

## La cultura Wal-Mart en México y el trabajador de sistemas en la era de la información

**Gabriela Victoria Alvarado\***

*Universidad Autónoma Metropolitana, México*  
gabyvic\_alva@yahoo.com.mx

Recibido: 06-01-20

Aceptado: 24-04-20

**Resumen:** En los años noventa del siglo XX, con la expansión de la transnacional Wal-Mart en varios países, entre ellos México, y de acuerdo con su estrategia empresarial, al mismo tiempo que se instalaban equipos en tiendas, se imponían técnicas de mercadeo y logísticas de distribución, también se instauraba la “cultura Wal-Mart”. El objetivo de esta investigación es el análisis de la cultura corporativa Wal-Mart y los diversos tipos de relaciones interactuantes: las tecnológico-laborales, las de comunicación y las de poder. Metodológicamente, se ha recurrido a diversas técnicas de investigación, como el trabajo de campo en tanto observadora participante desconocida y nativa, la aplicación de cuestionarios, la realización de entrevistas semi-estructuradas. Como hallazgos, se lograron develar algunos de los mecanismos de aleccionamiento cultural por parte de la empresa y las diversas formas de interpelación, negociación por parte de los trabajadores de sistemas telemáticos (informática y telecomunicaciones).

**Palabras clave:** cultura laboral, virtualidad laboral, control laboral

---

\* Doctora en Estudios Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana, México.

## **A cultura Wal-Mart no México e o trabalhador de sistemas na era da informação**

**Resumo:** Nos anos noventa do século XX, com a expansão do Wal-Mart transnacional em vários países, incluindo o México, e de acordo com sua estratégia de negócios, enquanto o equipamento era instalado nas lojas, foram impostas técnicas de marketing e logística de distribuição, a “cultura Wal-Mart” também foi estabelecida. O objetivo desta pesquisa é a análise da cultura corporativa do Wal-Mart e os vários tipos de relacionamentos que interagem com ela: trabalho tecnológico, comunicação e poder. Metodologicamente, várias técnicas de pesquisa têm sido utilizadas, como trabalho de campo como observador participante desconhecido e nativo, aplicação de questionários, realização de entrevistas semiestruturadas. Como descobertas, alguns dos mecanismos de treinamento cultural foram revelados pela empresa e as várias formas de interpelação e negociação pelo trabalhadores dos Sistemas Telemáticos.

**Palavras-chave:** cultura de trabalho, virtualidade do trabalho, controle de trabalho.

## **The Wal-Mart culture in Mexico and the systems worker in the information age**

**Summary:** In the nineties of the twentieth century, with the expansion of the transnational Wal-Mart in several countries, including Mexico, and according to its business strategy, while equipment was installed in stores, marketing techniques were imposed and distribution logistics, the “Wal-Mart Culture” was also established. The objective of this research is the analysis of the Wal-Mart corporate culture and the various types of relationships that interact with it: technological-labor, communication and power. Methodologically, various research techniques have been used, such as field work as an unknown and native participant observer, the application of questionnaires, the conduct of semi-structured interviews. As findings, some of the mechanisms of cultural training were unveiled by the company and the various forms of interpellation and negotiation by the Telematic Systems workers.

**Keywords:** Work Culture, Labor Virtuality, Labor control.

## INTRODUCCIÓN

En esta era de la globalización<sup>1</sup> en la que las fronteras culturales e ideológicas parecen desvanecerse por la velocidad con la que nos interconecta y nos acerca la tecnología se sitúa el trabajador de sistemas telemáticos (informática y telecomunicaciones). La competencia global ha desencadenado una carrera tecnológica/ejecutiva entre las compañías de todo el mundo, las organizaciones han evolucionado y han adoptado nuevas formas basadas en la interconexión, dando lugar a la empresa-red (Castell, 2004). En la década de 1990, con la expansión de la transnacional Wal-Mart en varios países, entre ellos México, se iniciaba la aplicación de la estrategia empresarial, por medio de la implementación de tecnologías informáticas con plataformas de sistemas digitales, se instalaban equipos en tiendas, se imponían técnicas de mercadeo y logísticas de distribución, y un aspecto de prima importancia dentro de su modelo empresarial, la instauración de la “cultura Wal-Mart”. La globalización de la economía, con su tendencia hacia la flexibilización del mercado de trabajo, proporciona el trasfondo en el que se contextualiza Wal-Mart. Esto incluye la doctrina de la “*nueva ola*” del *management*, que adoptó la perspectiva de la producción adelgazada en la organización del trabajo.

Estos nuevos modelos de flexibilización se implementan con la llamada *cultura organizacional o corporativa*, y algunos autores que promueven los nuevos sistemas de trabajo señalan que en ellos se trata a las personas ya no como objetos de sistemas de control coercitivo y burocrático. Ahora se dice serán sujetos de *control de tipo cultural* y normativo en el que se busca su participación activa y voluntaria (Reygadas, 2002:32). Las regiones en las que se aplica tal modelo cultural y organizacional se inscriben en la formación social neoliberal, con la especificidad histórica y estructura social de cada país. En el caso particular de México se ha observado que las políticas económicas neoliberales de Estado en la década de 1980, impactaron inicialmente en los recortes de contratos colectivos de trabajo. Desde los años noventa a la fecha, los diferentes regímenes gubernamentales han impuesto un enfoque de modernización

---

1 Se entiende como un modelo ideológico, bajo el cual se escudan o justifican políticas nacionales e internacionales, cuyas consecuencias pueden observarse en distintos países. En éstos, grupos de poder, la estimulan o recurren a ella, según las condiciones y el beneficio que en el proceso de expansión estén obteniendo o cuya utilización como ideología les pueda asegurar la aplicación de determinadas políticas que se justifican bajo su advocación (Bernal Meza, 2000).

productiva con una tendencia a la desaparición de la empresa pública y la flexibilización de las relaciones de trabajo.

En esta investigación la pregunta central que se plantea es ¿cómo implementa la cultura Wal-Mart esta transnacional en un país periférico como México, ante una realidad socio-laboral y cultural local, en la que se posiciona el trabajador de sistemas o telemático, y cuáles son las diversas formas de interrelación que éste manifiesta? Se tiene como *objetivo* el análisis de cultura corporativa Wal-Mart y los diversos tipos de relaciones interactuantes: las tecnológico-laborales, las de comunicación y las de poder, en el contexto de la flexibilización-globalización hacia los trabajadores de sistemas de telemática en el consorcio mundial Wal-Mart en México.

La estructura expositiva se divide en tres apartados. En el primero se describe la llegada de Wal-Mart a México en los años noventa, su forma organizativa y el posicionamiento jerárquico del trabajador de sistemas en su interior, así como su proceso de trabajo y expectativas, a partir del cual se establecen algunos elementos económicos y de control organizacional. En el segundo apartado se presentan algunos resultados y hallazgos acerca de la realidad socio-laboral, sus condiciones de trabajo y control de este profesional telemático en Wal-Mart México. En esta sección se delimitan elementos de control laboral, organizativo y jurídico. En el tercer apartado se muestran los diferentes recursos empresariales para implantar la cultura Wal-Mart en México y las formas de interrelación, resignificación, negociación y apropiación de las formas simbólicas culturales por parte del trabajador de sistemas telemáticos. En este sentido es que se apuntan características específicas del acoso psicológico emocional y simbólico-culturales.<sup>2</sup>

Metodológicamente, se ha recurrido a diversas técnicas de investigación, como la realización de trabajo de campo en tanto observadora participante desconocida y nativa, situación que permitió efectuar una interpretación de primer orden (Geertz, 1991:28) y lidiar también con las condiciones de 'distancia' y 'ob-

---

2 Este trabajo se aboca a un sector especializado de trabajadores. Aunque las credenciales académicas de este profesional de sistemas podrían marcar una fuerte diferencia respecto del trabajador precario de tiendas, sin embargo, las formas de control cultural y explotación laboral por parte de la multinacional hacia los dos tipos de trabajadores es muy semejante. Aunque el sujeto de investigación es el trabajador de sistemas, cuando sea pertinente y posible se señalaran las diferencias con el trabajador de tiendas en México o con los trabajadores de sistemas en la matriz en Bentonville, a lo largo de este trabajo.

jetividad' inherentes a ésta. La producción de la información se llevó a cabo principalmente entre 2000 y 2006, por medio de diversas fuentes como correos electrónicos, mensajes y comunicados internos a la red del corporativo, informes anuales y trimestrales de la filial en México y en la matriz en Bentonville, EUA, así como órganos de difusión interna como la revista *Wal-Mart Hoy* y recopilación hemerográfica externa. Se registraron toda una serie de eventos en la empresa, como ceremonias y festejos, participación en cursos de inducción cultural y en diversos comités laborales, en una bitácora del año 2004 al 2006. Además, la realización de entrevistas semi-estructuradas a trabajadores a lo largo de 5 años permitió un análisis profundo y una descripción densa triangulada con datos, conformando un corpus etnográfico y formas de información cualitativa y cuantitativa, en las que se basa el análisis que aquí se presenta.

Aunque la producción de la información propiamente etnográfica se realizó en un determinado período (2000-2006), su análisis y hallazgos se concretaron posteriormente<sup>3</sup>, en 2009 y 2018, por lo que en algunas ocasiones se hace referencia a datos generales empresariales posteriores al período mencionado. La vigencia de la información de campo es pertinente cuando reflexionamos sobre el fenómeno Wal-Mart y su adopción como un modelo para el capitalismo del siglo XXI por parte de varios autores<sup>4</sup>, en cuanto a sus lógicas de distribución y sus cadenas de suministro, así como la inclusión de dos aspectos de suma importancia en el planteamiento de la *Wal-Martización*, como la implantación de una cultura empresarial o corporativa llamada cultura Wal-Mart y los procesos tecnológicos digitales que enlazan todos los procesos de produc-

---

3 En el 2009 se materializó con una tesis para obtener la Licenciatura en Antropología Social por parte de la Escuela Nacional de Antropología e Historia y en el 2014 fui invitada a un trabajo conjunto global con Carolina Bank de la Universidad de New York, Bridget Kenny de la Universidad de Johannesburgo, Antonio Stecher de la Universidad Diego Portales de Chile, además de investigadores de Brasil, Argentina, Nicaragua y Tailandia, lo cual se concretó con el libro *Wal-Mart in the Global South* en 2018.

4 Las características más señaladas de este modelo son: 1) Centralización de operaciones, cuando la tendencia apuntaba a la descentralización por medio del outsourcing (Hopes, 2006). 2) Transporte de productos por medio de grandes contenedores para poner en marcha a sus cadenas proveedoras-consumidoras, en base al "justo a tiempo" (Bonacich, 2006). 3) Por medio de la organización centralizada, coordina la actividad manufacturera de sus proveedores siendo un gigante manufacturero (Petrovic y Hamilton, 2006). 4) Bajos costos en base a políticas y cultura del sistema de negocios, sin sindicalización.

ción, distribución y comercialización minorista, en cada uno de los países del mundo donde hay tiendas instaladas.

En cuanto a los estudios en México, se registran investigaciones realizadas en tiendas, como las efectuadas por el grupo Proyecto de Derechos, Económicos y Sociales (PRODESC, 2008) acerca de las violaciones a los derechos humanos laborales de los y las trabajadores/as. Desde la sociología del trabajo está la investigación de Hernández (2008) acerca del abuso corporativo laboral. En el aspecto jurídico laboral están las investigaciones de Conde (2009) y de Bouzas (2007) acerca de los *contratos de protección empresarial*. En el ámbito económico está la investigación acerca de la participación extranjera en las tiendas de autoservicio, caso Wal-Mart México, por parte de Álvarez y Tilly (2006)<sup>5</sup>.

Por supuesto, este no es el primer proyecto que analiza sistemáticamente la condición de trabajadores de Wal-Mart en México, pero es el primero en detallar la vida de los trabajadores de sistemas digitales, de ahí la importancia de su aporte. ¿Por qué estudiar a estos trabajadores desde el enfoque de la cultura laboral? El principal argumento es su potencial analítico, que implica un proceso de formación de identidades conformado por las múltiples y zigzagueantes trayectorias biográfico-laborales, por las redes sociales que entrecruzan el espacio de trabajo y los espacios sociales más amplios, por la acumulación y sedimentación de valores. Esta suma de múltiples significados construidos y engarzados en los espacios de socialización sociolaboral se contraponen de forma frecuente en la experiencia de estos trabajadores telemáticos con la cultura corporativa, en este caso la llamada *cultura Wal-Mart*, cuya visión esquemática con recetas de comportamiento inducido y con mecanismos como meros generados

5 Algunos han estudiado a la empresa desde una perspectiva de las ciencias económicas y administrativas (Bribiesca 2005, Alvarado 2006). Otros han considerado a la empresa como un modelo de gestión en la innovación comercial, basados en los cambios organizacionales, en el que no se toma en cuenta la flexibilidad en las relaciones laborales (Vázquez, 2011). Desde los estudios organizacionales se ha tratado de estudiar la Responsabilidad Social de las empresas extranjeras sector comercio, como en el caso de esta empresa (Moguel *et al*, 2012). En los estudios mencionados, un aspecto metodológico relevante es, que las fuentes y datos, se apoyan casi únicamente en la información pública de Wal-Mart y la entrevista a funcionarios de alto nivel de la empresa, lo cual le resta objetividad y limita el análisis de estas investigaciones. Se tienen también investigaciones como la de González (1996) quien considera que la explicación para que el empleado de tienda se sienta en un 'ambiente de deliberada alegría' a pesar de que los salarios 'no sean demasiado altos', se debe a la cultura corporativa de la empresa, la cual además es posible medir. Lo cual remite a un reduccionismo de la cultura, por demás compleja.

res de armonía será cuestionada por la prueba de ácido de la realidad socio-laboral y cultural del trabajador de sistemas telemáticos, en México.

Aunque el objetivo de este artículo no es realizar un estudio comparativo con respecto a estudios realizados en otros países, es interesante señalar algunas similitudes y diferencias producidas ante la implementación de la cultura Wal-Mart, en diferentes localidades. Está la referencia de Carolina Bank y Bridget Kenny (2018), quienes señalan que se adecua a los contextos nacionales, imponiendo su capacidad para inducir prácticas y obtener beneficios. Añaden que, mientras en países como Brasil, Argentina y Chile, la cultura laboral de los trabajadores alimentó la resistencia colectiva cuando los trabajadores contrapusieron el discurso de la empresa a sus realidades, en México, como se verá, la situación ha sido diferente.

Otra arista que señala la importancia de esta investigación es la especificidad profesional de este tipo de trabajador en esta era de la información, pues no solo posibilita -por medio de su desempeño laboral-, la organización centralizada de proveedores, distribuidores y del usuario minorista para imponer el modelo “Wal-Mart” globalmente, sino que al mismo tiempo, dentro de la empresa-red se constituye como un agente generador de interacciones virtuales en los procesos de trabajo, generando una eficacia laboral.

## LA CULTURA DEL TRABAJO: LAS EFICACIAS, LAS VIRTUALIDADES Y LAS SUBJETIVIDADES

Esta investigación se aborda desde el enfoque de la cultura laboral, situada en un análisis de la cultura desde una perspectiva histórico-semiótica, es decir, aquella que ve a la cultura como un proceso de transmisión, generación y apropiación de significados en contextos socialmente estructurados con una especificidad histórica (Thompson, 1998, Giménez, 2005, Reygadas, 2002). La llamada cultura Wal-Mart no surge de un vacío histórico ni es ajena a la estructura económico-social en la que está inmersa, porque el aumento constante de la productividad del trabajo, es decir, el hecho de producir una mayor cantidad de bienes con el mismo costo de producción, ha sido uno de los rasgos característicos más importantes del capitalismo. En tiempos recientes, con la producción adelgazada, se puede observar una redefinición mundial de las relaciones laborales. En la *cultura laboral de producción adelgazada*, las estrategias de racionalización parten de los recursos humanos y se basan en la innovación organizativa y social que intenta alcanzar un alto grado de flexibilidad. El punto central de dicha cultura es el mejoramiento continuo del proceso de produc-

ción, con el fin de promover la competencia abierta entre las diferentes áreas, actividades y puestos, así como las relaciones mercantiles entre clientes y proveedores sin protección colectiva. (Wannöffel, 1998:170).

El análisis cultural se efectúa de acuerdo al planteamiento de John B. Thompson (1998) con el estudio de las *formas simbólicas*: las acciones, los objetos y las expresiones significativas de diversos tipos en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente, en los que (y por medio de los que) se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas. También se considera la cultura laboral a partir de la intersección analítica entre lo simbólico y lo productivo; así, se define la *cultura laboral* como la generación, actualización y transformación de formas simbólicas de la actividad laboral, y la *eficacia simbólica del trabajo* como los efectos culturales de la actividad laboral, los significados que emergen con el trabajo y que, de un modo u otro, son trasladados hacia otros mundos de la vida del trabajador. La *eficacia laboral de la cultura* se define por su parte como las influencias culturales a las que se encuentra sometido el proceso de trabajo, en el cual se ponen en juego maneras de ver, de valorar y de sentir que los trabajadores han aprendido dentro y fuera del marco laboral y que condicionan la manera en que ejercen su trabajo (Reygadas, 2002:20).

El proceso laboral de este trabajador telemático tiende a una mayor intelectualización y posibilita a la vez la segmentación de los procesos productivos a distancia, es decir genera la infraestructura para la construcción de interacciones en una virtualidad real. O sea, la existencia material/simbólica de los integrantes de la empresa es capturada por completo, sumergida de lleno en un escenario de imágenes virtuales, en el que las apariencias no están solo en la pantalla por medio de la cual se comunica la experiencia, sino que se convierten en la experiencia (Castells, 2004:406). A esta tendencia se agrega otra, la des-especialización de los trabajadores profesionales a consecuencia de la creación de los trabajadores ‘multifuncionales’ o ‘*polivalentes*’, introducidos por el toyotismo (Antunes, 1999). En específico, tales aspectos se observan con los trabajadores de sistemas telemáticos en Wal-Mart México, En este contexto la *tecnología* se vuelve no solo la expresión de las relaciones de poder y de las condiciones del enfrentamiento entre las clases, sino en un espacio privilegiado de la competencia, y marca las pautas generales de la producción y organización social en donde se desempeñan el campo de la innovación y la supremacía tecnológica (Ceceña,1999). Además, la reproducción cultural de los grupos subalternos y su subordinación a la clase hegemónica se consideran posibles, dependiendo

del uso, organización y control que se ejerce sobre el tiempo y en el espacio social (Aguado & Portal, 1991).

Es así que en la construcción del orden social se distinguen formas de expresión y de manifestación práctica, así como de planos condicionantes, en los que la conformación de *subjetividades colectivas* está dada por la articulación de lo colectivo entre singularidades en relación con su cotidianidad y contexto cultural (Zemelman, 1987). Esta construcción implica los controles laborales mediante la imposición de una cultura hegemónica, la cual es interpelada, resignificada, negociada y apropiada en sus formas simbólicas por el trabajador de sistemas.

## EL TRABAJADOR TELEMÁTICO EN WAL-MART MÉXICO

Este aparatado tiene como objetivo ubicar al trabajador de sistemas telemáticos de Wal-Mart en México en cuanto a su posición jerárquica-organizacional, sus funciones y niveles de conectividad dentro de la empresa-red, su toma de decisiones en el proceso de trabajo, sus relaciones interculturales y laborales con trabajadores de la empresa de otras nacionalidades, su papel como agente que posibilita una eficacia laboral dentro de la empresa y sus limitaciones de desarrollo profesional en el contexto de la innovación tecnológica telemática.

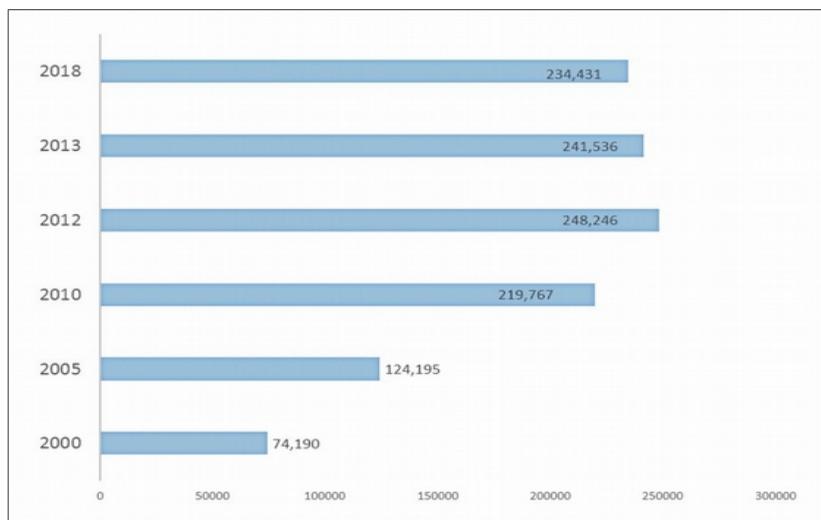
Es en este escenario que la mundialización de la economía, vista como estrategia para detener la tasa decreciente de ganancia del capital como consecuencia de décadas de regulación y desarrollismo, permitiría a las corporaciones transnacionales enfrentar la profundización de los costos derivados de la investigación-desarrollo del proceso de cambio del nuevo paradigma tecnológico. Este surge después de la crisis de las décadas de 1970 y 1980, con fuerte inversión en los campos de la electrónica, la informática y las comunicaciones, con el fin de mantener la competitividad y retomar una tendencia creciente de rendimiento del capital. Con todo este soporte tecnológico es que grandes transnacionales se expanden con filiales en el mundo.

En 1991, Wal-Mart se instala en México como filial de la transnacional de autoservicios con sede en Estados Unidos, incursionando en el mercado mexicano al asociarse con C1FRA, importante cadena de autoservicios mexicana. En su expansión en el año 2010, Wal-Mart México con 2.347 tiendas absorbe a las 642 tiendas de la empresa en Centroamérica, sumando un total de 2.989 tien-

das<sup>6</sup>. Es interesante observar la manera en que ha habido un crecimiento elevado de tiendas, de 496 en el año 2000 a 3.249 unidades al 2018. En cuanto al número de empleados, como se puede apreciar en el gráfico 1, se inició con 74.190 en 2000 y llegó a 234.431 en 2018. (Wal-Mart, Informes financieros 2010-2018).

Pero a partir del año 2013 comienza a presentarse un descenso en el número de trabajadores, de lo que podría deducirse que, al haber aumentado el número de unidades y disminuido la cantidad de empleados, los trabajadores absorbieron mayor carga de trabajo, lo cual es cierto hasta cierta medida; otra explicación a esta aparente contradicción se constató en el área de sistemas en el año 2006 al observar que se tiene personal que labora en el área como proveedores externos, por medio de la modalidad de relaciones laborales conocida como *outsourcing* (Victoria, 2009).

**Gráfico 1.** Cantidad de trabajadores del año 2000 al 2018



6 En febrero de **2010** la filial de Wal-Mart en México, se transforma en *Wal-Mart de México y Centro América* absorbiendo a Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua.

## PROCESO DE TRABAJO TELEMÁTICO Y LA VIRTUALIDAD LABORAL

La estructura de funciones de Wal-Mart en México, de manera amplia y general, puede clasificarse en cuatro grandes divisiones: 1) *compras*, 2) *operaciones*, 3) *centros de distribución* 4) *servicios*. Esta investigación se enfoca en la división de servicios, lo cual incluye a los trabajadores de sistemas. Tal división, en el año 2006, estaba estructurada por una vicepresidencia, formada por siete subdirecciones, en las que hay aproximadamente 201 trabajadores de línea. Dentro de éstos hay tres categorías: baja (operadores, programadores, analistas-programador), media (analistas, analistas senior, programadores senior) y alta (asistentes de gerencia, líderes de proyecto y especialistas de sistemas). Existen dos grandes centros de cómputo, uno ubicado en Azcapotzalco y el otro en Toreo, situados en la Ciudad de México.

De manera general las *funciones laborales* que desempeña el trabajador de sistemas son: a) analizar los requerimientos de aplicaciones y sistematización de áreas operativas en relación con el catálogo de plataformas de sistemas y programas existentes, así como su administración y mantenimiento; b) desarrollar nuevas aplicaciones con diversos lenguajes de sistemas y programación; c) mantener y desarrollar los diversos sistemas administrativos y financieros de acuerdo a la metodología de la empresa; d) administrar la red de comunicaciones de datos y la solución de problemas en las redes; e) proporcionar soporte técnico a proveedores externos y usuarios internos de la empresa; f) brindar soporte a unidades de negocio (tiendas), centros de distribución en México, Argentina y Brasil diagnosticando y corrigiendo fallas en las diferentes plataformas de sistemas y equipos; g) evaluar y supervisar el cumplimiento de proveedores que dan servicio a las unidades de negocio y centros de distribución, de acuerdo a los estándares y políticas de la empresa.

Para poder visualizar el *proceso de trabajo telemático* en el área de sistemas, es necesario señalar que se articula de manera compleja en dos dimensiones: software y hardware<sup>7</sup>. La interacción entre software y hardware hace operativos a los diversos equipos. Dentro de una tipología del software<sup>8</sup>, en Wal-Mart se utilizará el llamado software de aplicación para el funcionamiento de la empresa: sus diversos procesos de compra, de control de sus grandes centros de distribu-

7 Se conoce como software al soporte del sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios, que hacen posible la realización de tareas específicas. El hardware son los componentes físicos de los diversos equipos componentes de la red de la empresa, como servidores, computadores, teleprocesadores, PC's, controladores y múltiples equipos periféricos.

ción de mercancías, del manejo financiero del gran volumen de ventas minoristas a los clientes, del control de inventarios y muchos otros más. Dentro de las tareas laborales de este trabajador de sistemas también está el mantenimiento de las diversas plataformas de equipos y sistemas, como se mencionó arriba. Además, todos estos múltiples procesos son llevados a cabo no solo de manera local y aislada en tiendas y oficinas, sino enlazados a grandes velocidades a través de una red de datos en los niveles local y global, por medio de robustas redes troncales de telecomunicaciones.

En esta red-empresa, siguiendo la tipología de Castells (2004), se puede ubicar a los trabajadores desde el punto de vista de su conectividad y acceso de la siguiente manera: como *trabajadores de la red*, estarían la gran mayoría de trabajadores de sistemas en México, es decir que están en línea, pero no deciden cuándo, cómo, por qué o con quién, interactúan con las diversas tareas teleinformáticas. En contraposición, estarían los *trabajadores en red*, como los ingenieros de sistemas en Bentonville, con códigos de acceso para circular de manera amplia en las diversas plataformas de la empresa-red. En cuanto a los trabajadores en las tiendas, podemos considerarlos *trabajadores desconectados*, atados a sus tareas específicas, con instrucciones no interactivas y de un solo sentido.

Otra dimensión a considerar es que la red teleinformática, así como las diversas plataformas de software y equipos son *planeadas y diseñadas* según las decisiones estratégicas de los mandos en Bentonville, Arkansas (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 otros, quienes les venden los equipos y sistemas.

Una dimensión más del proceso de trabajo es la *toma de decisiones*: los trabajadores de sistemas son solo *ejecutores*, es decir que sólo aplican las decisiones de forma restringida, constreñidas a los procedimientos marcados, sobre todo en la cotidianidad laboral, al dar soporte a los problemas operativos a los usuarios de las tiendas, aplicando un esquema de *escalación* de instancias para la solución de un problema específico. Estas instancias van desde pasar el problema a un especialista de sistemas de mayor jerarquía o implicar a algún provee-

---

8 La cual es de tres tipos: 1) software de sistema que procura adecuadas interfaces de alto nivel, controladores, herramientas que permiten el mantenimiento del sistema global; 2) software de programación, que permite desarrollar programas de informática (compiladores, depuradores e intérpretes); 3) software de aplicación (Software Systems, 2010).

dor que brinda determinado servicio, como por ejemplo IBM, o escalarlo con los especialistas de Bentonville. Todo esto se realiza en *línea* con la unidad de negocio involucrada, en el menor tiempo posible y teniendo como referencia la mínima afectación a los diversos equipos y sistemas que a la vez tengan efectos en las ventas de la empresa. Así, las *relaciones laborales en la red* son asimétricas y jerárquicas.

En su trabajo diario, el trabajador de sistemas en Wal-Mart México interactúa con otros trabajadores del corporativo a nivel nacional, quienes fungen como usuarios internos de la empresa; también lo hace con trabajadores de otras nacionalidades: brasileños, argentinos, estadounidenses, y a partir de 2010 de países centroamericanos. El centro laboral se convierte en un espacio en el que se encuentran presentes diferentes culturas nacionales y locales de trabajo en un ensamble diverso y complejo, envueltos en una dinámica de *relaciones interculturales*. Estas interacciones entre los trabajadores se inscriben en relaciones de poder, de modo que no se trata de una simple mezcla de culturas, sino de procesos de negociación y conflicto (Reygadas, 2002:138), protagonizados por analistas de sistemas, programadores, operadores, líderes de proyectos, especialistas, supervisores, gerentes, ejecutivos y proveedores de servicios, trabajadores “outsourced”, que se encuentran jerárquicamente posicionados con diferentes recursos de poder, lo que atraviesa y penetra a los trabajadores de sistemas por varios flancos en condiciones de desigualdad, diferencia y desconectividad (García Canclini, 2004).

Los procesos de interactividad en la actividad laboral rara vez se presentan en un *‘cara a cara’*. La solución de los diversos problemas en la empresa-red se realiza por medio de diferentes recursos teleinformáticos, como la telefonía móvil o celular, las multi-conferencias telefónicas, los mensajes por radiofrecuencia y la interacción en línea por la red, con el manejo de los diferentes sistemas y equipos que conforman la red Wal-Mart. O sea, la dinámica laboral se sitúa en una dimensión de *interacciones virtuales*. Esta *cultura de la virtualidad* es generadora de una *eficacia simbólica del trabajo* y proporciona una enriquecedora retroalimentación de estos nuevos ámbitos de aprendizaje, lo que hace más eficaces los diversos procesos de trabajo en esta empresa-red.

En el proceso de trabajo telemático, este trabajador hace un despliegue de su capacidad de análisis, que le permite diagnosticar y solucionar los problemas planteados por los diversos usuarios internos de los sistemas teleinformáticos en la empresa. Generalmente se realiza en un tiempo en línea y con la presión de su solución inmediata. También desarrolla su creatividad al implementar nuevos sistemas que automatizan tareas en las unidades de tienda, oficinas y

procesos con los proveedores, siempre con la exigencia de su mejoramiento continuo. Desarrolla habilidades especiales al tener que interactuar en ámbitos de cognición virtual al manejar y administrar las diversas plataformas de software y la operación de los equipos que soportan los diversos recursos teleinformáticos de la red.

## LIMITADAS EXPECTATIVAS PARA EL TRABAJADOR TELEMÁTICO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

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, como se ha mostrado en el anterior apartado. Este entorno genera una tendencia hacia una mayor calificación o intelectualización del proceso de trabajo, a la par del desarrollo de habilidades y capacidades cognitivas mencionadas antes. Uno de los aspectos más importantes que el trabajador de sistemas espera de la empresa 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 la empresa<sup>9</sup>, o bien para progresar con un puesto como alto especialista en la matriz de la empresa en Bentonville. Ante estas remotas posibilidades, sus aspiraciones de proyección profesional son truncadas.

En este aspecto, lo que la empresa le proporciona es la mínima actualización técnica que garantice tan solo la operación de los equipos, la administración restringida de los sistemas y la sistematización de tareas locales de las tiendas en México. En cambio los cursos de inducción cultural son abundantes<sup>10</sup>, así como la carga de trabajo.

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

10 En cuanto a los participantes de los *cursos de inducción cultural*, un 55.5% son trabajadores de línea y un 78% gerentes. Respecto a los cursos técnicos de sistemas y equipos, se tiene un 37% de trabajadores de línea y un 14% a gerentes. Los *cursos de certificación* en diversos sistemas y equipos, son nulos. (cuestionario aplicado por Desarrollo Organizacional y sistematizado por mí).

Este despliegue enriquecedor en muchos aspectos, que nos proporciona esta era de la información y telemática, tiene sus limitaciones para los trabajadores de sistemas en Wal-Mart México. En el área de sistemas en México sólo se automatizan tareas y necesidades locales de las *unidades de tiendas* y se administran de manera restringida los diversos sistemas digitales y plataformas, en base al catálogo de políticas y procedimientos en sistemas y recursos informáticos de la transnacional, en la que los procesos de intervención están normados y estandarizados, limitando las expectativas de desarrollo profesional de este especialista telemático.

En este apartado en el que se sitúa al trabajador de sistemas telemáticos en la empresa transnacional minorista Wal-Mart es posible observar que el establecimiento de sus funciones laborales, la limitación de sus expectativas, la competitividad entre sus compañeros e incluso su papel como agente de una eficacia laboral dentro de la empresa estarán supeditados en gran medida a los flujos financieros mundiales y a las necesidades del capitalismo corporativo, que implican controles organizacionales y laborales, como se abordará en el siguiente apartado.

## CONDICIONES LABORALES: CONTROL DEL TIEMPO Y ESPACIO LABORAL

El objetivo de este apartado es mostrar las condiciones laborales de estos trabajadores telemáticos en cuanto a su jornada laboral y afectaciones salariales, el tipo de contratación laboral, la imposición de las políticas y normatividades de la empresa y la falta de un reglamento interno de trabajo como lo dicta la Ley Federal de Trabajo, así como una serie de asesorías para mejorar el comportamiento de los trabajadores por parte de las gerencias.

Aunque para fines analíticos se realiza una delimitación entre las condiciones de trabajo y la cultura corporativa Wal-Mart en la realidad laboral del trabajador de sistemas, sin embargo, se presenta una íntima relación entre estas dos dimensiones. Como señalaran Bourdieu y Passeron (1995:46), la acción pedagógica que se presenta como una medida de relaciones de fuerza entre los grupos o las clases en una formación social, es el fundamento del poder arbitrario que inculca e impone una arbitrariedad cultural.

Esta dinámica es ejemplificada en la cotidianidad del trabajador telemático. La *jornada laboral* se ha presentado de diversas formas: en una primera etapa (1991-2000), aunque el horario era de 8:00 a 17:00, era común y ‘bien visto’ por los jefes el que el trabajador se quedara hasta las 20:00. Posteriormente,

esas prácticas dejaron de realizarse, pero existen otras formas de ‘alargar’ la jornada de trabajo por el tipo de funciones que desarrolla el trabajador de sistemas, puesto que los equipos y sistemas con los que labora funcionan las 24 horas del día, los 365 días del año. Tiene que cubrir ‘*guardias nocturnas*’ y ‘*guardias en días de descanso*’, que no se pagan como horas extras sino que se consideran dentro de las funciones del trabajador. Se trabajan en el centro de trabajo o desde casa, o sea, el *espacio laboral* se extiende por medio de los recursos telemáticos, con celulares, radios, laptops. También se tienen los *roles de turnos* en determinadas áreas como Help Desk, Monitoreo, Producción y Soporte a tiendas. Dichos turnos rolados se caracterizan por no estar estructurados, lo cual afecta la salud del trabajador (colitis, afectación del sueño, stress).

En cuanto a las prestaciones, el trabajador de sistemas percibe las prescriptas en la Ley Federal del Trabajo, aunque en el caso del ‘*reparto de utilidades*’ al ser cantidades tan bajas -porque según dice Wal-Mart, se ve afectada por ‘factores de carácter legal’-, lo compensan con un ‘bono por resultados’ que no siempre se otorga. Otra de las formas de afectación al salario en el área de sistemas es el caso de la impartición de la *capacitación en tiempo no laborable* o de descanso, no importando que en la normatividad de la empresa y en la *declaración de ética* no se permita tal situación. Tampoco se dan a conocer los *catálogos de puestos y salarios*, no existe la normatividad explícita para la aplicación de promociones y ascensos y sólo se aplican los criterios unilaterales por parte de los funcionarios de la empresa.

## TODA LA GAMA DE CONTRATACIÓN LABORAL: DESDE EL OUTSOURCING HASTA LA INEXISTENCIA SINDICAL

Como se pudo notar en la descripción de funciones en páginas anteriores, una de las tareas a desempeñar por parte de los trabajadores de sistemas consiste en la administración y coordinación de los diversos ‘proveedores’. Este tipo de trabajadores subcontratados realizan servicios especializados muy calificados, *no permanentes*, en la elaboración de diversos proyectos, especialmente de software, y labores *permanentes o fijas* de mantenimiento preventivo y correctivo de los diversos sistemas y equipos centrales en la red de acceso amplio, así como de los equipos y sistemas en las redes de acceso local de cada una de las tiendas, oficinas y centros de distribución.

Esta *subcontratación o outsourcing* (flexibilización numérica) en el área de sistemas en Wal-Mart en México, es una forma de contratación laboral importan-

te, que la transnacional utiliza para bajar los costos laborales. De las siete subdirecciones de sistemas<sup>11</sup>, se observan cinco en las que se depende en gran medida de personal subcontratado, en el área de Mercaderías con un 50%, en Contraloría con un 62.5%, en Distribución e Importaciones con 53.3%. No hay suficientes datos para cuantificar la subdirección de Soporte Central, pero es la que tiene mayor apoyo de subcontratación respecto a todas las demás, pues se encarga de brindar el soporte correctivo y preventivo de todas las fallas en equipos y sistemas, así como el mantenimiento a éstos, de todas las unidades de tiendas, oficinas y centros de distribución.

Otra de las formas de contratación que utiliza la empresa para controlar a los trabajadores es el *sindicato*, que se maneja a tono con la flexibilidad laboral mexicana con diversos matices, que van desde un *sindicalismo corporativo* cuyo instrumento principal son los llamados contratos colectivos de protección empresarial (CCPE)<sup>12</sup> y su respectivo sometimiento a la empresa -situación manejada por las gerencias de las unidades de negocio o tiendas-, hasta la inexistencia de cualquier representación sindical, dependiendo del área. En este sentido, la posición que la empresa ha tenido con los sindicatos siempre ha sido clara, desde los tiempos de Sam Walton<sup>13</sup>, aunque adaptada al presente por medio de las 'bondades' de las instancias jurídico-laborales mexicanas. Para el caso de *sistemas* se utilizan *contratos personales*, sin la presencia de ningún sindicato. Ante este escenario es evidente el estado de indefensión en que se encuentra el trabajador de sistemas telemáticos en Wal-Mart México.

En el caso de los trabajadores subcontratados por *outsourcing* en el área de sistemas, su situación es muy parecida, aunque más restringidos en sus derechos y prestaciones, pues tampoco tienen ninguna organización sindical, y se dan por

11 Según datos extraídos del cuestionario aplicado por el área de desarrollo organizacional, en el año 2006, a la pregunta de ¿cuántos trabajadores te reportan?

12 Resulta ilustrativa la investigación realizada por Alfonso Bouzas acerca de los más de cien CCPE detectados para las tiendas del formato Wal-Mart Super Centers en el Distrito Federal, los que a pesar de firmarse con diferentes sindicatos corporativos, tienen un 'formato' tipo con un único reglamento interior aplicable a todos los establecimientos. (Bouzas, 2007:135)

13 Tal posición tiene su origen en la óptica de Sam Walton (Slater, 2004:54): para él los sindicatos representaban una amenaza porque si entraban en sus tiendas sólo aumentarían los costos, por eso no permitía que nadie se sindicalizara en una tienda y pregona que prefería cerrar el lugar que aceptar sindicatos.

bien servidos al por lo menos tener una fuente de trabajo, pese a su preparación profesional. Para sustituir a la instancia sindical, en la vicepresidencia de sistemas existe la subdirección *Línea Directa*, la cual está regida por las políticas de Wal-Mart, que estipulan al respecto:

*“Línea Directa es un área creada para fortalecer un adecuado ambiente de trabajo y para dar cumplimiento a nuestras políticas de Puertas Abiertas y Código de Ética. Tiene como objetivo brindar a los asociados de todos los niveles la oportunidad de manifestar sus inquietudes por un canal diferente e independiente de sus jefes a través de un grupo de asociados que tiene interés en escuchar y buscar una solución a tales inquietudes.”* (Wal-Mart México, 2002 *Política Línea Directa*: clave POLRHA35)

Esta subdirección se encuentra en la vicepresidencia de recursos humanos, y es la encargada de delinear las políticas y normatividades<sup>14</sup> de la transnacional en México; a falta de un reglamento interno de trabajo -registrado en las instancias jurídicas-, es la encargada de establecer las condiciones laborales en la empresa. En 2003 registraba 61 políticas.

## LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CONTROL LABORAL

Para someter, controlar y sancionar al trabajador existen diversos procedimientos eficaces en Wal-Mart, como las ‘asesorías para mejorar’ (Wal-Mart de México-Normatividad Recursos Humanos, 2002), que sirven como apoyo a las gerencias para corregir y modificar el comportamiento de los trabajadores, para que sean más productivos. Existen cuatro 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; 5) baja del trabajador.

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*

14 Estas están alineadas con las políticas corporativas de Wal-Mart Stores en Estados Unidos, salvo lineamientos legales o fiscales que no sean aplicables. [...] Los *asociados* (trabajadores) de Wal-Mart deben respetar íntegramente las políticas de Recursos Humanos, su incumplimiento conlleva sanciones que pueden llegar hasta la rescisión de contrato. (Wal-Mart de México-Normatividad Recursos Humanos, 2001: *Políticas Corporativas*, clave POLRH00).

*visibilidad a través de la cual se los diferencia y se los sanciona* “(Foucault, 2005:189)

Existen diferentes evaluaciones en Wal-Mart; la más común es la evaluación de desempeño anual, en la que se somete al trabajador a una calificación con parámetros delineados por los principios y valores de la cultura Wal-Mart. Para la realización de la evaluación se hace una cita programada con el trabajador y 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, sintiendo que no se ha reconocido su trabajo y esfuerzo.

En resumen, en este apartado se visualizó cómo estos trabajadores telemáticos están sometidos a jornadas extralaborales, con un salario disminuido al no cobrar tiempo extra por otras labores, con una indefensión laboral al carecer de una organización sindical y un sometimiento a controles evaluatorios. Estas condiciones lo llevan incluso a una tensión que con frecuencia afecta su salud. Además, tratan de aleccionarlos en la llamada cultura Wal-Mart, que intenta imponer sus valores, principios y comportamientos tratando de legitimarlos por vía pedagógica o violencia simbólica, como se muestra más adelante.

## LA CULTURA WAL-MART DESDE LA ÓPTICA DEL TRABAJADOR DE SISTEMAS

En este apartado se presenta el corpus de la llamada *cultura Wal-Mart*, conformada por la filosofía de negocio con reglas y recetas, una serie de principios organizacionales implementados por medio de programas culturales corporativos y transmitidos por diversos medios de comunicación mediante cursos de inducción, páginas electrónicas de auto aleccionamiento y una diversidad de rituales laborales, así como también la interpelación y resignificación que hacen de esta cultura corporativa una gran mayoría de trabajadores telemáticos.

En el escenario global en el que se presentan procesos de mundialización, la tecnología se amplía y con ello el alcance de la actividad económica, y se difunden modelos de producción y los sistemas empresariales interactúan y se implementan con culturas organizacionales o corporativas. La transnacional Wal-Mart se maneja en gran parte siguiendo los preceptos de las doctrinas gerenciales de organización del trabajo. Se ha puesto especial hincapié en la implantación de la llamada *cultura Wal-Mart* en México dentro de la empresa,

que parece una tarea de Sísifo trimestral al enfrentarse a una rotación laboral de 44.2% (Wal-Mart México-Recursos Humanos, 2004), o sea que cada tres meses casi la mitad de trabajadores llega por primera vez sin conocer la *cultura Wal-Mart*<sup>15</sup>. Es necesario precisar que esta alta rotación se da principalmente con el *personal del área de las tiendas*, con salarios muy bajos. En el caso del personal del área de sistemas, con sueldos comparativamente más altos, la rotación es más baja, aproximadamente 12% anual.

Al formalizar la compra de CIFRA en 1992, por parte de la transnacional, se realiza el cambio cultural por medio de cursos de adaptación, caracterizados por su enfoque acerca de lo que implica un proceso de globalización, y una visión histórica parcial, con una connotación negativa en cuanto a la manera de laborar del trabajador mexicano y un ensalzamiento del modo de trabajar del estadounidense, todo esto dentro de los valores de la ética protestante cuáquera, como se señala en el manual de inducción de la cultura Wal-Mart. Y así como en el ámbito del espíritu del capitalismo Benjamín Franklin lanzaba sus 'Consejos para un joven comerciante' (Weber, 1993:44), ejerciendo una influencia en la conducta laboral y en la economía con resultados eficaces desde el siglo XVIII, en el siglo XX Sam Walton lanza sus '10 reglas para construir un negocio exitoso', sus '5 compromisos para el éxito', sus reglas de 'Oro y Platino'<sup>16</sup>.

Estas normatividades y otras más tuvieron cierta eficacia laboral cultural en su expansión dentro de Estados Unidos, como refiere Slater (2004) en su descripción del crecimiento de Wal-Mart y la reproducción de la cultura soportada por el estilo administrativo de Sam Walton y su filosofía de negocios. Pero al

15 Este dato actualizado al cierre del año 2018, nos reporta un 57.9% de trabajadores que se dieron de baja. Según Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2018 de Wal-Mart México.

16 El cuerpo de normatividades y reglas de negocios de Wal-Mart de manera resumida es: **10 reglas para construir un negocio exitoso**: 1) entrégate a tu negocio; 2) comparte tus ganancias; 3) motiva a tus asociados; 4) comunica todo lo que puedas; 5) aprecia lo que hagan tus asociados; 6) celebra tus triunfos; 7) escucha a todos dentro de la compañía; 8) excede las expectativas del cliente; 9) controla tus gastos; 10) nada contra la corriente. **5 Compromisos para el éxito**: 1) mantenlo en existencia; 2) maneja el precio correcto; 3) muestra el valor; 4) brinda el mejor servicio; 5) enséñales. **Regla de Oro**: 1) el cliente siempre tiene la razón; 2) si no la tiene, favor de regresar al punto anterior. **Regla de Platino**: en Wal-Mart nos esforzamos por tratar a los demás como desean ser tratados.

‘exportarla’ hacia México por medio de sus altos ejecutivos gerenciales, ésta es cuestionada por una gran parte de trabajadores telemáticos. Porque veamos, un punto atractivo es la figura del trabajador tipificado como “*asociado*”, cuya designación tiene sus antecedentes en EUA, cuando Sam Walton, el empresario fundador de la empresa, determinó otorgar cierta cantidad de acciones como una prestación a los empleados, que tenían bajos salarios pero cuando se separaban de la empresa y vendían sus acciones se llevaban una buena cantidad de dinero. El interés de Walton estribaba en implicar al trabajador por medio de su desempeño con el objetivo de la empresa. Además, señalaba que así no tendría la tentación de acercarse a los sindicatos (Slater, 2004).

En Wal-Mart-México el trabajador solo tenía de manera eufemística el nombre de “asociado”, pues no recibía ninguna acción de la empresa. En 2020 los trabajadores de Wal-Mart pueden comprar acciones mediante deducciones de su sueldo quincenal y por cada dólar aportado por la empresa recibirían 0,15 dólares, hasta llegar a los 1.800 dólares anuales, estipulados en este plan. Pero para ser elegible para este beneficio, el trabajador no debe ser miembro de ningún convenio colectivo de trabajo<sup>17</sup>, o sea estar sindicalizado.

Es interesante observar la opinión que se tiene de la noción de ‘líder’<sup>18</sup>, uno de los módulos temáticos que forman parte del curso de inducción que se da en la empresa. Las citas a continuación son ilustrativas.

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 haber 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 Wal-Mart. Sé que no es un cambio fácil.”* (Entrevista a trabajador de línea del área de Sistemas, el 20 de marzo del 2004)

Habla el líder empresarial:

17 Como lo estipula el Libro de Beneficios para Asociados <https://one.Wal-Mart.com/content/dam/themepage/pdfs/AssociateBenefitsBook-Spanish-2020.pdf>

18 Se efectuó un cuestionario por parte de la Vicepresidencia de Sistemas en mayo del 2004, acerca de la ‘Cultura Wal-Mart’, a la pregunta: *¿Qué esperas de tus líderes?* Un 15% contestó ‘comunicación’, un 32% contestó ‘respeto y motivación’, un 53% contestó ‘cumpla su papel de líder’, estos resultados resultaron de la sistematización que realicé de dichos cuestionarios.

“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 del área de Sistemas, el 25 de marzo del 2004)

El liderazgo es un importante mecanismo de control para Wal-Mart: como ‘buenos líderes’, deben efectivamente difuminar las relaciones de poder en la empresa. Sin embargo en este caso vemos que no necesariamente los trabajadores fueron convencidos por esta estrategia. Otras figuras de liderazgo son también utilizadas en el adoctrinamiento de los trabajadores, como los *padrinos* que se encargan de capacitar al trabajador de nuevo ingreso, aunque sus funciones en los hechos son más operativas y de entrenamiento. Están también los *tutores*, encargados de apoyar a trabajadores en situaciones laborales difíciles, tomados como ‘asesores para el éxito’, lo cual en los hechos no se aplica. Además, está el *asesor para mejorar*, que da seguimiento al trabajador que no ha tenido un buen comportamiento (como se comentó anteriormente). En el área de sistemas están los *liderazgos informales*, en los que están los trabajadores que se autoproponen para diversas comisiones, como la del ambiente laboral, visión emotiva, desarrollo organizacional, entre otras.

Los principios<sup>19</sup> que sustentan la llamada *cultura Wal-Mart*, además del legado dejado por Sam Walton con su filosofía de negocio ya apuntada arriba, se implementan por medio de diversos recursos como la aplicación de diversos programas culturales -el llamado “*calidad de vida*”, en el que la aportación concre-

---

19 Sus tres principios centrales son: 1) **respeto por el individuo**: en Wal-Mart se procura que los asociados vivan un ambiente de respeto en donde la dignidad de cada persona constituye una máxima prioridad, dicen que siempre esperan lo mejor de los demás y aceptan las diferencias individuales. Este principio se fundamenta en contribuir a que *cada asociado de Wal-Mart haga la diferencia*. 2) **Servicio al cliente**: servir a nuestros clientes y ofrecerles mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días, es la esencia del negocio de Wal-Mart; dicen que Sam Walton solía decir que “las dos palabras más importantes que he escrito, son las que puse en el primer letrero de Wal-Mart: satisfacción garantizada”. 3) **Búsqueda de la excelencia**: Distinguirse por mantener altos estándares de operación y el deseo de ser el mejor con espíritu de competencia, superando el miedo al fracaso y corriendo riesgos. De estos tres principios se desprende todo un cuerpo de conceptos para cada uno. Junto con otras reglas como la ‘del Atardecer’, ‘la de los 3 metros’, círculos de productividad, código de ética y otras más conforman la llamada ‘filosofía de negocio’ Wal-Martiana.

ta que ven los trabajadores es un pequeño folleto en el que se encuentran una serie de empresas con convenios para otorgar descuentos en servicios y productos, como farmacias, ópticas, hoteles, etc.

Existe el programa llamado “100 en cultura”, que pretendió en 2005 fortalecer el conocimiento de la cultura Wal-Mart por medio de la transmisión de comportamientos concretos y la adopción de hábitos. Esto se realizó con un mensaje específico como propuesta para inducir un determinado comportamiento: ‘valorar el trabajo de otras áreas, porque cada una realiza una aportación importante para la compañía’, ‘identificar más áreas de oportunidad y tratar de superarlas’, ‘sonreír y saludar a compañeros, clientes y proveedores (regla de los 3 metros)’. Fueron 16 mensajes, abordando uno por semana: el trabajador tenía que comunicar por medio de un correo electrónico si había efectuado el comportamiento señalado o no. Solo el 35.65% de los trabajadores contestaron el correo electrónico<sup>20</sup>.

Otra forma de implementar la cultura Wal-Mart es por medio de *cursos de capacitación e inducción cultural*, para lo cual se instaló un sitio en la red interna esbozando sus principios, filosofía, el origen de la empresa con unos módulos como guías prácticas sobre cada principio básico de dicha cultura, estructurado sobre todo para que el gerente de cada tienda lo instrumentara. Este sitio de *auto aprendizaje en la red* se denomina CAMINA y se apoya en recursos como la liga de *Business Book Review*, en idioma inglés que proporciona una librería virtual, con 550 resúmenes de libros sobre biografías de negocios, liderazgo, mercadotecnia, administración, estrategias de negocios y recursos humanos. En idioma español se tiene acceso a 178 resúmenes de libros con títulos como: ‘Coaching ejecutivo’, ‘Curso corto para gerentes’, ‘Decisiones inteligentes sobre el dinero’, ‘Magnetismo personal’, ‘La nueva era del mercadeo’, y así por el estilo. Se tienen también los resúmenes mensuales de artículos de 15 revistas mundiales acerca de gerencias y negocios. Este sitio también cuenta con una sección llamada Plan de desarrollo, en la que se plantea el desarrollo de *competencias laborales* con el apoyo del jefe inmediato, en una propuesta para implementarse en un tiempo de seis meses a un año. Para el área de sistemas existen unos *cursos en línea* llamados *Netg*, los cuales han sido muy difícil de implementar, sobre todo en los sectores operativos y de soporte a usuarios, debido a la carga de trabajo y porque no existen las condiciones pedagógicas para

---

20 Este resultado lo obtuve al estar realizando el seguimiento del programa en los correos de la empresa.

el aprendizaje, puesto que hay que tomarlo en los ‘ratitos libres’ durante la jornada de trabajo, como se comenta:

*“La verdad, sí veía las invitaciones para participar, pero siempre, o se presentaba una falla masiva, con el TEF (banca electrónica), y los gerentes de las tiendas se ponen bien nerviosos, como casi siempre hay mucha chamba. Además, siento que lo consideran a uno como si fuera un niño sin criterio, uno ya sabe sus responsabilidades en cualquier trabajo.”* (Trabajador del área Help Desk de Sistemas, 10 de octubre del 2005)

Si bien es cierto que a menudo los trabajadores se ven abrumados por sus obligaciones laborales, algo que apareció en entrevistas una y otra vez fue el sentimiento de ser infantilizado por la empresa. No participar en estos cursos en línea es una forma fácil e intrascendente de manifestar su desacuerdo e impugnar los aleccionamientos del corporativo.

Dentro de la cultura corporativa se incorporan herramientas teóricas y metodológicas de los estudios culturales en el medio laboral, como los mitos, las cadenas informales de comunicación, los rituales y los símbolos. La cultura Wal-Mart trata de inducir comportamientos por medio de diversos *rituales empresariales* entre los que están los *iniciáticos* (cuando un trabajador entra a laborar), los *de reconocimiento* (empleado del mes, por antigüedad), los *de exclusión* (asesorías para mejorar, para que las gerencias puedan modificar el comportamiento de los trabajadores); los *de integración* (el pastel de cumpleaños, hacer la ‘porra’), y demás. En el área de sistemas sólo se hace la porra en eventos públicos o en algunas juntas, no se realizan diariamente, como se acostumbra en las *tiendas*, al respecto de esta práctica, un trabajador expresa:

*“A mí lo que no me gustan son cosas como los cumpleaños y ‘hacer el pato’, no estoy de acuerdo con esas demostraciones públicas del squiggly,<sup>21</sup> cuestiones como la porra, en donde se sabe que quien la realiza se siente ridiculizado y el resto lo sabe.”* (Trabajador de Punto de Venta, 28 de marzo del 2004.)

Lo que se puede observar es que, a pesar de que este tipo de rituales pudieron haber funcionado en las tiendas de Wal-Mart en Estados Unidos y en la época de Sam Walton (Slater, 2004), actualmente en México y en el área de sistemas,

---

21 Cuando se grita la porra entre la palabra “Wal” y “Mart” está una estrella y cuando se dice en la porra letra por letra y se llega a la estrella, se hace el *squiggly* y se da una sacudida de cadera. Al respecto Slater (2004:73) narra que un escritor pensó que es gracioso que “más de un millón de personas están dispuestos a menear sus traseros en público tras la orden de su patrón”

este tipo de prácticas en lugar de crear integración, identificación y entusiasmo, resultan vergonzantes e incómodas.

Cada año se efectúa una encuesta acerca del *ambiente laboral* (Grass Roots). Al respecto es muy sugerente la manera en que se expresa un trabajador, porque se pueden observar las contradicciones en torno a los principios que inculca la cultura Wal-Mart como el individualismo:

*“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 de sistemas el 25 de marzo del 2004)

En 2005 en la *encuesta de ambiente laboral*<sup>22</sup> se incluyó un punto referente a la cultura Wal-Mart, que obtuvo una mala calificación. El 50% de los encuestados en sistemas consideró que no se tenía una vivencia de la cultura ni se practicaban los principios básicos Wal-Martianos de *integridad, respeto por el individuo, el servicio y la búsqueda de la excelencia*. Al respecto la entrevista a un trabajador:

*“En ocasiones me pregunto, dónde quedan los principios de la empresa. 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 de sistemas, el 26 de marzo del 2004)

---

22 Cada año se realiza una encuesta laboral en Sistemas México, dirigida a los trabajadores en torno al ambiente laboral, los resultados son sistematizados por una empresa externa al corporativo, con el fin de garantizar objetividad, (para que las instancias internas no sean juez y parte). El trabajador califica a los funcionarios inmediatos (jefes de departamento) encargados de generar un buen ambiente laboral en base a las políticas de la empresa. Los resultados son entregados al vicepresidente de área para que se comente en una reunión con los trabajadores de línea. Para corregir los diversos puntos con baja calificación se instala un Comité voluntario formado por funcionarios y trabajadores. En el año 2004 formé parte como trabajadora de este Comité, como se mencionó en la Introducción.

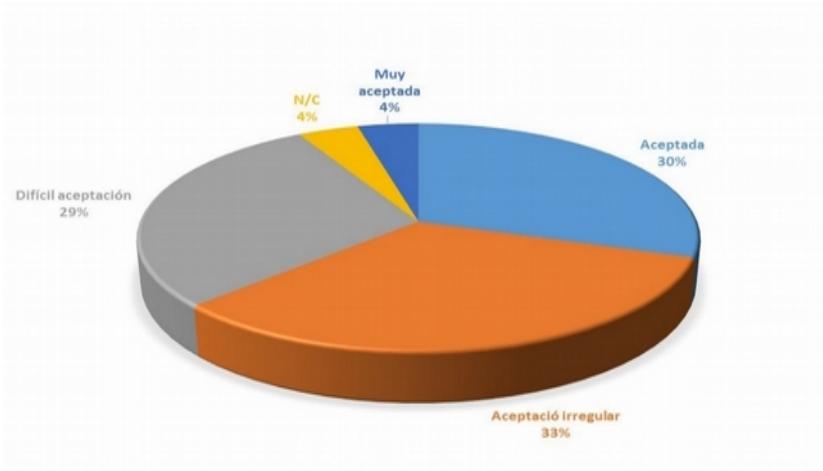
En todos los medios formales la comunicación se realiza de manera parcial, controlada y vertical de arriba hacia abajo, difundiendo la cultura corporativa de la empresa y sus políticas operativas y laborales. Cuando alguien emite un mensaje públicamente no acorde con los intereses de la empresa, han pasado situaciones como la que nos narra un trabajador:

*“Fue en la junta que hicieron para analizar el índice de ambiente laboral, a un compañero se le ocurrió comentar acerca de las horas extras que no se pagaban, y pues lo dejaron que hablara, se terminó la junta, y una hora después, lo llamaron para que pasará por su cheque pues quedaba despedido, ya por eso cuando se hacen esas famosas juntas para saber si estamos contentos, mejor no hablo.”* (Trabajador de Producción, 25 febrero 2004.)

En 2004 la vicepresidencia de sistemas aplicó un cuestionario de preguntas abiertas, para realizar una ‘Evaluación de la cultura Wal-Mart’. Sistematicé y analicé esa información para conformar algunos elementos que den cuenta de la manera en que el trabajador de sistemas interpela, renegocia y se apropia de las diversas formas simbólicas que constituyen la cultura Wal-Mart. Hubo una participación del 47% y se codificaron las preguntas para obtener un patrón general de respuestas. Algunos resultados se presentan en las siguientes gráficas: 1) ¿cuál ha sido la postura de la gente en relación con la cultura Wal-Mart? 2) ¿qué es lo que menos te gusta de la cultura?

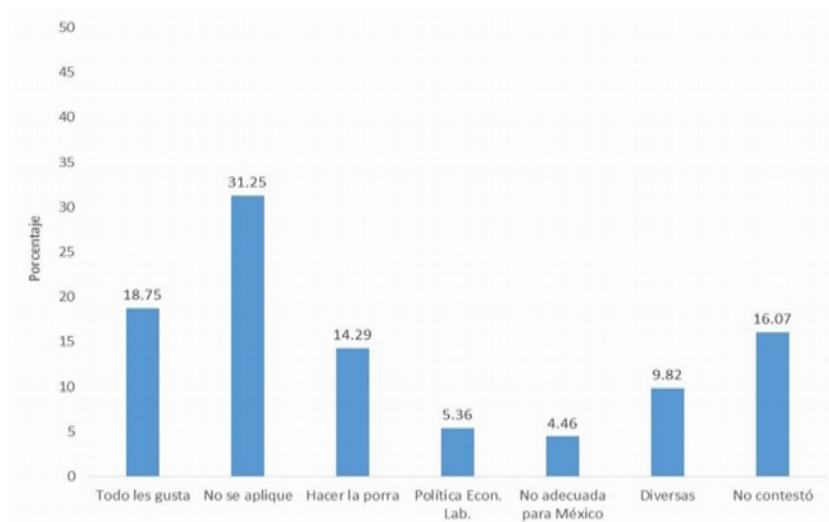
Respecto a la primera pregunta, se observan 4 tendencias: **I)** los que le dan una connotación de aceptación muy positiva; **II)** los que la consideran de aceptación positiva; **III)** los que la perciben como un proceso en el tiempo y con una aceptación irregular; **IV)** los que observan deficiencias en su aplicación y dificultades para aceptarla. Como se puede observar en el gráfico 2, una tercera parte (34%) considera que la ‘gente’ ha tenido una “muy buena y buena” postura con relación a la aceptación de la cultura Wal-Mart y 2/3 partes (62%) considera que ha habido una “aceptación irregular y difícil”.

**Gráfico 2.** ¿Cuál ha sido la aceptación de los trabajadores respecto a la cultura Wal-Mart?



En cuanto a la segunda pregunta, se observa que una tercera parte (31.25%) contesta que no hay relación entre lo que se dice y lo que se hace, o sea, que no aplica esta cultura, no se vive, es por eso que existe una tendencia con respecto a manejar el planteamiento cultural corporativo como puro ‘rollo’, o sea, como un discurso vacío y retórico.

A otro agrupamiento (24%) no le gustan ciertas prácticas como ‘hacer la porra’, las políticas económico-laborales y que no es una cultura adecuada para el trabajador mexicano. En el rubro de diversas contestaciones (9.82), se tuvieron respuestas como: que no les gusta que “no haya planeación, lo que afecta la convivencia familiar”, que “esté más enfocado a tiendas que a oficinas”, que “se les llame ‘asociados’ cuando significa algo diferente a lo que son”, no les gustan “las preferencias, las influencias y los lambiscones”.

**Gráfico 3.** ¿Qué es lo que menos te gusta de la cultura Wal-Mart?

En necesario apuntar que son resultados de solo un 47% de trabajadores, los que contestaron. En trabajo de campo, se preguntó a algunos trabajadores que ‘no contestaron’ (53%) el por qué no lo habían hecho, y algunos dijeron que fue por falta de tiempo y exceso de trabajo y otros que no le encontraban sentido al contestar, que era puro ‘rollo’ (demagogia).

Como se ha podido mostrar, mediante *formas simbólicas*, la empresa produce significados y los pone en circulación mediante diferentes niveles de emisión de mensajes por diversos medios de comunicación y divulgación interna, como los portales en la red de la empresa, los comunicados internos, posters en mamparas, mensajes mediante técnicas emocionales o de programación neurolingüística, talleres de ‘visión emotiva’, como los principales.

En fin, 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 transaccional, no tan solo con una *cultura corporativa*, sino también con diversos procedimientos, normatividades, políticas, códigos de ética, que controlen, disciplinen y sancionen al trabajador de sistemas, como a continuación se expone.

## EL PANOPTISMO TELEMÁTICO WAL-MARTIANO Y EL *MOBBING* (VIOLENCIA LABORAL)

En la llamada ‘Declaración de ética’ de la empresa se observan los comportamientos que debe cumplir el trabajador de Wal-Mart. La principal responsabilidad expresada en esta declaración establece 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” (*Declaración de Ética*, clave POLRH56). O sea, los principios éticos de la transnacional hacia el trabajador son: *obedece, vigila y denuncia*.

Están, además, los recursos informáticos en la red, los sitios y portales informáticos -como fue reseñado arriba-, 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, revistas, libros y videos con temáticas alrededor del ‘éxito’ y la competitividad entre trabajadores. Esta máquina de hacer experiencias, de modificar el comportamiento, de encauzar o reeducar la conducta de los individuos, constituye un postmoderno *panóptico laboral* (Foucault, 2005:207), actualizado con la tecnología telemática.

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 poder ejercer la disciplina. Para realizar eficazmente la vigilancia sobre los trabajadores, existe la mirada virtual altamente sofisticada y precisa soportada por la tecnología, por lo que el espacio de trabajo está rodeado de un sistema de video-cámaras, para la envidia del *panóptico* de Bentham<sup>23</sup>. Para que el trabajador pueda entrar a su centro laboral necesita gafetes electrónicos personales con diferentes niveles de acceso, en especial para los centros de cómputo. 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 la que una de las evaluaciones mensuales del trabajador, lo constituye el programa *Nice*, que graba la interacción telefónica entre

---

23 El panóptico de Bentham es la figura arquitectónica cuya construcción es periférica con celdas y una torre en el centro con un vigilante; en cada celda puede colocarse a un loco, un escolar o a un obrero. (Foucault, 2005)

el usuario y el analista, con parámetros a calificar. En esa área también están las claves de acceso telefónico personales para cada trabajador, por medio de las cuales se controlan cuestiones como: ir al baño, salir a fumar, asistir a una junta y demás.

Es así como las condiciones laborales se explican en términos de la aparición del *acoso psicológico en el trabajo* (APT) o *mobbing*,<sup>24</sup> fenómeno que es coadyuvado por la aplicación de políticas empresariales que justifican mayores cargas de trabajo, la exigencia de una mayor productividad y la competitividad e individualismo que se observan en el contexto cultural neoliberal global. Este contexto brinda el escenario para el surgimiento del APT, generado por prácticas que promueven relaciones tóxicas entre los sectores que conforman la empresa. (Peña y Sánchez, 2007:36).

Como se ha mostrado, los trabajadores de sistemas telemáticos en el contexto de las nuevas tecnologías se constituyen como agentes para hacer más eficientes los diversos procesos de trabajo en la empresa. Sin embargo, en países como México, y conforme a la nueva división del trabajo informacional, en la corporación Wal-Mart están en los niveles inferiores del proceso laboral telemático, con una participación mínima en las tareas de diseño, planeación y decisión, que se efectúan principalmente en la matriz de la empresa, en Arkansas. Además, a tono con los nuevos modelos flexibles y doctrinas gerenciales, son sometidos a controles laborales y culturales que han interpelado, resignificado, negociado, apropiado, mediante la circulación de formas simbólicas.

## CONCLUSIONES

En el análisis de la cultura corporativa en Wal-Mart se observan diversos tipos de relaciones: las de capacidad tecnológica-laboral, las de comunicación y las de poder, que se interrelacionan mediante diversos mecanismos en los que circulan formas simbólicas, signos, normatividades, valores, creencias, prácticas, comportamientos, y otros más. La detección y especificación de estos mecanismos es una tarea analítica difícil, por la interrelación compleja entre ellos: no es posible mostrar la influencia separada de cada uno de ellos. Sin afán determinístico, es posible señalar algunas dimensiones que los constituyen, sin agotar sus formas y relaciones múltiples y diversas. Algunos de estos mecanismos serían:

---

24 La palabra *mobbing* es un anglicismo que se aplica al acoso psicológico en el trabajo y proviene del vocablo *mob* que significa turba, muchedumbre.

1) *Control del tiempo y espacio laboral* (jornada de trabajo, tiempo extra, capacitación en tiempo de descanso, roles de turnos, la extensión del espacio laboral hasta el espacio familiar).

2) *Jurídico-laborales*, desde el *outsourcing* hasta la inexistencia sindical y la sustitución de normatividades jurídicas establecidas en la Ley Federal del Trabajo, como un reglamento interno de trabajo, por su ‘catálogo de políticas’ de la empresa, o bien las funciones que debiera realizar un organismo sindical en el piso de trabajo, sustituidas por el área de Línea Directa.

3) *Control organizacional*, por medio de normatividades, políticas, códigos de ética para disciplinar, vigilar y sancionar al trabajador.

4) *De acoso psicológico, emocional y salud física*, por medio de la violencia simbólica, miedo a no cumplir las expectativas de excelencia, temor por perder el empleo, stress por las cargas de trabajo; los roles de turnos al no estar estructurados afectan la salud del trabajador (colitis, afectaciones digestivas, alteración del sueño, stress, ansiedad, trastorno del sistema nervioso).

5) *Estructurales y económicos*, inscritos en el sistema neoliberal con tareas como la flexibilización del mercado de trabajo con la participación indirecta del Estado, incidiendo en las doctrinas gerenciales de organización del trabajo (calidad total, control de inventarios, trabajo en equipo, polivalencia de puestos).

6) *Simbólico-culturales*: se promueve una identificación con la empresa y además se vulneran las expectativas profesionales y la identidad como especialista en esta era digital y de la información, mediante rituales, inducción a creencias, técnicas emocionales que se internalizan en los trabajadores, y se legitima la visión del corporativo en su búsqueda de mayor rentabilidad con menores costos de fuerza de trabajo. Acorde con esta perspectiva el corporativo Wal-Mart ha puesto énfasis en implementar programas culturales específicos.

Las formas de organización económica no se desarrollan en un vacío social, tienen sus raíces en las culturas y en las instituciones. Para realizar un análisis acerca de la llamada *cultura Wal-Mart* fue necesario situarla desde un enfoque histórico semiótico en este contexto de nuevas tecnologías digitales, en el que las prácticas culturales se manifiestan por medio de *formas simbólicas*, que tratarán de ser generadas y puestas en circulación para ser impuestas. Aunque su manejo ha tenido cierto éxito en su expansión inicial en EUA (Slater, 2004, Dunnet y Stephen, 2006), al ‘exportarlas’ hacia México por medio de sus altos ejecutivos gerenciales queda en duda la *eficacia laboral cultural* de sus recetas

de mercader desde la óptica del trabajador de sistemas. Sobre todo porque esta cultura corporativa es interpelada con otra *eficacia cultural*, que es la que trae consigo el trabajador de sistemas, desde sus otros mundos de vida, fuera del espacio laboral, así como por su realidad socio-laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado J. C. y Portal M. (1991), Tiempo, espacio e identidad social, *Alteridades* (2).
- Alvarado García, R. (2006), *México-Wal-Mart: una relación de éxito y mutuo beneficio*, Tesis de Licenciatura, Relaciones Internacionales, Universidad de la Américas-Puebla
- Álvarez, J.; Tilly, C. (2005). Participación Extranjera en el Autoservicio mexicano. Disponible en: [http://www.uml.edu/centers/CIC/Research/Tilly\\_Research/Mexico/Alvarez-Tilly,%20Wal-Mart%20en%20Mexico-rev%20ct%20300905-pub.pdf](http://www.uml.edu/centers/CIC/Research/Tilly_Research/Mexico/Alvarez-Tilly,%20Wal-Mart%20en%20Mexico-rev%20ct%20300905-pub.pdf)
- Antunes, R. (1999). *¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Caracas: Ediciones la Chispa.
- Bank Muñoz, et al (2018). *Wal-Mart in the Global South*, Austin: University Texas Press.
- Bernal Meza, R. (2000). *Sistema Mundial y MERCOSUR. Globalización, regionalismo y políticas exteriores*, Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Bribiesca Silva, C. (2005). Wal-Mart un impacto en la economía, de 1991-2004, Tesis licenciatura, Facultad Economía de la UNAM
- Bonacich, E. & Khaleelah, H. (2006). "Wal-Mart and the Logistic Revolution", in Lichtenstein, N. (ed.) (2006). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism* (163-188), New York, The New Press.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1995). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, México: Editorial Fontamara.
- Bouzas, A. y Reyes, L. (2007). "Wal-Mart" en Bouzas (coord.) *Contratación colectiva de protección en México. Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT)*, México: UNAM-IE.
- Castells, M. (2004), *La era de la información: La sociedad red*, Vol. I, México: Siglo XXI.
- Ceceña, A. (2008). "Proceso de automatización y creación de equivalentes generales tecnológicos", en Ceceña, A. (Comp.), *La tecnología como instrumento del poder*, Disponible en: <http://www.bibliodgsca.unam.mx/libros/>
- Conde García, E. (2009) *El estado de indefensión de los trabajadores del grupo Wal-Mart de México en el D.F. ante los contratos de protección colectiva*, Tesis de Licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM

- Dunnet, J. & Stephen, A. (2006). "Falling Prices, Happy Faces: Organizational Culture at Wal-Mart," in Brunn. S. (ed.). *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy (79-90)*, New York.
- Foucault, M. (2005). *Vigilar y castigar*, México: Siglo XXI Editores.
- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados*, Buenos Aires: Gedisa.
- Geertz, C. (1991). *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa.
- González Romo, Z. (1996). *Los ritos y rituales en la Cultura Corporativa de Wal-Mart Super Center*, Programa de Doctorado en Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Hernández Castro, J. (2008). *Abuso corporativo laboral. El caso Wal-Mart*, Tesis de Maestría en Estudios Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana
- Hoopes, J. (2006). "Groth Trough Knowledge: Wal-Mart, High Technology. And the Ever Less Visible Hand of the Manager", in Lichtenstein, N. (ed.) (2006). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism* (83-106), New York: The New Press.
- Lichtenstein, N. (ed.) (2006). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York: The New Press.
- Moguel Liévano, et al (2012). *La responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas*, PROMEP/UNACH
- Moreton, B. E. (2006). "It Came from Bentonville: The agrarian Origins of Wal-Mart Culture" in Lichtenstein, N. (ed.) (2006). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism* (57-82), New York: The New Press.
- Petrovic, M. & Hamilton, G. (2006). "Making Global Markets: Wal-Mart and Its Suppliers" in Lichtenstein, N. (ed.) (2006). *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism* (107-142), New York: The New Press.
- Peña Saint Martin F., Ravelo Blancas P. & Sánchez Díaz S. (coord.). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*. México: Ediciones Eón, UAM- A y Servicio Europeo de información sobre el Mobbing.
- PRODESC (2008). *Lo barato sale caro. Violaciones a los derechos humanos laborales en Wal-Mart México*, Informe Organización no gubernamental.
- Reygadas, L. (2000). "De la conciencia de clase a la *business anthropology*: Los estudios sobre cultura y trabajo en México", *Inventario Antropológico, Anuario de la Antropología Mexicana*, Vol.6, UAM-I, México.
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona: Gedisa.

- Robbins, S. P. (1997), *Comportamiento organizacional*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- 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.
- Software, System Software, URL: <https://web.archive.org/web/20010530092843/http://home.olemiss.edu/~misbook/sfsysfm.htm>
- Thompson, J. B. (1998). *Ideología y cultura moderna*, México: UAM-Xochimilco.
- Vázquez Huérfano, M.A. (2011). *Propuesta de un Modelo de Gestión de la Innovación en empresas comerciales, caso Wal-Mart*, Tesis de Maestría, CIEAS del IPN
- Victoria, G. (2009) *El trabajador de sistemas telemáticos y la nueva cultura laboral en Wal-Mart México*, Tesis Licenciatura en Antropología Social, ENAH, México
- Wannöffel, M. (1998). “Interrogantes sobre la cultura laboral de la competitividad internacional” en Guadarrama Olivera, R. (coord.). *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México: UAMI, Juan Pablos Editor, Fundación Friedrich Ebert.
- Wal-Mart de México. Libro de Beneficios para Asociado consultado el 20 de septiembre del 2020 <https://one.Wal-Mart.com/content/dam/themepage/pdfs/AssociateBenefitsBook-Spanish-2020.pdf>
- Wal-Mart de México, “Informe Financiero” (2000-2018), México
- Wal-Mart de México-Normatividad Recursos Humanos (2001), *Políticas Corporativas*, clave POLRH00
- Wal-Mart de México-Normatividad Recursos Humanos (2002), *Política Línea Directa*, clave POLRHA35
- Wal-Mart de México-Recursos Humanos, “Programa de Transmisión de la Cultura Wal-Mart” (2004), México
- Wal-Mart Normatividad Recursos Humanos (2005), *Declaración de Ética*, clave POLRH56
- Weber, M. (1993). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona: Edit. 62.
- Zemelman, H. (1987), *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*, El Colegio de México.