los clientes y los precios bajos (Slater, 2004: 184).

La forma en la que está estructurada la llamada cultura Walmart es conforme a los cánones de la cultura corporativa (Deal y Kennedy, 1986), esto es, considerando los siguientes elementos: a) el origen de la institución, sus valores y creencias, sus héroes, la personalidad de sus fundadores y directivos, relatos de éxitos y fracasos, anécdotas; b) los rituales y rutinas, premios por desempeño,

antigüedad, celebraciones, eventos; c) comunicación (jerga exclusiva de la compañía) y medios de divulgación de mensajes, productos o servicios que identifican a la empresa; d) comportamientos, prácticas de gestión, normas, estrategias y tácticas, sistemas y estilos de dirección, toma de decisiones, estructura organizacional; e) sistemas de control: evaluación de desempeño personal; f) políticas, misión y metas corporativas.

La transnacional Walmart opera siguiendo los preceptos de las doctrinas gerenciales de las nuevas formas de organización del trabajo, con una apropiación personal de los principios y exigencias para conseguir el éxito con base en la construcción de una dominación simbólica. Se ha hecho especial hincapié en la implantación de la llamada cultura Walmart, la cual parece una tarea de Sísifo trimestral al enfrentarse a una *alta rotación* del personal de 44.2%; o sea, cada tres meses casi la mitad de trabajadores llega por primera vez sin conocer la cultura Wal-Mart en México. Es necesario precisar que esta alta rotación se da principalmente con el personal del área operativa de las tiendas,² los cuales obtienen salarios muy bajos. En el caso del personal del área de Sistemas, los sueldos son comparativamente más altos y la rotación es más baja, como de 12% anual, la cual se da principalmente por los recortes de personal, llamados eufemísticamente “renovación de talento”, los cuales encubren en realidad el despido de los trabajadores con mayor antigüedad y derechos, quienes son sustituidos por jóvenes profesionistas con sueldos y prestaciones muy inferiores respecto a sus compañeros despedidos.

Al formalizar la compra de CIFRA por parte de la transnacional, se realizó el cambio cultural por medio de cursos de adaptación caracterizados por eufemismos sobre lo que implica un proceso de globalización, y de una visión histórica parcial, con una connotación negativa en cuanto a la manera de trabajar del mexicano y un ensalzamiento del modo de trabajar del estadounidense.

A partir de 2000, se acentuó la aplicación de la llamada cultura Walmart, promoviéndose en 2004 un *programa de transmisión cultural*, coordinado por la Vicepresidencia de Recursos Humanos y la Subdirección y Gerencia de Comunicación Interna, quienes tuvieron como objetivo³ “asegurar que los asociados conozcan, entiendan y vivan la

cultura Walmart, haciendo que ésta sea vista no como una serie de reglas, sino como un conjunto de principios que los benefician, porque a nivel individual la cultura nos inspira a ser mejores personas y a nivel organizacional nos ayuda a alcanzar mejores resultados”.

Para lograrlo, se sustentaron en una filosofía administrativa para influir en la conducta laboral, elaborada por el fundador de la empresa Sam Walton y expuesta en las publicaciones *Diez reglas para construir un negocio exitoso*, *Cinco compromisos para el éxito* y *Oro y platino*. Son tres sus principios básicos: 1) respeto por el individuo; 2) servicio al cliente; 3) búsqueda de la excelencia, que contiene códigos de comportamiento como la integridad (compromisos y políticas laborales, puntualidad), el liderazgo de apoyo, la política de puertas abiertas (poder acceder a instancias jerárquicas sin represalias), la encuesta de sugerencias, la capacitación y el desarrollo, la confidencialidad y otros más.

El programa de transmisión de la cultura se implementó por medio de los puntos estratégicos siguientes: a) embajadores de la cultura Walmart; b) efecto “cascada”, c) clarificación de conceptos en comportamientos; y d) una unidad a la vez. Dicho programa ha tenido algunos problemas en su ejecución, por ejemplo, respecto al efecto “cascada” generado por los embajadores de la cultura, pues en el caso del área de Sistemas nunca se nombraron a tales embajadores para transmitir este tipo de cultura. Se ha recurrido a ejecutivos que tienen personal a su cargo, pero con criterios ambiguos para su designación, pues algunos consideran que deben ser los subdirectores, otros dicen que los gerentes, otros más que desde la vicepresidencia y otros que deben ser los trabajadores con presencia moral (o sea, los embajadores).⁴ Esta primera etapa inicial ha repercutido en las demás, pues se torna ineficaz la irradiación de su corpus filosófico walmartiano.

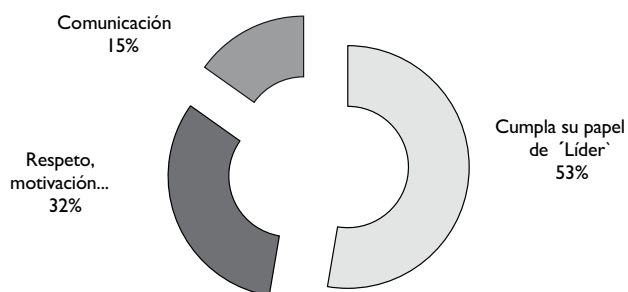
Sin embargo, la noción de *liderazgo* dentro de la inducción cultural es un término que ha tenido cierta permeabilidad en el área, pues constantemente es remarcada en cursos específicos impartidos a gerentes y supervisores, aunque en los hechos existe una crítica por parte de los trabajadores en cuanto a que los líderes (o sea los jefes) no predicán con el ejemplo, un aspecto que no le da consistencia al aterrizaje de valores que esta cultura preconiza.

² El universo de trabajadores en Walmart México en 2008 fue de 170,014, de los cuales el área de Sistemas representa sólo 0.15% con 250 empleados.

³ Walmart de México-Recursos Humanos, “Programa de Transmisión de la Cultura Walmart” (2004).

⁴ En un cuestionario sobre la “Cultura Walmart en Sistemas”, efectuado en mayo de 2004 por parte de la Vicepresidencia de Sistemas, una de las preguntas era *¿con qué líderes debemos empezar a trabajar para realizar el esfuerzo cascada?*, y otra fue *¿qué esperas de tus líderes?*

¿Qué esperas de tus líderes/jefes?



Es interesante observar la opinión acerca de la noción de “líder” desde el punto de vista de un trabajador de línea, así como desde el punto de vista de un gerente (o sea el “líder”):

Habla el trabajador:

[...] más que líderes veo jefes. Este es un punto que se debe trabajar mucho, porque un líder es aquel que impulsa a su gente y la motiva para hacer cosas, por el simple hecho que debe ver entre lo que hace y lo que dice, o sea, que haya congruencia, que prediquen con el ejemplo, porque de esa manera van a demostrar a los demás que están convencidos de la cultura Walmart. Sé que no es un cambio fácil (entrevista a trabajador de línea del área de Sistemas el 20 de marzo de 2004).

Habla el líder:

Los líderes nos enfocamos principalmente al logro de resultados, fijación de objetivos, control de gastos. Seguimos dejando en segundo término la atención a nuestra gente. Los asociados de línea son gente que hace bien su trabajo, pero creo que a veces no les prestamos suficiente atención, pues a veces nos sentimos rebasados por los proyectos que debemos entregar y descuidamos el lado humano (entrevista a gerente de Sistemas el 25 de marzo de 2004).

Los principios que sustentan a la llamada cultura Walmart están generados a partir de cursos de capacitación, emisión de mensajes por diversos medios de comunicación y divulgación interna, la inducción de comportamientos por medio de diversos rituales empresariales y por una encuesta anual acerca del ambiente laboral, cuyos resultados se entregan al gerente de cada área. Al respecto, es muy sugerente la manera en cómo se expresa un trabajador:

El ambiente de trabajo en general no es bueno, ya que, por ejemplo, cuando hay algún problema y están involucradas dos o más áreas, es una situación de todos contra todos y no aceptan la responsabilidad que tenga cada quien, falta compañerismo y sentido del trabajo en equipo, inclusive dentro de una misma área, hay mucho individualismo (entrevista a supervisor del área de Help Desk el 25 de marzo de 2004).

En la encuesta de ambiente laboral de 2005, el punto para evaluar la cultura Walmart obtuvo una mala calificación, pues 50% consideró que no tenía una vivencia de la cultura ni se practicaban los principios básicos walmartianos de *integridad, respeto por el individuo, el servicio y la búsqueda de la excelencia*. Un trabajador expresó:

En ocasiones me pregunto dónde quedan los principios de la organización. Se dice, de respeto al individuo, pero a veces se olvida un poco y caemos en la incongruencia ocasionada por la misma presión del trabajo, y entonces se dice una cosa y se hace otra, por lo que se pierde la confianza. En la empresa se habla de participación y seguimos siendo autócratas y de trabajo en equipo y se sigue promoviendo y recompensando el individualismo (entrevista a subgerente de Embajada Sistemas el 26 de marzo de 2004).

En Estados Unidos, la cultura Walmart tuvo eficacia en la expansión de la transnacional, situación difícil de alcanzar en otros países. El espíritu del transnacionalismo walmartiano socializado por medio de sus altos ejecutivos gerenciales se encuentra en duda, por lo menos en la óptica del trabajador de Sistemas.

Los trabajadores de Sistemas de Walmart y los controles disciplinarios

La formación académica de los trabajadores de Sistemas es una parte significativa de su nivel profesional en las áreas de teleinformática; son de clase media e hijos de profesionistas, empleados y pequeños comerciantes en general. Entre los principios culturales corporativos que los han impregnado más, se encuentra la competitividad individual enfocada al éxito profesional y económico que los somete a tensiones y estrés permanentemente, afectando su salud. Su estilo de vida, aspiraciones, gustos y tiempo libre son delineados por ciertos niveles de consumismo y de entretenimiento

informático que les brinda el mundo multimedia. Sus auto-definiciones e involucramiento con respecto a la realidad económica y política de su entorno a nivel local, nacional y global son generalmente conservadores acordes con la formación social de especialista tecnológico y las limitaciones de miras que lo colocan entre la apatía y la ambigüedad.

El desarrollo profesional del trabajador de Sistemas en México se presenta en la vorágine global que representa la revolución de la tecnología de la información, la cual ha transformado el proceso de trabajo con la introducción de nuevas formas sociales y técnicas de la división del trabajo. Este entorno genera una tendencia hacia una mayor calificación o *intelectualización* del trabajo. Hoy, la imagen del trabajador manual no permite más reflejar al nuevo trabajo obrero en las industrias u oficinas; éste se ha reconvertido en varias ramas calificadas, lo cual se constata, por ejemplo, en la figura del operador vigilante, del técnico de mantenimiento, del programador, del controlador de calidad, del técnico del departamento de investigación y del ingeniero encargado de la coordinación técnica y de la gestión de la producción. Paralelamente a esta tendencia, se agrega otra, la des-especialización de los obreros (trabajadores) profesionales, a consecuencia de la creación de los trabajadores 'multifuncionales' o 'polivalentes', introducidos por el toyotismo (Antunes, 1999: 44-45).

Uno de los aspectos más importantes que el trabajador de Sistemas en Walmart México espera es una capacitación certificada en el diseño y administración de diferentes plataformas de sistemas y equipos, tanto para brindar mejores resultados a la empresa como para una proyección como profesionista fuera de ésta.⁵ En este sentido, lo que la empresa le proporciona es la mínima actualización técnica que garantice la operación de los equipos, la administración restringida de los sistemas y la sistematización de tareas de las tiendas locales en México. En cambio, los cursos de inducción cultural son abundantes.⁶

⁵ En este sentido, el trabajador de Sistemas se ha expresado tanto en las encuestas anuales de Grass Roots (Ambiente Laboral) de los años 2001 y 2002, como en el cuestionario realizado por el área de Desarrollo Organizacional realizado en 2006.

⁶ En cuanto a los *cursos de inducción cultural*, se tiene a 55.5% de trabajadores de línea y 78% de gerentes; respecto a los cursos técnicos de los sistemas y equipos, se tiene a 37% de trabajadores de línea y 14% de gerentes. Los *cursos de certificación* en diversos sistemas y equipos, los cuales les darían proyección competitiva como profesionistas fuera de la empresa, son nulos. Los autores sistematizaron los cuestionarios levantados por el área de Desarrollo Organizacional en 2006, obteniendo estos porcentajes.

Este despliegue enriquecedor en muchos aspectos, que nos proporciona esta era de la información, tiene sus limitaciones para los países del sur, en este caso para los trabajadores de Sistemas en Walmart México. La red teleinformática, así como las diversas plataformas de *software*, son diseñadas por los ingenieros en Bentonville, Arkansas, en Estados Unidos (en donde se localizan los grandes centros de cómputo de la transnacional), en coordinación con los especialistas de otras grandes empresas transnacionales de teleinformática, como IBM, Cisco, HP y otras que les venden los equipos. En Walmart México sólo se automatizan tareas y necesidades locales de las unidades de tiendas y se administran de manera restringida las plataformas de *software* con base en el catálogo de políticas y procedimientos en sistemas y recursos informáticos de la transnacional, así como la operación y mantenimiento de los diversos equipos y enlaces de comunicación que conforman la red empresarial en México.

El trabajador de Sistemas de Walmart en México laboralmente está inmerso en la Red Global de Transmisión de Datos de la transnacional de una forma asimétrica con limitaciones de conectividad y acceso a la red, y en cuanto a las *relaciones en la red*, serán *trabajadores de la red*, es decir, que están en línea, pero no deciden cuándo, cómo, por qué o con quién se interconectan, en contraposición de los *trabajadores en red*, como sería el caso de los ingenieros de Sistemas en Bentonville, con niveles de acceso privilegiados para navegar por la red. De acuerdo con la tipología de Castells (2004: 271-272), en referencia con los *trabajadores desconectados*, éste será el caso de los trabajadores en las tiendas o unidades de negocio, los cuales están ceñidos a sus tareas específicas, definidas por instrucciones no interactivas y de un solo sentido.

En cuanto a la *toma de decisiones*, en esta dimensión los trabajadores de Sistemas son sólo los *ejecutores*, es decir, sólo aplican las decisiones, sobre todo en la cotidianidad laboral, al dar solución a los problemas operativos de los usuarios de las tiendas, aplicando un esquema de escalamiento de instancias. Con base en estas decisiones, se turna determinado problema específico a resolver, ya sea a un especialista de sistemas de mayor jerarquía, o se implica a algún proveedor que brinde determinado servicio, como por ejemplo IBM, o bien se escala dicho problema con los especialistas de Bentonville. Todo esto se realiza en línea con la unidad de negocio afectada, en el menor tiempo posible y teniendo como objetivo para la solución del problema la mínima afectación a los diversos equipos y sistemas que a la vez perjudiquen las ventas de la empresa.

El trabajador de Sistemas en Walmart México desempeña cotidianamente sus labores y, al realizarlas, emergen significados entre mundos reales y espacios virtuales, brindando una atención de tiempo en línea y tiempos agotadores marcados por el rol de turnos y la disponibilidad a cualquier hora del día, alcanzable y localizable por los medios que proporciona la teleinformática, así es como se va entretejiendo su ámbito *temporo-espacial*.

En su trabajo diario, una gran parte de los trabajadores de Sistemas en México interactúan con trabajadores de otras nacionalidades: brasileños, argentinos, estadounidenses, con gente de provincia de cada una de las tiendas que se encuentran en la República mexicana, así como con los trabajadores *outsourcing* o externos, por lo que el centro laboral se convierte en un espacio en donde están presentes diferentes culturas nacionales, locales e internacionales, en un ensamble de culturas diverso y complejo (Reygadas, 2002: 138), envueltos en una dinámica de relaciones interculturales. En estas interacciones se dan procesos de negociación y conflicto protagonizados entre analistas de sistemas, programadores, operadores, líderes de proyectos, supervisores, gerentes, funcionarios ejecutivos y proveedores de servicios, los cuales se encuentran jerárquicamente posicionados con diferentes recursos de poder, lo cual atraviesa y penetra a los trabajadores de Sistemas por varios flancos en condiciones de desigualdad, diferencia y desconectividad.

Para que el aparato organizacional funcione eficazmente con máxima rentabilidad y con los menores costos de fuerza de trabajo, se hace necesario instrumentalizar el modelo corporativo transnacional no sólo con una cultura corporativa empresarial, sino también con diversos procedimientos, normatividades, políticas y códigos de ética que controlen, disciplinen y sancionen al trabajador de Sistemas. Tan sólo al año 2003, existían más de 60 políticas corporativas que el trabajador de Walmart México debía cumplir y que vienen a sustituir a un Reglamento Interno de Trabajo.

Para someter, controlar y sancionar al trabajador existen diversos procedimientos eficaces en Walmart, como las asesorías para mejorar,⁷ las cuales sirven como apoyo a las gerencias para corregir y modificar el comportamiento de los trabajadores para que sean más productivos. Existen cinco niveles de asesoría: 1) asesoría verbal; 2) primera asesoría por escrito; 3) segunda asesoría por escrito;

4) día de toma de decisión y última asesoría por escrito; y 5) baja del trabajador.

En el área de Sistemas, este tipo de exclusión es aplicada generalmente hasta el nivel 2, pues la baja del trabajador se da no tanto individualmente como de manera colectiva en los periódicos 'recortes de personal', los cuales ocurren aproximadamente de manera anual y a lo que, como ya se mencionó, eufemísticamente la empresa le llama *renovación de talento*. Otra forma de control son las evaluaciones al trabajador. Como señala Foucault:

La evaluación, el examen, combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar. Establece sobre los individuos una visibilidad a través de la cual se les diferencia y se les sanciona (2005: 189).

Existen diferentes evaluaciones en Walmart: las aplicadas para detectar a trabajadores de alto potencial, las llamadas de 360 grados, aplicadas de manera selectiva, y las que son generales para todos los trabajadores llamadas "evaluación de desempeño", aplicadas en tiempos de 90 días, seis y doce meses. La más común es la anual, en la que se somete al trabajador a una calificación con parámetros delineados por los principios y valores de la cultura Walmart. Para la realización de la evaluación, se hace una cita programada con el trabajador; su duración es de aproximadamente dos horas. La evaluación se realiza con la presencia de su jefe inmediato, en una interacción cara a cara; estas sesiones se caracterizan porque hay un cuestionamiento hostil hacia el trabajador, pues la demanda por la calidad total y mayores incrementos en la productividad es siempre insaciable. Casi siempre el trabajador sale a disgusto y frustrado, pues piensa que no se ha reconocido su trabajo y esfuerzo.

En el aparato de producción de servicios de la transnacional, *la vigilancia* pasa a ser un operador económico decisivo en la medida en que constituye un mecanismo interno del modelo corporativo organizacional y un engranaje para ejercer la disciplina. Y en este engranaje están los gerentes, supervisores y ejecutivos de Walmart encargados de hacer cumplir la disciplina. Como Carlos Marx señalaba:

Lo mismo que los ejércitos militares, el ejército obrero puesto bajo el mando del mismo capital reclama toda una serie de jefes (directores, gerentes, managers) y oficiales que durante el proceso de trabajo llevan el mando en nombre del capital. La labor de alta dirección y vigilan-

⁷ Walmart de México-Normatividad Recursos Humanos (2002), *Asesoría para mejorar*, clave POLRH30.

cia va reduciéndose a su función específica y exclusiva (1995: 268).

En la llamada *Declaración de ética* de la empresa se observan los comportamientos que debe cumplir el trabajador. La principal responsabilidad que esta *Declaración* establece para el asociado (trabajador) es, textualmente, “¡Obedece la ley en todo momento! Si ves que otro asociado está infringiendo la ley, o si algún asociado te pide que hagas algo para infringirla, o que pienses que la podría infringir, repórtalo de inmediato”⁸. La relevancia de los planteamientos éticos corporativos de la transnacional hacia el trabajador se sintetizan en “obedece, vigila y delata”.

Para realizar eficazmente la vigilancia sobre los trabajadores, existe la mirada virtual altamente sofisticada y precisa soportada por la tecnología, por ello el espacio de trabajo está rodeado de un sistema de videocámaras para la envidia del *Panóptico* de Bentham (Foucault, 2005: 170). Para que el trabajador pueda entrar a su centro laboral, lo debe hacer por medio de gafetes electrónicos personales con diferentes niveles de acceso, en especial a los centros de cómputo (Azcapotzalco y Toreo).

Y la *mirada tecnológica virtual* se amplía hasta la navegación en la red empresarial, también con diferentes claves de acceso y con un reporte semanal enviado al jefe inmediato, acerca de los correos externos e internos de cada trabajador. Y no tan sólo la mirada se ha hecho omnipresente, también el oído, y hay áreas como la de Help Desk, en donde una de las evaluaciones mensuales del trabajador la constituye el programa *Nice*, que graba la interacción entre el usuario y el analista, con parámetros a calificar. En esta área también están las claves de acceso telefónico personales para cada trabajador, por medio de las cuales se controlan aspectos como ir al baño, salir a fumar, asistir a una junta y demás. La sofisticación controladora se extiende a través de la telefonía celular y las computadoras personales portátiles hasta el espacio familiar del trabajador, con guardias de los trabajadores de sistemas, las que no se pagan como trabajo extraordinario.

Y no se diga de los recursos informáticos en la red, en los cuales existen los sitios y portales informáticos virtuales para que el trabajador, en su “tiempo libre”, se auto-aleccione y oriente su comportamiento por medio de la lectura de un vasto catálogo de cursos de inducción cultural, con los principios y valores walmartianos, así como

⁸ Walmart, Normatividad Recursos Humanos (2005), *Declaración de ética*, clave POLRH56.

la reafirmación por medio de revistas, libros y videos con temáticas alrededor del “éxito” y la “competencia individual”. Esta máquina de hacer experiencias, de modificar el comportamiento, de encauzar o reeducar la conducta de los individuos (Foucault, 2005: 207), constituye un posmoderno *panóptico laboral walmartiano*, actualizado con la tecnología telemática.

Conclusiones

La lógica globalizadora de Walmart cruza las fronteras de Estados Unidos como país central representando intereses de la clase dominante a nivel mundial en los espacios nacionales. Una de sus estrategias es la cultura Walmart, que simboliza el propósito de explotación y dominación de los trabajadores pertenecientes a esa empresa transnacional. La reproducción cultural de “la gente que vive de su trabajo” y la subordinación a la clase hegemónica son posibles en función del uso, la organización y el control ejercidos sobre el tiempo y el espacio social, laboral y simbólico.

En el profesional de Sistemas Telemáticos se detectan comportamientos marcados por los valores del individualismo y la competencia entre los trabajadores, que encuentran justificación en la ética de la omisión, en el marco de “no veo, no oigo, no hablo, no hago absolutamente nada”, constituyendo racionalidades instrumentales como salvar el puesto, tener la simpatía del jefe, el posible ascenso y la búsqueda del triunfo o de la supervivencia laboral. Al contrario, valores como la solidaridad y la dignidad han desaparecido ante la inexistencia de una organización sindical real. En este contexto neoliberal, de crisis económicas cada vez más graves, existe miedo a perder el empleo por no ser excelente y cumplir con toda la excesiva carga de trabajo, y a lidiar con este canibalismo organizacional en condiciones de indefensión, sin un sindicato real⁹.

También se observan otros sectores de trabajadores un tanto extrapolados. Por un lado está esa pequeña proporción (8%)¹⁰ a la que le gusta “todo” de la cultura

⁹ “En el aspecto del sindicalismo Walmart México, se observan diversos niveles que van desde un sindicalismo corporativo cuyo instrumento principal son los llamados contratos colectivos de protección empresarial (CCPE) y su respectivo sometimiento a la empresa, hasta la inexistencia de cualquier representación sindical, dependiendo del área. Para el caso de las tiendas y restaurantes, se presenta la primera situación y, en el caso del área de sistemas, la segunda”.

¹⁰ Este porcentaje fue obtenido por los autores con base en la sistematización que realizaron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores por la Vicepresidencia de Sistemas en 2004.

Walmart, y que de alguna manera nos pudiéramos explicar en términos de Bourdieu (1997: 173) cuando señala que la violencia simbólica es un tipo de violencia que arranca sumisiones que ni siquiera se perciben como tales, pues se apoyan en expectativas colectivas, en creencias socialmente inculcadas. Por otro lado, se observan pequeños brotes de trabajadores que comienzan a tener noción de ubicuidad con respecto a la significación de trabajar en esta transnacional, cuando se dan cuenta de todos los niveles de explotación con los demás trabajadores de unidades de tienda y las maquiladoras que la empresa posee en lugares como China y Centroamérica, así como el respeto que la transnacional ha tenido que aceptar relacionado con los derechos laborales de sindicalización presentes en filiales como Alemania, y la lucha que la *sociedad civil* ha emprendido en Estados Unidos y México sobre la instalación indiscriminada de tiendas. Así es como este cúmulo de valores y creencias que conforman su mundo simbólico incide en la manera en cómo se involucran en el proceso de trabajo y en la eficacia laboral que generan sus conformaciones culturales.

Referencias

- Antunes, R. (1999). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Venezuela: Ediciones la Chispa.
- Bernal Meza, R. (2000). *Sistema mundial y Mercosur: Globalización, regionalismo y políticas exteriores*. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Siglo XXI.
- Castells, M. (2004). *La era de la información: La sociedad red*. Vol. I. México: Siglo XXI.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales en la vida organizacional*. México: Sistemas Técnicos de Edición.
- Foucault, M. (2005). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI Editores.

- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- Marx, C. (1995). *El Capital. Crítica de la economía política*. Tomo I. Chile: FCE.
- Ouchi, W. (1990). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Editorial Iberoamericana.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Slater, R. (2004). *La cultura Wal-Mart. La historia de una nueva generación de líderes que convirtió el legado de Sam Walton en la compañía #1 del mundo*. México: Aguilar.
- Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership, Dynamic View*. Dan Francisco: Jossey-Bass Inv.

Informes

- Walmart de México (2005). "Informe Anual". México.
- Walmart de México (2007). "Informe Anual". México.
- Walmart de México-Normatividad Recursos Humanos (2002). *Asesoría para mejorar*, clave POLRH30.
- Walmart Normatividad Recursos Humanos (2005). *Declaración de ética*, clave POLRH56.

Páginas electrónicas

- Walmart Report Sales (2008). Recuperado de <<http://walmartstores.com/Investors/>>(consultado el 17 de agosto).
- Walmart de México y Centroamérica (2010). "Informe Anual". Recuperado de <<http://www.walmex.mx/es/informacion-financiera/anual/reporte2010.html>> (consultado el 19 de agosto de 2011).
- Walmart de México y Centroamérica (2012). "Informe Anual". Recuperado de <<http://walmart.2012.33aws.com/capitulo.php?s=39&lang=es>> (consultado el 4 de agosto de 2013).