

## **Wal-Mart, un modelo para el capitalismo del siglo XXI**

Nelson Lichtenstein

Wal-Mart es la mayor empresa del mundo. Es el modelo de un orden económico mundializado que refleja las políticas reaccionarias y las ambiciones imperiales de Estados Unidos hoy. Como el conservadurismo que estaba en el corazón del proyecto Reagan-Bush, Wal-Mart salió del sur rural, que no se acomodó jamás a las regulaciones sociales del New Deal, ni a la revolución de los derechos civiles, ni a la toma de conciencia feminista. En su lugar, la compañía ha desarrollado una ideología fundada en la familia, la fe y un sentimentalismo provinciano, que extrañamente hace buenas migas con el mundo del comercio mundial, con un nivel de vida estancado y el estrés del trabajo.

### **Un gigante de todas las categorías**

Fundada hace menos de 50 años por Sam Walton y su hermano Bud, esta compañía de Bentonville (Arkansas) dispone de una cifra de negocios de 300 millardos de dólares por año [404 millardos en 2009]: sus rentas son superiores a las de Suiza. Controla más de 5.000 grandes almacenes en el mundo, de ellos el 80% en Estados Unidos. Para la venta general de mercancías, Wal-Mart no tiene verdadero rival: en 2003, *Fortune* la presentaba como la compañía más admirada del país. El volumen de sus negocios supera el combinado de Target, Home Depot, Sears, K-Mart, Safeway y Kroger. Emplea a más de 1,5 millones de personas [1,9 millones en 2009], haciendo de ella la primera empresa privada en México, Canadá y Estados Unidos. Importa más de China que el Reino Unido o Rusia y sus ventas podrían alcanzar los 1000 millardos de dólares por año antes de 2015. En 1985, Sam Walton fue consagrado como el hombre más rico de América: hoy, sus herederos/as que poseen el 39% de la compañía, son dos veces más ricos que la familia de Bill Gates.

El éxito económico y la influencia política de esta compañía gigante permiten a Wal-Mart rediseñar nuestras ciudades, determinar el salario mínimo real, excluir a los sindicatos, dar el tono a la cultura popular, canalizar el capital a través del planeta y mantener verdaderas relaciones diplomáticas con una docena de Estados. En un período de difuminación de las regulaciones gubernamentales, la dirección de Wal-Mart tiene quizás más poder que cualquier otra entidad para “legislar” sobre los elementos claves de la política social e industrial de Estados Unidos. El gigante de Arkansas es completamente consciente de esta prerrogativa, razón por la cual dispensa millones de dólares en publicidad televisada para proclamar, no sus “precios sin igual”, sino la revitalización de

la comunidad, la satisfacción de sus trabajadores y trabajadoras, y las obras filantrópicas que se desarrollarían siguiendo la huella de sus almacenes.

Wal-Mart es el *bussines* tipo que fija las normas de un nuevo período histórico del capitalismo mundial. En cada etapa, una empresa gigante, floreciente y rápidamente imitada, encarna una serie de innovaciones en los planos tecnológico, organizativo y de las relaciones sociales. Así, Wal-Mart retoma las innovaciones tecnológicas y logísticas más poderosas del siglo XXI para ponerlas al servicio de una organización cuyo éxito se basa en la destrucción del estilo de relaciones sociales heredado del *New Deal* y su reemplazo por un sistema mundial que no ha dejado de comprimir los costes del trabajo, desde Carolina del Sur al sur de China, de Indianápolis a Indonesia. Por primera vez en la historia del capitalismo moderno, el modelo Wal-Mart hace del distribuidor el rey y del industrial su servidor. Así, esta compañía ha transformado miles de suministradores en pedigueños temblorosos, que hacen todo lo posible para reducir sus costes extrayendo la última gota de sudor productivo a millones de trabajadores y trabajadoras y de millares de subcontratantes.

## **El imperio asiático de Wal-Mart**

Es una “revolución logística” lo que ha representado una de las principales innovaciones que han contribuido a ampliar el dominio de Wal-Mart a escala mundial. El distribuidor estudia el comportamiento del consumidor-consumidora con un cuidado meticuloso antes de comunicar sus preferencias hacia arriba. Para hacer funcionar el conjunto, la cadena de producción y los *discounters* [*comercio de venta al detalle que practica una política sistemática y generalizada de venta con márgenes reducidos, acompañada muy frecuentemente de una reducción máxima de los servicios y gastos de explotación*] deben estar funcionalmente ligados, incluso si conservan una existencia legal y administrativa separada. Wal-Mart tiene así todo de un minorista y de un industrial gigantes, salvo el nombre.

Wal-Mart ha instalado su procónsul en Shenzhen, el epicentro de la industria china de exportación. Allí, un *staff* de 400 personas coordina la compra de productos asiáticos por un valor de unos 20 millardos de dólares. Como la compañía tiene una comprensión íntima del proceso de producción y como su volumen de compra es tan considerable, ha reducido a sus 3.000 suministradores chinos a la impotencia: no son ni asociados, ni socios, ni administradores de precios oligopolísticos [*que podrían ponerse de acuerdo frente a Wal-Mart*].

Mientras numerosos de esos proveedores son de pequeño tamaño y están subcapitalizados, un número creciente de empresarios de Asia del sureste dirigen industrias de muy gran tamaño. Por ejemplo, Tue Yen Industrial, un productor de calzados de Hong Kong, emplea a más de 150.000 trabajadores y trabajadoras en el mundo, principalmente en las fábricas de gama baja del sur de China. Un complejo industrial de Dongguan emplea también más de 40.000 asalariados y asalariadas y su fábrica gigante de Huyen Binh Chanh, en Vietnam, será

pronto la mayor fábrica de calzados del mundo, con 65.000 empleados/as. Por recordar, la última vez que un número de trabajadores tan grande estuvo reunido en complejos industriales gigantes de este tipo, fue en las industrias de armamento de la Segunda Guerra Mundial, en River Rouge, Willow Run, Boeing-Seattle y Douglas-El Segundo en Estados Unidos, Gorki y Magnitogorsk en la Unión Soviética, y en Dagenham cerca de Londres.

La cadena que proporciona Wal-Mart está vigilada tan estrechamente en Estados Unidos como en otras partes. Allí, los industriales que logran sobrevivir lo hacen porque se arrodillan ante los dirigentes supremos de la distribución: “*Si quieres suministrar a Wal-Mart, tienes que ser eficaz*”, señalaba el consultor Howard Davidowitz: “*el poder está en manos de Wal-Mart*”.

### **Wal-Mart contra la América de la “New Deal”**

El dominio de las tecnologías de la información y la revolución logística en curso no rinden cuenta más que de una parte del éxito de Wal-Mart. Esta compañía ha sacado partido también de la transformación de las políticas y de la cultura de un sistema de negocios que ha estimulado. Ha visto la luz en la América de la post *New Deal*, marcada por la atmósfera conservadora del Sur y la debilidad de los sindicatos. Es la razón de que la controversia lanzada por la llegada de Wal-Mart a los mercados de metrópolis como Chicago, Los Ángeles y San Francisco, encarne el conflicto más amplio entre lo que queda de la América de la *New Deal* y los esfuerzos agresivos y provechosos de los políticos y patronos del sur y del oeste para librarse de ello.

Los *discounters* dependen de una vigilancia continua, casi obsesiva, de los salarios y de los costes de trabajo. Deben despachar dos o tres veces tantas mercancías como las grandes superficies tradicionales como Sears y Macys, para hacer los mismos beneficios. Movimientos de *stocks* de esta rapidez dependen de márgenes de beneficio reducidos, que reclaman a su vez costes del trabajo inferiores en un 15% del total de las ventas, es decir la mitad de los de las grandes superficies tradicionales. Wal-Mart es claramente el líder de esta clase de *discounters*, con costes de distribución y de administración –esencialmente los salarios– un 25% inferiores a los de K-Mart, Target, Home Depot y de los demás grandes almacenes actuales.

En 1958, cuando los empleos industriales eran tres veces más numerosos que los del comercio de detalle, una tal presión sobre los salarios habría podido tener un impacto limitado. Pero hoy, cuando los asalariados y asalariadas del comercio de detalle son más numerosos que los de la producción de bienes de consumo duraderos, implica bajadas de remuneración para decenas de millones de personas.

Por supuesto, el hecho de que Wal-Mart haya logrado imponer bajos salarios en el comercio de detalle no deriva sólo de las especificidades de esta rama, de sus mecanismos de control tecnológicamente avanzados o de las economías preconizadas por Sam Walton. Esta compañía hunde sus raíces y ha conocido su

“En un período de difuminación de las regulaciones gubernamentales, la dirección de Wal-Mart tiene quizás más poder que cualquier otra entidad para ‘legislar’ sobre los elementos claves de la política social e industrial de Estados Unidos”

auge sorprendente en una región y un período que no deben nada al azar. Ni el New Deal, ni la revolución de los derechos cívicos habían aún alcanzado Arkansas cuando Walton comenzó a construir su imperio comercial en las pequeñas ciudades. La revolución agrícola de la inmediata postguerra estaba en su auge, despoblando las granjas de Arkansas, forzando a decenas de miles de mujeres y hombres blancos a buscar su primer verdadero empleo asalariado.

En los años 50 y 60, el frenesí de construcción de carreteras en los campos del Sur condenaba a miles de almacenes de pueblo, situados hasta entonces al borde de los caminos de tierra batida. Las nuevas carreteras principales y las autovías colocaban un

número mucho más importante de consumidores/as potenciales al alcance de las pequeñas aglomeraciones comerciales en pleno crecimiento, como Rogers, Harrison, Springdale y Fayetteville. Y esas mismas carreteras interestatales permitían a los minoristas de esas pequeñas ciudades construir y aprovisionar a las grandes superficies necesarias para las operaciones de descuento.

## **Máquina de guerra contra los sindicatos**

Walton sacó plenamente ventaja de esas circunstancias. Su paternalismo populista no fundaba un nuevo estilo de gestión de empresas, pero lo perfeccionaba con brío. Durante ese tiempo, como tantos empleadores del Sur, trampeaba a menudo con las disposiciones sobre el salario mínimo y las horas extras. Fue uno de los primeros clientes de los bufetes de abogados antisindicales que comenzaban a florecer en los estados del Sur en plena expansión. Wal-Mart rompió las tentativas de organización de los camioneros y de los vendedores/as de comienzos de los años 1970 recurriendo a los servicios de un cierto John E. Tate, abogado de Omaha cuyo activismo antisindical hundía sus raíces en la guerra de acentos racistas que había conmocionado la industria del tabaco en Carolina del Norte en los últimos años de la Gran Depresión.

Fue él quien convenció a Walton de que una política de bajos salarios, combinada con un sistema de “reparto de los beneficios”, ayudaría a la compañía a desarrollar buenas relaciones públicas y a evitar nuevas amenazas sindicales. En efecto, los bajos salarios y el “reparto de los beneficios” son hermanos siameses: los primeros suscitan una importante rotación de mano de obra y garantizan que pocos empleados/as gozan del “reparto de los beneficios”, que no afecta más que a los asalariados contratados desde al menos hace dos años.

Desde mediados de los años 1970, cuando Wal-Mart no disponía aún más que de un centenar de almacenes, su crecimiento fue alimentado por la transformación del clima de negocios de los años Reagan, que permitió a los grandes empresarios ahorrar millardos de dólares en los costes salariales. En la inmediata post Segunda Guerra Mundial, cuando Sears y Montgomery Ward se habían desarrollado en las zonas peri y extra urbanas, las presiones sindicales les habían obligado a pagar salarios relativamente elevados, en particular a los empleados masculinos que vendían cocinas y frigoríficos costosos.

Sin embargo, el fracaso de la reforma de las leyes de trabajo de 1978, seguido por el derrumbe del sindicato de los controladores aéreos (PATCO) en 1981, implicaban que el sindicalismo no sería ya muy amenazador para el comercio al detalle. Los salarios reales de Wal-Mart disminuyeron así, desde fines de los años 1970, contribuyendo a reducir un 35% el nivel de los salarios mínimos reales en el curso de los tres decenios siguientes. En 1994, el fracaso del plan de seguros de enfermedad de Clinton permitió a Wal-Mart continuar externalizando sus costes de trabajo, ganando así 2.000 dólares por empleado/a del sector alimentario. Además, el refuerzo del libre cambio, con la entrada de China en la OMC, ha permitido a Wal-Mart explotar fácilmente el mercado mundial del trabajo subpagado [...].

## **Trabajar en Wal-Mart**

Wal-Mart defiende su política de bajos salarios y de débiles ventajas sociales invocando que emplea trabajadores/as que ocupan una posición marginal en el flujo de recursos necesarios a la mayor parte de las familias americanas. Sólo el 7% de sus “asociados/as” mantiene una familia con niños con un único salario de Wal-Mart. La compañía contrata en efecto jóvenes escolarizados, jubilados, y gente que tiene dos empleos o están obligados a trabajar a tiempo parcial. La cultura de gestión de Wal-Mart, o su política de personal, justifican la discriminación hacia las mujeres, que ocupan actualmente los dos tercios de sus empleos, argumentando que no son las principales fuentes de rentas de la familia. Por primera vez desde al auge de la industria textil de comienzos del siglo XIX, cuando las mujeres y los niños representaban la mayoría de la fuerza de trabajo, la dirección de un sector de actividad central de la economía estadounidense contrata una mano de obra presentada como marginal para el mantenimiento de las familias.

Wal-Mart pretende que la presión que ejerce sobre los precios eleva el nivel de vida de toda la población, permitiendo a los consumidores/as ahorrar hasta 100 millardos de dólares por año, es decir unos 600 dólares para una familia media. Un estudio del McKinsey Global Institute ha concluido que las ganancias de productividad del comercio al detalle, medidas en función del valor añadido real por hora, han triplicado en la docena de años transcurrida desde 1987, parcialmente a causa del liderazgo competitivo de Wal-Mart en este enorme sector. “*Estas economías son una válvula de salvación para millones de familias de rentas medias e inferiores, que tienen dificultades para llegar a fin de*

mes”, afirma el dirigente de Wal-Mart, H.Lee Scott, “*en efecto, esto les hace cobrar un aumento cada vez que compran en nuestra tienda*”.

Henry Ford había utilizado las ganancias de productividad creadas por la puesta en pie de las primeras cadenas de montaje de automóviles para doblar los salarios, hacer caer la rotación de la mano de obra y vender su modelo T a precios aceptables, incluso para un pequeño granjero. Como el historiador Meg Jacobs ha establecido claramente –*Ciudadanía económica en la América del siglo XX*–, la búsqueda de altos salarios y de precios reducidos ha estado en el corazón de las políticas estadounidenses durante la mayor parte del siglo XX. Y cuando la política social miraba de reojo a la izquierda, como durante la Era Progresista [*de los años 1890 a 1920*], el *New Deal* y la Segunda Guerra Mundial, los intereses de los trabajadores y trabajadoras y de los consumidores convergían. Ellos y ellas consideraban la relación entre salarios y precios como un asunto público importante, y no como el *diktat* de los gestores o el resultado espontáneo de las fuerzas del mercado.

Así, hasta en los años 1960, los salarios del comercio al detalle representaban más de la mitad de los de los obreros del automóvil, en gran parte porque los nuevos sindicatos y los partidarios del *New Deal* habían intentado igualar los salarios en el seno de cada rama e industria, pero también entre ellas. Sin embargo, en 1983, tras un decenio de presiones inflacionistas sobre los salarios de los trabajadores-as, los del comercio al detalle han caído al tercio sólo de los de los obreros sindicados del automóvil, y al 60% de los de los vendedores/as cualificados del Norte y del Oeste. Es a ese nivel donde se estancan las remuneraciones del comercio al detalle hoy, a pesar de la subida considerable de la productividad de conjunto de los *discounters* [*un/a asalariado/a a tiempo completo de Wal-Mart gana hoy 17.874 dólares por año*].

## **Precariedad del empleo**

En realidad, comparando la estructura de los empleos de Wal-Mart con la que la gestión de la empresa y los sindicatos habían desarrollado durante las horas de gloria de General Motors, a mediados del siglo XX, se observa una transformación radical. Los trabajadores y trabajadoras de GM eran a menudo empleados de por vida, tanto que la rotación de la mano de obra era muy débil: tenían los mejores trabajos de la región, lo que impulsaba su longevidad en la empresa. Hoy, la rotación de la mano de obra en la industria automóvil es inferior al 8% por año y resulta en gran medida de las bajas naturales por jubilación. Por el contrario, en Wal-Mart, se acerca al 50% y es más elevada aún durante el primer año [70%]. [...]

El tiempo de trabajo –la definición de una plena jornada de trabajo– representa la otra gran diferencia con la vieja economía industrial estadounidense. Desde la adopción de la Ley sobre el Trabajo de 1938, la mayor parte de los americanos consideraban la jornada de 8 horas (y la semana de 40 horas) como un derecho básico: más allá, los empleadores debían recargar un 50% el pago de las horas suplementarias. [...] [*En realidad*], el coste total de cada hora de

trabajo suplementaria era relativamente débil, al no haber jamás estado obligadas GM y las demás firmas parecidas a pagar en horas suplementarias la gran parte de los costes salariales pagados en asignaciones de salud o de jubilación.

En cambio, en Wal-mart y en las demás firmas de ese tipo, sería un pecado capital pagar horas extras. De hecho, una semana de 32 horas es considerada como un empleo “a tiempo completo”, lo que da una gran flexibilidad y un gran poder a la dirección de la empresa permitiéndole meter horas suplementarias en los horarios normales, favorecer a ciertos empleados y tomar las disposiciones necesarias para los tiempos de vacaciones. Las consecuencias sociales de estas políticas son devastadoras: Wal-Mart no teme emplear a miles de nuevos empleados cada año, cuyo apego a su puesto es muy débil; igualmente, millones de americanos consideran como necesario y posible trabajar en negro con dos pesados empleos a tiempo parcial. [...].

### **¿Reformar Wal-Mart?**

El combate para cambiar el modelo de negocios de Wal-Mart, y en particular su política de trabajo forman parte de un combate más amplio para democratizar la vida económica. En China y otras partes, esto requiere cambios políticos de primer orden. Cuando gobiernos autoritarios presiden un período de proletarización masiva y continua, una erupción popular de gran magnitud está en el terreno de lo posible. La transformación de China en taller del mundo genera así el combustible social que bien podría estallar, según modalidades ya observadas en Peterloo en 1819, en Lowell en 1912 e incluso en Shanghai en 1927. Cuando esta erupción se produzca, su onda de choque forzaría a compañías como Wal-Mart a repensar una apuesta fundada en cadenas de suministros transoceánicas y trabajadores sobreexplotados a escala mundial.

En Estados Unidos, debemos esforzarnos por revivificar una ética social y democrática en la acción política, el funcionamiento de las instituciones y la vida del trabajo. Este combate no es contra Wal-Mart, por razones estéticas o ligadas a los intereses de los consumidores y consumidoras, sino contra la presión reaccionaria que esta compañía ha sido capaz de ejercer contra los salarios y las rentas de todos quienes trabajan en el seno de la nueva economía centrada en el comercio al detalle, que están en competencia con Wal-Mart o dependen de ella. Esta vía lleva a la acción política, en particular en los estados en que Wal-Mart intenta ahora ampliar su dominio [...] Las resistencias a la implantación de nuevos almacenes Wal-Mart en California y en otras regiones podrían bien marcar el comienzo de un período de exigencias y de desafíos políticos más difíciles para la compañía. [...]

Los principales temores de Wal-Mart no vienen de la competencia de Target o de Home Depot, sino de la protesta de los electores y electoras, de la hostilidad de quienes deciden sobre los asuntos públicos y de las acciones ante las justicias de abogados capaces mandados por los sindicatos. [...] Además, en China, en América central y en otras partes, ONGs, a menudo apoyadas por estu-

diantes y sindicalistas estadounidenses, denuncian la sobreexplotación del trabajo en las empresas que proporcionan los departamentos de vestido y juguetes de numerosos grandes almacenes estadounidenses.

## **Fábrica de *working poor* [trabajadores pobres con empleo]**

Hoy Wal-Mart debe hacer frente a acciones legales en numerosos frentes, contra la explotación de inmigrantes ilegales, contra la violación de las leyes sobre el trabajo de los niños, o contra la discriminación de su personal femenino. Si triunfan, estas acciones tendrán un impacto material sobre los costes salariales de Wal-Mart, contribuyendo a acercarlos a los de sus concurrentes. La política de personal de Wal-Mart está atacada por un amplio espectro de electos/as, de sindicalistas, y de investigadores. Estos últimos han mostrado que esta compañía puede pagar salarios de miseria porque las prestaciones sociales y los programas de salud públicos garantizan un nivel de vida mínimo a sus empleados/as, más que a los demás trabajadores estadounidenses.

En California, un estudio realizado en Berkeley ha mostrado que los salarios de Wal-Mart —alrededor del 31% inferiores a los del conjunto de los demás grandes almacenes— han obligado a decenas de miles de sus empleados a recurrir a “redes sociales” públicas, como los bonos de alimentos, la asistencia médica (Medicare) y las subvenciones a la vivienda. Este estudio estima que el apoyo de la asistencia pública a los empleados/as de Wal-Mart cuesta 86 millones de dólares por año a los contribuyentes de California, particularmente porque las familias de los empleados/as de Wal-Mart tienen necesidad de un 40% de subvenciones de más por sus cuidados médicos que la media de las familias de los demás empleados del comercio al detalle. [...] En Georgia, los hijos de los empleados/as de Wal-Mart son de lejos los más numerosos en recurrir al plan de seguro de enfermedad del Estado para los niños pobres.

El desafío a afrontar es hacer converger esta ola de críticas en una amplia coalición que podría comenzar a transformar las condiciones de trabajo en Wal-Mart, así como el régimen de negocios que permite a las grandes superficies del comercio al detalle dominar una parte considerable de la economía mundial. Si hay movimiento en contra de los ambiciosos planes de expansión de Wal-Mart, entonces la dirección de esta compañía comenzará a darse cuenta de que un modelo fundado en salarios y ventajas sociales correctos bien podría ser el único medio de escapar a estas presiones populares. Y cuando los trabajadores/as de Wal-Mart vean que pueden contemplar una carrera larga, estarán mucho más inclinados a interesarse por el sindicalismo para dar a su vida de trabajo la dignidad democrática y la renta adecuada que merece.

Traducción: *Alberto Nadal*

**Nelson Lichtenstein** es profesor de historia del movimiento obrero en la Universidad de California en Santa Bárbara. Retomamos aquí una versión abreviada de su artículo introductorio a la obra que ha dirigido: *Wal-Mart: The Face of Twenty-First Century Capitalism*, *The New Press*, 2006.