



El efecto del empoderamiento en empresas minoristas ante la pandemia a causa del COVID-19. El caso de Walmart

Rebolledo Iglesias, Gilberto¹; De León De la Garza, Elda Ayde² y Aranda Contreras, Elda Aurora³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León, grebolledo@yahoo.com.mx, Ciudad Universitaria de Nuevo León, 8183294000

² Universidad Autónoma de Nuevo León, eayde81@hotmail.com, Ciudad Universitaria de Nuevo León, 8183294000

³ Universidad Autónoma de Nuevo León, e_aranda10@yahoo.com, Ciudad Universitaria de Nuevo León, 8183294000

Información del artículo revisado por pares Revisión por pares

Fecha de aceptación: julio 2021

Fecha de publicación en línea: diciembre 2021

DOI: 10.29105/vtga7.2-321

RESUMEN

El presente estudio es una investigación exploratoria sobre el empoderamiento, cómo se aplica en Walmart de México y de Estados Unidos y el efecto que la pandemia del COVID 19 tuvo en estas tiendas. Se presenta un marco teórico con las ideas más importantes del empoderamiento, las tiendas minoristas y la pandemia. Para los resultados se hizo un estudio documental en el que se compararon las prácticas que realiza Walmart en México y en Estados Unidos. Se encontró que en ambos países se realizan prácticas muy parecidas en el tema del empoderamiento de empleados habiendo solo diferencia significativa en prácticas fuera del trabajo y en cuanto a la pandemia, las acciones realizadas son las dictadas por organismos de salud y que son replicables en muchos negocios.

Palabras claves: Empoderamiento, Minoristas, Pandemia

ABSTRACT

The following is an exploratory research on empowerment and its application within some of main retail stores in the industry. The study aims to the detail the effect that COVID 19 pandemic has caused on the retail industry. Additionally, a theoretical framework is presented with the some of the most important empowerment definitions as well as retail stores and the pandemic. To obtain the results, a comparison was made between the practices carried out by Walmart in both Mexico and the United States and it was found that in both countries similar practices are implemented to empower employees, with only significant differences in practices outside of work and, in terms of the pandemic, health and safety measures were those dictated by the authorities which are replicable across the whole productive sector in general.

Keywords: Empowerment, Retail, Pandemic
Códigos JEL: M, M5, M54

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfoca en estudiar el empoderamiento de los empleados en las empresas minoristas, en específico supermercados para determinar los efectos culturales y organizacionales que favorecen la asimilación de un entorno cambiante como el que generó la pandemia a causa del COVID-19.

Si bien es cierto que existen diversos estudios en los que se profundiza el análisis del empoderamiento en diferentes sectores empresariales; hay un número reducido de investigaciones que abordan el empoderamiento desde la perspectiva de los minoristas, en específico supermercados que para efectos de esta investigación se utiliza como sujeto de estudio a la empresa Walmart, misma que es un referente en aplicar procesos efectivos de desarrollo involucrando a sus empleados.

El empoderamiento tiene múltiples concepciones y estrategias, mismas que Walmart realiza en beneficio de sus empleados de manera indistinta; por ejemplo, empleados directos o indirectos, con un enfoque específico en las mujeres, ya que representan un número importante del total de sus empleados, como lo afirma el Human Resource Management International Digest, (2015) en particular, en regiones que comprenden los países de China, Bangladesh, India y la región de América Central, hay más de 60,000 mujeres empleadas directas, mismas que son beneficiadas con capacitaciones impartidas por organizaciones no gubernamentales para desarrollar habilidades en comunicación, higiene, salud reproductiva, salud y seguridad en el trabajo. Además, unas 8.000 mujeres también reciben capacitación de liderazgo para desarrollar habilidades necesarias de desarrollo personal y profesional. (Human Resource Management International Digest, 2015).

Por otra parte, se sustenta un marco teórico donde se explican las principales ideas conceptuales desde la perspectiva de diferentes autores, para determinar el tratamiento propio de esta investigación. Asimismo, se integra información relevante

del cambio en los hábitos de consumo durante el último año, así como las restricciones impuestas por las autoridades sanitarias a los minoristas y los efectos causados a este sector económico tan importante.

También se mencionan algunos aspectos generales, como las estrategias de adaptación que usaron las empresas minoristas para enfrentar los retos de la pandemia, el enfoque que adoptaron estas empresas para afrontarla y mantenerse y las estrategias para empoderar a los empleados para desarrollarlos y motivarlos a afrontar situaciones de cambio. Además, se analizan dichas estrategias en cuanto a su forma de aplicación por la empresa en cuestión tanto en México como en Estados Unidos.

1.1. PREGUNTA DE ESTUDIO

Con la intención de dar sentido a la investigación y de acuerdo a lo expuesto con anterioridad, se determina la siguiente pregunta de investigación:

¿Las estrategias de empoderamiento de la tienda Walmart favorecen la asimilación de un entorno cambiante?

1.2. OBJETIVO GENERAL

1. Comparar las estrategias de empoderamiento que lleva a cabo Walmart en México y en Estados Unidos.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer el impacto del empoderamiento de los empleados De Walmart en México y en Estados Unidos.
2. Determinar si las estrategias de empoderamiento favorecen la asimilación de los cambios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

A lo largo de la historia del estudio de las organizaciones el empoderamiento siempre ha sido importante, pero tomó un rol determinante a partir de la globalización, dónde lo único que permanece constante son los cambios; por lo que de acuerdo con Fang

Alandette (2011), el empoderamiento toma vigencia como proceso social del cambio, al propiciar la descentralización de las decisiones en las organizaciones con el fin de estimular al capital humano.

El concepto de empoderamiento posee flexibilidad para aplicar en cualquier ambiente tanto empresarial, personal, como contexto de negocios, es un instrumento que dota de beneficios importantes a los empleados para el progreso y desarrollo de los mismos; lo cual conlleva a beneficios en cuanto a la satisfacción y aportación de nuevas propuestas, por ende, una mejora de desempeño organizacional, Fang Alandette (2011) propone que se vea como un proceso multidimensional de carácter social, en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal, donde la participación de todos y cada uno de los individuos, forma parte activa del control, con el fin de fomentar la riqueza y potencial del capital humano.

Por otra parte, Fox (1998) propone que el empoderamiento de los empleados es un proceso mediante el cual se desarrolla una cultura de empoderamiento; se comparte información en forma de visión compartida, metas claras, límites para la toma de decisiones y los resultados de los esfuerzos y su impacto en el conjunto.

Se debe considerar como aspecto medular, la disposición de los empleados de asumir los retos del empoderamiento, una vez que se empiezan a asumir diferentes responsabilidades que traen consigo nuevos aprendizajes y capacidad de aceptación de los cambios. Por consiguiente, identificar a las fortalezas y debilidades de los empleados es clave en este proceso, en consecuencia, la capacitación, desarrollo y motivación son los mejores aliados.

Los empleados que asumen el empoderamiento, son empleados que aceptan los cambios, no se conforman con lo mismo, no se quedan obsoletos, dicho con palabras de Grensing-Pophal (2011) “Los empleados facultados no dudan en desafiar el *status quo*, que es fundamental para las empresas en el

ambiente de rápido cambio e impulsado por la tecnología.

Además, se deben considerar los tipos de empoderamiento que a juicio de Fang Alandette (2011), son el psicológico y el estructural. Revela que debe existir el primero para que se dé el segundo. Dicho de otro modo, después de que se generen las condiciones que den paso al empoderamiento, surgen las apreciaciones del empleado acerca de esas condiciones, lo que genera compromiso con la organización (Meyer, Irving y Allen, 1998).

En relación al compromiso organizacional que se adquiere como resultado del empoderamiento, y de acuerdo con Duque (2014), los empleados asimilan con mayor facilidad los procesos de cambio, por lo que es fundamental desarrollar capacidad de crear y mantener un sistema o cultura que facilite los cambios, responda a las exigencias y asuma los retos como el enfrentar una pandemia.

2.2. TIENDAS MINORISTAS O DE AUTOSERVICIO

Bocanegra Gastelum & Vázquez Ruiz (2012) realizan una comparativa entre tiendas del sector minorista en México, y mencionan que la empresa minorista que lidera el sector es Walmart Stores, Inc. con su filial Walmart de México y Centroamérica.

Ésta compite en el mercado nacional con sus homólogas oriundas del país como Soriana y la ahora extinta Comercial Mexicana; misma que fue absorbida en gran parte por Soriana en el año 2016, lo que ha permitido a esta última consolidarse como la segunda cadena de supermercados en México (Casado Izquierdo, 2018).

Otro dato que aporta valor a este trabajo de investigación es el de Bocanegra Gastelum & Vázquez Ruiz (2012) quienes mencionan que la minorista mundial concentra poco más del 50% del comercio de bienes personales que se adquieren en los supermercados (estos siendo datos del 2012, y que sin embargo demuestran una hegemonía en la industria).

Confirmando lo anterior, Casado Izquierdo (2018) apunta que tan sólo en los últimos 15 años (2000-2015) Wal-Mart ha pasado de tener presencia en 47 ciudades, a

multiplicar esta cifra casi por diez (457 ciudades), lo que da idea de su expansión al interior del sistema urbano mexicano.

Paralelamente, Bocanegra Gastelum (2015) menciona al respecto que, las empresas extranjeras, específicamente Wal-Mart ha logrado posesionarse de más del 60 por ciento de las ventas de bienes de consumo personal en México. Asimismo, apunta que, en el contexto mexicano, las empresas minoristas sufrieron un cambio importante ante la llegada de empresas extranjeras de la industria, en la manera de su organización, administración, control de mercancías, reclutamiento de personal, abastecimiento y ofrecimiento de mercancías.

Respecto a definiciones de la variable tienda minorista, se hace referencia al trabajo de (Vargas & Rodríguez, 2016) quienes desarrollan y proponen definir la variable de tienda minorista en dos partes y por medio de referencias de otros autores:

En primer lugar, definen a la empresa como una organización cuyo objetivo es crear beneficios monetarios a través de la producción y venta de bienes y servicios.

En segundo, las características del mercado en este sector en el que se encuentran y participan empresas comercializadoras consideradas micro, pequeñas, medianas y gigantes o mega corporaciones con un poder de mercado local, regional, nacional e incluso global.

Por otro lado, Bocanegra Gastelum, (2015) categoriza a las empresas en 2 secciones:

1. El gran establecimiento comercial y;
2. El pequeño tendero.

Al primero lo caracterizó como:

- a. El que efectúa compras en mejores condiciones,
- b. Posee transportes más baratos y seguros,
- c. Ofrece una mayor variedad de bienes

El comerciante al menudeo también se entiende como el vendedor al detalle.

También Bocanegra Gastelum & Vázquez Ruiz (2012) hacen referencia al concepto de comercio minorista como: al intermediario comercial que vende

directamente al consumidor los productos necesarios para su uso individual o familiar.

2.3 EFECTOS DE LA PANDEMIA A CAUSA DEL COVID-19

De acuerdo con la literatura, no existe una definición concreta y única del concepto, pero Kelly (2011), menciona que una pandemia es una epidemia que ocurre en todo el mundo o en una zona muy amplia, cruzando fronteras internacionales y por lo general afectando a un gran número de personas.

Esta afectación no es exclusiva a la salud, ya que las empresas han sufrido en amplio espectro un fuerte golpe a sus economías. Freeman (2020) menciona que muchas empresas han tenido que adaptarse a una demanda para la entrega de comestibles a domicilio, puesto que aumentaron en un 450% en marzo de 2020 a comparación de marzo 2019.

También, ante los recientes brotes de enfermedades respiratorias y nuevos virus cada vez más letales, y frente a la pandemia que se desató en el año 2020, los consumidores alrededor del mundo cambiaron la manera en que consumían productos y servicios.

Los cambios en el comportamiento social no se limitan al comportamiento personal, pero parece que varias áreas de la vida se vieron afectadas, incluyendo el comportamiento del consumidor, y esta vez, en todo el mundo (Anastasiadou, Anestis, Karantza, & Vlachakis, 2020).

Por otro lado, los autores anteriormente citados, hallaron en su investigación, diferencias importantes en la forma en la que el comportamiento de los consumidores fue cambiado.

Por ejemplo, los habitantes suecos, que no tuvieron restricciones fuertes de movilidad y en favor de ellos agencias del gobierno impartían información pertinente para que supieran actuar acorde a las necesidades de la crisis sanitaria, en consecuencia, los consumidores incrementaron el volumen de productos comprados con tendencia a almacenar alimentos buenos por cuatro semanas.

En concreto, las tiendas con comercio electrónico se enfrentaron a un crecimiento en las ventas de aproximadamente el 15-20% y un crecimiento del volumen de alrededor del 5-10% con Estocolmo teniendo el mayor aumento. (Anastasiadou, Anestis, Karantza, & Vlachakis, 2020).

Posteriormente, en territorio griego los autores encontraron que las emociones en la población en general eran de incertidumbre, miedo y ansiedad, puesto que el país es percibido con altos índices de intranquilidad por razones evidentes al manejo de crisis, en comparación con Suecia.

Sin embargo, los consumidores cambiaron su comportamiento hacia los comercios minoristas, ya que también se registró que compraban el doble de lo que usualmente compraban anterior a la crisis sanitaria.

Adicionalmente, y de manera no aislada, este mismo comportamiento puede compararse con otros territorios, por ejemplo, Singapur, Australia y Argentina, de acuerdo a los autores, esta reacción de la población atiende a un fenómeno psicológico que se le atribuye a Carstensen et al. (2003) llamado “Teoría de la selectividad socioemocional”. (Anastasiadou, Anestis, Karantza, & Vlachakis, 2020)

Dentro del contexto mexicano, Guerrero, Chacón, Mariscal, & Elbittar, (2020) mencionan que el comercio electrónico ha crecido a un ritmo particularmente rápido, incluso antes de la pandemia. Tan solo en 2019, el valor del comercio electrónico en el país registró un incremento de casi el 30% en el mismo año (El Economista, 2020), siendo esto citado por los autores mencionados.

De modo que las acciones tomadas por las empresas en tiempos de pandemia reportan que la cadena de suministro y logística fue severamente modificada para mantener el flujo de bienes a un ritmo constante y evitar posibles desabastos; ya que detrás de la eficiencia en tienda hay cientos de personas asegurando el flujo de mercancías (Guerrero, Chacón, Mariscal, & Elbittar, 2020).

Debido a que la empresa mantiene relación con 30,000 proveedores que de los cuales 93% son pequeñas y medianas empresas nacionales, se optó por modificar los esquemas de pagos reduciéndolo a 7 días durante los meses de abril, mayo y junio; se puso en marcha el Programa de Financiamiento, a través de Factoraje a tasas competitivas. A su vez se llevaron a cabo acciones como la compra a pequeños agricultores de 700 toneladas de frutas y verduras, apoyando así a productores locales (Walmart de México, 2020).

También se indica que gracias al esfuerzo de los departamentos de flujo de mercancías y de compras de Walmart estuvieron monitoreando de manera constante las necesidades específicas de cada tienda según la demanda de productos de cada una, lo cual constituyó el pilar clave en el suministro de mercancías al cliente final. (Guerrero, Chacón, Mariscal, & Elbittar, 2020)

Por otro lado, es importante mencionar las restricciones impuestas por el gobierno a este sector productivo teniendo como ejemplo al gobierno de la Ciudad de México (2020) el cual, requirió al personal de negocios esenciales:

- No escupir. Si es necesario hacerlo, utilizar un pañuelo desechable, meterlo en una bolsa de plástico, anudarla y tirarla a la basura; después lavarse las manos.
- No tocarse la cara con las manos sucias, sobre todo nariz, boca y ojos.
- Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas, sitios cerrados, transporte, centros de reunión, entre otros.
- Mantener una sana distancia de 1.5 metros durante los contactos.
- Promover los principios rectores de la “No Discriminación” hacia las personas que hayan tenido COVID-19 o hayan convivido con algún familiar que lo tenga o haya tenido.

Otras medidas incluyen:

- El control de ingreso y egreso a tiendas.
- Uso de equipo de protección personal.
- Señalización dentro de tiendas para fomentar la sana distancia.
- Salas de espera.
- Aforo máximo permitido.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación se categoriza como exploratorio ya que de acuerdo con Fernández Alarcón (2006), la investigación exploratoria se realiza cuando se conoce muy poco sobre un concepto, constructo o materia.

También, las investigaciones exploratorias proporcionan información de un reducido grupo de personas, situaciones u organizaciones con el objetivo de obtener un conjunto de proposiciones contrastables que representen una teoría.

Además, es vista como el tipo de investigación que permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar, e indican el objeto esencial de familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso. (Cazau, 2006)

Cortés Cortés & Iglesias León (2004) proponen que se puede identificar como el primer nivel de conocimiento; permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con el mayor nivel de profundidad.

Se identificó a la organización Walmart donde se ha aplicado el empoderamiento y se destacan los cambios que se han dado en los empleados como resultado.

Cabe precisar que no se han manipulado las acciones de la empresa citada en este estudio, debido a que no se forma parte de ella y se refiere a hechos ya realizados.

Por otro lado, esta investigación es de tipo descriptivo porque se detallan hechos ya efectuados por la organización seleccionada.

De acuerdo con Cazau (2006) los estudios descriptivos ayudan a analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno, así como sus componentes. Otro uso o propósito

de los estudios descriptivos es que pueden ofrecer también la posibilidad de hacer predicciones incipientes, aunque sean rudimentarias.

También se considera un estudio de caso que de acuerdo con Cazau (2006) consiste en el examen intensivo, en amplitud y profundidad, de una unidad de estudio (individuo, grupo, comunidad, asociación, acontecimiento y cultura) empleando todas las técnicas disponibles para ello.

Además, Arzaluz Solano (2005) menciona que el origen del término “estudio de caso” es similar a “historia de caso” en estudios clínicos como la psicología o la medicina. Sin embargo, el método de caso en sociología, que es llamado “estudio de caso” o “estudio monográfico”; muestra un hecho tomado de un grupo de casos particulares para propósitos de la investigación sociológica.

Arzaluz Solano (2005), también define al concepto citando a (Feagin, Orum y Sjoberg, 1991:2) como [...] multifacética investigación a fondo de un simple fenómeno social por medio de métodos cualitativos de investigación.

El estudio se realiza minuciosamente y a menudo se basa en varias fuentes de análisis. El fenómeno social analizado puede ser una organización, puede ser un rol, puede ser una ciudad o puede ser un grupo de personas.

El estudio de caso suele considerarse como instancia de un fenómeno, como una parte de un amplio grupo de instancias paralelas.

Muñiz, (s.f.) cita a Stake (1994) para abordar la siguiente definición: Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución.

4. RESULTADOS

4.1. EMPODERAMIENTO EN WALMART MÉXICO

De acuerdo con los portales de Wal-Mart México, esta empresa fomenta la cultura empresarial en sus empleados con distintos

programas, por ejemplo, “100 en Cultura”, “Es mi Líder” y “Transformación Cultural”.

Por otra parte, la empresa menciona en su portal que proporcionan capacitación dirigida a los asociados de Operaciones y Staff de todos los niveles, con el fin de desarrollar habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, negociación y conocimientos técnicos. (Wal-Mart de México, s.f.)

Adicionalmente, la empresa reporta que empodera a sus empleados mediante el desarrollo profesional de los mismos, ya que brindan apoyo por medio de becas profesionales de licenciaturas, posgrado, así como diplomados; programas de coaching y mentoría.

Como resultado de estos programas de beneficios al empleado, la empresa reporta un total de 26,381 asociados promovidos en 2019, de los cuales 49% son mujeres. (Wal-Mart de México, s.f.)

4.2 Empoderamiento en walmart estados unidos

La división de la empresa en Estados Unidos reporta que empodera a sus empleados de manera similar a como lo hacen en los demás países de operación, a través de apoyos escolares para sus empleados que deseen seguir desarrollándose.

La empresa reporta que mediante los programas “Live Better U”, los empleados pueden obtener una educación de calidad

libres de deudas y solo haciendo un pago de 1 dólar americano al día, siendo la empresa la que absorbe el resto de los costos y cuotas que surjan.

También los empleados tienen la oportunidad de obtener créditos para inscribirse en colegios o universidades de sus comunidades, la empresa reporta un total de \$317 millones de dólares en créditos educativos, así como la oportunidad de terminar y obtener los diplomas de educación básica.

La empresa hace uso de las tecnologías de la información, ofreciéndoles un paquete de aplicaciones móviles y dispositivos que los ayudan en sus tareas diarias, así como también les ofrecen aplicaciones en las que pueden manejar sus finanzas personales y que en general, pretenden aligerar la carga de los empleados. (Wal-Mart, s.f.)

4.3 Comparación de acciones de empoderamiento entre Wal-Mart estados unidos y Wal-Mart México

Las comparaciones que se incluyeron en la tabla que se expone a continuación, muestran los beneficios o instrumentos que usa la empresa para empoderar a sus empleados; sin embargo, al final de esta vemos un espacio en blanco en el apartado de “apoyo dentro y fuera del trabajo” puesto que, la naturaleza de los beneficios se puede considerar dentro de las prestaciones de ley, a excepción de las aplicaciones móviles.

Tabla 3 *Comparativa de acciones de empoderamiento entre Walmart Estados Unidos y Walmart México.*

Tipo de beneficio	Wal-Mart de México	Wal-Mart Estados Unidos
Formación para el trabajo	Capacitación en temas como Liderazgo, Negociación, Trabajo en equipo y conocimientos técnicos	Capacitación en liderazgo, comunicación y administración del cambio
Programas de Educación	Becas para estudios de licenciatura y posgrado	Apoyo para educación básica y créditos escolares para formación profesional
Programas de Salud	Prestaciones seguridad social que por Ley se debe proporcionar a los empleados	Opciones accesibles para programas de salud y seguridad accesibles
Desarrollo Interno	Programas de mentoreo y coaching	Programas de mentoreo y coaching
Apoyo dentro y fuera del trabajo	Prestaciones básicas de ley en matrimonio y maternidad.	Apoyo por: <ul style="list-style-type: none"> • Maternidad • Adopción • Paternidad Aplicaciones móviles de finanzas personales; Aplicaciones móviles para monitoreo y gestión de labores diarias.

Fuente: (Wal-Mart, s.f.) (Wal-Mart de México, s.f.)

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada a Walmart y a la revisión de literatura, se concluye que el empoderamiento es una estrategia en la que se comparte el poder con los empleados, de tal manera que se pueda tener una visión clara del alcance que tienen las decisiones de cada uno.

En el caso específico de Walmart, se aplica el empoderamiento, se revisaron las prácticas en México y en Estados Unidos, habiendo coincidencias importantes en la formación para el trabajo, específicamente en el rubro de la capacitación, con lo que se concluye que no se empodera al empleado sin antes capacitarlo y estar seguro de que tiene las herramientas para tomar decisiones correctas. Hay una capacitación en liderazgo, la cual también contribuye al fortalecimiento del empoderamiento, puesto que no solo se trata de conocimientos relativos al puesto de trabajo los que ayudan a tomar mejores decisiones, también se debe capacitar en liderazgo, para que el empleado tenga la seguridad en su persona y sea capaz de aplicar los conocimientos adquiridos.

En ambos países se otorgan las prestaciones de salud legales, por lo que los empleados vulnerables no ven arriesgada su salud. Igualmente hay programas de mentores, los cuales permiten ver cuando una persona está lista para tomar decisiones sin supervisión.

La diferencia importante en las prestaciones de ambos países tiene relación a

las prestaciones adicionales que se dan como las de finanzas personales o días por paternidad, las cuales solo están presentes en Estados Unidos.

En cuanto a la Pandemia, en ambos países se siguieron políticas muy similares, de hecho políticas semejantes en todo el mundo. Se restringió el acceso a personas vulnerables, tanto si eran empleados o clientes, se establecieron filtros sanitarios para tomar temperatura, aplicación de gel antibacterial, toallas desechables y limpiador para el carro de compras.

El presente estudio puede servir de base para conocer las estrategias que fueron emergentes y que se van a convertir en estrategias permanentes en las organizaciones, tanto en lo concerniente a la pandemia como en el empoderamiento y el comercio electrónico.

Se puede hacer una comparación con otras tiendas minoristas para ver si hay algunas prácticas dignas de aplicar una vez que el retorno a las compras presenciales sea seguro. Por otra parte, resulta interesante analizar cómo se comportan las aplicaciones de las tiendas para llevar la mercancía a domicilio, la opción de recoger en la tienda, las aplicaciones independientes que brindan el servicio de hacer las compras y llevarlas a domicilio y se puede elegir entre y de varias tiendas. Sin duda, esta investigación será un precedente de los aprendizajes obtenidos en sector comercial durante la pandemia a causa del COVID-19.

REFERENCIAS

- Anastasiadou, E., Anestis, M. C., Karantza, I., & Vlachakis, S. (2020). The coronavirus' effects on consumer behavior and supermarket activities: insights from Greece and Sweden. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 893-907.
- Arzaluz Solano, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*. Sonora: El Colegio de Sonora.
- Bocanegra Gastelum, C. O. (11 de Mayo de 2015). El papel de las empresas trasnacionales en el comercio minorista. La walmartización en México. Hermosillo, Sonora, Mexico.
- Bocanegra Gastelum, C., & Vázquez Ruiz, M. Á. (2012). Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. *Paradigma económico*, 91-117.
- Anastasiadou, E., Anestis, M. C., Karantza, I., & Vlachakis, S. (2020). The coronavirus' effects on consumer behavior and supermarket activities: insights from Greece and Sweden. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 893-907.
- Arzaluz Solano, S. (2005). *La utilización del estudio de caso en el análisis local*. Sonora: El Colegio de Sonora.
- Bocanegra Gastelum, C. O. (11 de Mayo de 2015). El papel de las empresas trasnacionales en el comercio minorista. La walmartización en México. Hermosillo, Sonora, Mexico.
- Bocanegra Gastelum, C., & Vázquez Ruiz, M. Á. (2012). Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. *Paradigma económico*, 91-117.
- Casado Izquierdo, J. M. (2018). Supermercados en México: expansión y espacios de inserción. *Estudios Geográficos*, 167-190.
- Cazau, P. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*. Buenos Aires.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen: Colección Material Didáctico.
- Fang Alandette, Y. (17 de 11 de 2011). Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios. Cartagena, Colombia.
- Fernández Alarcón, V. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Barcelona.
- Fox, J. (22 de June de 1998). Employee Empowerment: An Apprenticeship Model.
- Freeman, E. (2020). Impacts of the COVID-19 Pandemic: How Retail, Office and Industrial May Be Affected by Changes in Human Behavior. *THE COUNSELORS OF REAL ESTATE*, 1-6.
- Gobierno de la Ciudad de México. (Mayo de 2020). LINEAMIENTOS DE MEDIDAS DE PROTECCIÓN A LA SALUD QUE DEBERÁN CUMPLIR LOS ESTABLECIMIENTOS DE AUTOSERVICIO PARA REANUDAR ACTIVIDADES HACIA UN REGRESO

SEGURO A LA NUEVA NORMALIDAD EN LA CIUDAD DE MÉXICO. Ciudad de México, México.

Guerrero, R., Chacón, J., Mariscal, E., & Elbittar, A. (2020). Los efectos sobre el bienestar local de la expansión de Walmart, 2009-2020. *SSRN*, 1-61.

Human Resource Management International Digest. (2015). "Walmart helps women to take control of their lives: Supermarket trains more than 60,000 working in the factories of its suppliers". *Human Resource Management International Digest*, 16-18.

Kelly, H. (2011). The classical definition of a pandemic is not elusive. *Scientific Electronic Library Online*, 540-541.

Muñiz, M. (s.f.). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*.

Vargas, S. G., & Rodríguez, P. C. (28 de Septiembre de 2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México.

Wal-Mart de México. (s.f.). *Nuestra gente*. Obtenido de Walmart de México:
<https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/nuestra-gente#https://www.walmex.mx/>

Wal-Mart. (s.f.). *Opportunity & Advancement*. Obtenido de Working at Walmart:
<https://corporate.walmart.com/our-story/working-at-walmart>