

# Estudios laborales en México

Marcela A. Hernández Romo  
(coordinadora)



Primera edición: septiembre de 2010

© Marcela A. Hernández Romo  
© Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa  
© Plaza y Valdés, S. A. de C. V.  
Plaza y Valdés, S. A. de C. V.  
Manuel María Contreras 73. Colonia San Rafael  
México, D. F., 06470. Teléfono: 5097 20 70  
[editorial@plazayvaldes.com](mailto:editorial@plazayvaldes.com)

Calle Murcia 2. Colonia de los Ángeles,  
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid, España  
Telf.: 918625289  
[madrid@plazayvaldes.com](mailto:madrid@plazayvaldes.com)  
[www.plazayvaldes.com](http://www.plazayvaldes.com)

ISBN: 978-607-402-266-7

Impreso en México / *Printed in Mexico*

## Índice

Prólogo .....	9
Diez años de estudios laborales en México .....	9
<i>Marcela Hernández Romo</i>	

### Lo clásico de los nuevos estudios del trabajo

¿De qué modernización hablamos? Trayectorias productivas en la industria de alimentos y bebidas en Yucatán .....	15
<i>Beatriz Torres Góngora y Jorge Carrillo Viveros</i>	
¿Mercados y jerarquías o análisis social de actores y procesos de intercambio? .....	47
<i>Miguel Ángel Gómez y Luis Reygadas</i>	
Un acercamiento hacia la labor de las diseñadoras de ropa .....	71
<i>Abel Pérez Ruiz y Sergio Sánchez Díaz</i>	

### Los trabajos no clásicos

Trabajo cognitivo y control sobre el proceso de trabajo: la producción de <i>software</i> .....	95
<i>José Guadalupe Rodríguez Gutiérrez y Enrique de la Garza Toledo</i>	
Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el caso McDonald's. ....	119
<i>Gustavo Garabito Ballesteros y Marcela Hernández Romo</i>	

## **Problemas actuales del trabajo en México**

Migración y construcción social del mercado de trabajo. Hueyotlipenses en Jackson Hole, Wyoming . . . . .	147
<i>Óscar Calderón Morillón y Fernando Herrera Lima</i>	
La medición de las competencias laborales en México. Aplicación de una metodología . . . . .	185
<i>Héctor Gaspar del Ángel, Ignacio Llamas Huitrón y Nora Garro Bordonaro</i>	

## Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el caso McDonald's

*Marcela Hernández Romo<sup>1</sup>  
Gustavo Garabito Ballesteros<sup>2</sup>*

### Introducción

**E**l corporativo McDonald's es una de las empresas más representativas y emblemáticas de lo que es una empresa globalizada y de la cultura estadounidense. Actualmente funciona como una cadena de restaurantes de comida rápida la cual comercia no sólo con sus productos (un tipo de hamburguesa y papas fritas), sino con la venta de concesiones en la modalidad de franquicias. El sello de distinción que identifica y certifica a McDonald's a nivel mundial es *obrand* McDonald's, que es una filial de la empresa, que garantiza al cliente en cualquier parte del mundo el mismo servicio. Para poder obtener la concesión deben cumplirse ciertos requisitos que nosotros englobamos en concepto de unidad socioeconómica de trabajo y que implica un tipo de relación con el concesionario basada en la concepción de un administrador-propietario, la exclusividad de los proveedores en el abastecimiento, con un tipo de sindicalismo de protección o la no existencia. Pero, además, los concesionarios deben de implementar de manera uniforme un tipo de tecnología creada y distribuida especialmente para la compañía, una forma de organización del trabajo y de gestión de la mano de obra, un tipo de relaciones laborales y de perfil de la mano de obra, la inclusión del cliente en los procesos productivos. Esta estrategia global se traduce en los siguientes requerimientos a cumplir por parte

<sup>1</sup> Coordinadora del posgrado en Estudios Laborales de la UAM-I.

<sup>2</sup> Doctorante del posgrado en Estudios Laborales de la UAM-I.

del concesionario: en cuanto al mercado de trabajo, sólo se deben contratar jóvenes de entre 16 y 23 años, preferentemente estudiantes, la implementación en el proceso de una única manera de producir los productos, la cual debe de ser reproducida en todos los establecimientos del mundo (los alimentos se preparan igual en todo el mundo) y la inclusión del cliente en el en el proceso de trabajo; el cliente debe atenderse a sí mismo en los aspectos de elección de su menú, pago, abastecimiento de sus implementos para el consumo y limpieza del espacio donde ingirió los alimentos. A este conjunto de elementos lo denominamos “configuración sociotécnica de servicios” (De la Garza, 2009).

Bajo estos principios, McDonald’s inició su proceso de mundialización en los años sesenta, alcanzando para 2005 la cifra de 31 886 restaurantes en 118 países, empleando a casi 1.5 millones de personas en todo del mundo.

#### Distribución de restaurantes McDonald’s en el trienio 2003-2005

<i>Año</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>
Estados Unidos	13 727	13 673	13 609
Europa (en 32 países)	6 352	6 287	6 186
APMEA* (en 37 países)	7 692	7 567	7 475
América Latina (en 31 países)	1 617	1 607	1 578
Canadá	1 378	1 362	1 339
Otros	1 120	1 065	942
Total	31 886	31 561	31 129

Fuente: Downloadable Financials 2005 McDonald’s Corporation.

\* Asia, Pacífico, Medio Oriente y África.

#### McDonald’s México

México ocupa el segundo lugar en la cantidad de franquicias en América Latina después de Brasil, que para 2005 contaba con 542 restaurantes, mientras que México para el mismo año disponía tan sólo de 310 establecimientos. Según la información del corporativo, el primer McDonald’s (franquicia) que se instaló en México data de 1985, y para 2005 contaba con 310 establecimientos distribuidos en toda la República, empleando a 11 500 trabajadores directos. En la ciudad de México, en 2005, existían alrededor de 74 restaurantes, concentrando el mayor número de estable-

cimientos en el país, seguían Guadalajara con 16 y Monterrey con nueve restaurantes. Para 2006, el número de restaurantes ascendió a 351 y se daba empleo a 12 500 personas. Según una nota publicada en marzo de 2007, la empresa cuenta a nivel nacional con 8 990 empleados, lo que nos indica una importante caída de 3 510 trabajadores en menos en un año. Entre los principales proveedores de McDonald's se encuentran Bimbo, Coca Cola, Grupo Lala, Tyson, Café Blasón y Trosi de Carnes, que provee a la empresa McDonald's México de 25 a 40% del total de su producción. La comercializadora GAB obtiene al año 14 mil cajas de lechuga, de las cuales, consume 25%. Sin embargo, es Keystone el principal proveedor de insumos del corporativo en México, acaparando 95% del total de insumos que requiere la cadena de restaurantes (Love, 1986, <http://www.mcdonalds.com.es>).

### **Nuevo enfoque para el estudio de los trabajos no clásicos<sup>3</sup>**

El presente ensayo tiene el siguiente objetivo: demostrar que el estudio de los trabajos denominados no clásicos pueden ser analizados como configuración sociotécnica de procesos laborales en servicios (CSTPLS), lo que nos lleva a asumir el concepto ampliado de trabajo, de control de relaciones laborales y de nuevos sujetos con nuevas prácticas laborales y procesos de significación que llevan a una constante construcción social de la ocupación.

El concepto ampliado de trabajo se retoma de De la Garza y hace referencia a los

trabajos no industriales y que denomina trabajos no clásicos. Es un sector heterogéneo y lo que lo define frente al trabajo clásico es la producción inmaterial en la que no es posible separar producción, circulación y consumo (la obra de teatro); los traslapes entre producción y reproducción (trabajo a domicilio) y que pueden implicar la incursión de otros actores en el proceso productivo como puede ser la incursión del cliente en el proceso de trabajo y con ello ampliarse los conceptos de control, de relación laboral y de construcción social de la ocupación (De la Garza, 2009).

Este tipo de trabajo implica, pues, un objeto de trabajo, que puede ser material e inmaterial, en particular la revalorización de objetos simbólicos de trabajo, una actividad laboral que no sólo implica lo físico y lo intelectual, sino más analíticamente, las caras objetivas y subjetivas de dicha actividad (De la Garza, 2006: 7).

<sup>3</sup> Para un mayor conocimiento de esta nueva perspectiva véase De la Garza, 2009.

Respecto al concepto de construcción social de la ocupación, éste no se ciñe a la concepción clásica de empleo como resultado de la oferta y la demanda, sino que hace referencia a una serie de elementos que se conjugan y que tienen que ver entre otras cosas con: la necesidad de trabajo (reproducción), con sus propias concepciones acerca de lo que es el trabajo en general, con sus anteriores experiencias laborales y con las posibilidades reales de empleo (oferta y demanda) (Hernández, 2003). Además, con aspectos que no se circunscriben exclusivamente en el espacio productivo, como es la influencia de familia, la escuela como socialización de las posibilidades del trabajo ideal y la clase social.

Esta propuesta la presentamos en polémica con las versiones pesimistas sobre la pérdida de la centralidad del trabajo y la “tesis del fin del trabajo”, que señalan que el progresivo incremento de la tecnología en detrimento de la mano de obra, el aumento del desempleo, sub-empleo y precarización del trabajo y la disminución del sector manufacturero frente al crecimiento del sector servicios, ponen en cuestión la centralidad —y capacidad— del mundo laboral para generar identidades y otorgar sentido a la vida cotidiana, y con ello la fragmentación del mundo de vida y en especial del trabajo. Es decir, desde esta perspectiva, el trabajo dejaría de ser la actividad principal en la conformación de identidades y de sentido; con el avance de la precarización y flexibilización del trabajo y el aumento del desempleo, dicha actividad ya no podría sostenerse como la columna vertebral de cualquier proyecto de vida ni como generador de sentido o de identidades. Así, siguiendo esta lógica, alguien podría decir que las empresas, a través de sus estrategias, provocarían la fragmentación del mundo del trabajo y de la vida a través de la implementación del tiempo flexible, los salarios bajos y la precarización del trabajo en la realización de actividades rutinarias y descalificadas. Contrario a esta visión, demostraremos que las estrategias emprendidas por la empresa McDonald’s buscan reafirmar la centralidad de la empresa en las prácticas y visiones del mundo tanto del ámbito laboral como del extralaboral de los trabajadores. Esta centralidad busca la estructuración de los sujetos laborales en razón del trabajo que realizan bajo los principios ideológicos de la empresa para así generar la unificación de significados en la empresa para lograr la competitividad... Empero, estos sentidos no responden sólo al orden de lo establecido, de lo reglamentado o de lo estratégico, sino que además de las estructuras intervienen los sujetos que interactúan y ponen en juego significados. Los gerentes, los trabajadores, los clientes, los compañeros, están en constante interacción y generan sus propios sentidos, es decir, el proceso de dar sentido (subjetividad) no es unilateral y se pueden generar contrasentidos. Esta unidad simbólica (configuración de códigos) está sujeta a rupturas, contradicciones y nuevos sucesos, los cuales, a su vez, también configuran el proceso subjetivo y pueden generar acciones no desea-

das por la empresa, es decir, también demostraremos que en trabajadores *no clásicos*, como es el caso de McDonald's, se dan formas particulares de identidad que explicaremos más adelante.

También nos preguntaremos si otros ámbitos de vida como la familia y la escuela dejan de tener importancia en la construcción de significados que orientan el sentido de la acción y prácticas sociales dentro y fuera del trabajo. Es decir, nos interesa atender también si estos ámbitos —vínculos sociales— se transforman y debilitan dentro del espacio laboral.

Frente a las posiciones para-posmodernas, retomamos la propuesta de De la Garza (2005; 2009), quien plantea que en un contexto de trabajo flexible son posibles nuevas articulaciones vistas como configuraciones, y que el significado se genera en la interacción que pone en juego diferentes campos subjetivos (campo cognitivo, campo del razonamiento cotidiano, campo de lo valorativo, de los sentimientos y de lo estético) con las estructuras que presionan, y que estos procesos no pueden abstraerse de las relaciones de poder y la cultura. Así, el campo de posibles configuraciones subjetivas no se circunscribe a lo meramente económico, sino que lo trasciende y lo reviste de un universo simbólico que crea sentidos en relación con la sociedad, los trabajadores, la religión, la familia, la escuela, la clase, la nacionalidad, etc. (Hernández, 2003). La cultura corporativa es percibida, pues, como la estrategia planeada sólo de manera parcial, que permite fijar objetivos y metas transformándolos en valores compartidos y, como dice De la Garza (1992: 41), creando estructuras parciales, no necesariamente homogéneas entre sí, para dar significados a las situaciones a partir de esa visión del mundo.

## **Configuración de las unidades socioeconómicas de trabajo McDonald's como parte de una estrategia globalizada**

### *Estrategia proveedores-clientes basada en la supervisión*

Parte de lo que define a McDonald's como empresa globalizada se encuentra en sus estrategias de negocios. Una de las estrategias principales que le dio éxito a la compañía en sus inicios fue el desarrollo de un grupo limitado de pequeños proveedores que se ajustaban a las demandas de la empresa de acuerdo con las especificidades que requerían de los insumos, la calidad que exigían y la forma y tiempo de entrega del insumo (tipo de embalaje para ahorrar espacio en almacén, el producto congelado, etc.). Love (1987) denomina esta forma de relación como “relaciones de supe-

rioridad con los proveedores”. La materia prima principal de McDonald’s es la carne para la hamburguesa, las papas y la leche para malteadas, lechuga, pepinillos y jabón para mantener la limpieza; éstas son elaboradas de manera especial para la empresa, lo que explica el motivo para desarrollar proveedores que se ajustaran a lo requerido por la empresa, pero además, los precios bajos negociados mediante el convenio de exclusividad explica por qué no se recurrió a grandes proveedores comerciales. El paso de pequeños a grandes proveedores fue resultado del aumento de la demanda como resultado de la expansión (McDonald’s creció a ritmos acelerados en los años ochenta) y de la exclusividad para surtir a los restaurantes en Estados Unidos bajo las características que fijaba la empresa (Love, 1987). Esta estrategia se siguió en el resto del mundo y aún en la actualidad funciona con ciertas modificaciones. La corporación impone los proveedores a los concesionarios; cuando el costo lo permite éstos surten directamente al establecimiento desde Estados Unidos (en la ciudad de Aguascalientes, cada semana llega un tráiler con la materia prima), y si no es posible, la casa matriz los selecciona en el lugar donde se estableció el cliente. Existe un sistema de vigilancia por supervisores que es igual para todos los proveedores y son capacitados en la matriz. Por otra parte, el ahorro por la compra de los insumos se traduce en ganancias para el concesionario (Love, 1986). La figura del concesionario responde a la figura de administradores y empleados de McDonald’s por un tiempo determinado, que depende de las políticas generadas en la matriz, como es la supervisión constante y la imposibilidad de entablar relación con otros proveedores. En este sentido, se puede decir que lo que caracteriza esta relación cliente-proveedor no difiere de lo establecido en el modelo maquila y que se sostiene en una relación de dependencia y vigilancia.

### *Estructura y jerarquía de los restaurantes concesionados*

La estructura organizativa de los restaurantes es chata, las jerarquías de mando se concentran en el gerente general, quien cumple el papel de administrador.

Gerente general  
Gerente *swing*  
Segundo asistente  
Primer asistente  
Entrenador  
Empleado general

El salario difiere por cantidades mínimas entre las categorías ocupacionales, y las funciones se transfieren de unas a otras de manera arbitraria por los gerentes generales; así, hay gerentes *swing* que entrenan y entrenadores que se encargan de un restaurante como si fueran gerentes. Además, es política de la empresa que los gerentes generales atiendan también la producción para dar ejemplo a los trabajadores de categorías más bajas. Los entrenadores son los empleados generales que han aprendido todo el proceso productivo tanto en el servicio habitual como en el “cierre” (cierre es el conjunto de actividades que hay que realizar al terminar las actividades diarias, que son de las actividades más pesadas a realizar por parte de los empleados) y que se encargan de capacitar a los nuevos trabajadores. De entrenador se puede pasar a primer asistente del gerente, después a segundo asistente de gerente, a gerente *swing* y de ahí a gerente general. Para alcanzar la categoría de gerente general se hacen hasta 32 exámenes sobre los procedimientos (Love, 1986) (entrevista a ex trabajadores y ex gerentes, 2008).<sup>4</sup> Pero además, se les capacita en conocimientos de contaduría para realizar inventarios, solicitar pedidos y efectuar la contabilidad general de los establecimientos, es decir, se les entrena en la figura del administrador-gerente. Sin embargo, es sólo hasta este nivel jerárquico que puede ser ascendido por el concesionario, porque es el corporativo el que designa la promoción correspondiente para ser un supervisor o gerente de ventas. En el gerente general recaen las decisiones importantes del establecimiento: decide los ascensos, horas extras, define las actividades y horarios a realizar por los empleados, es la autoridad máxima (entrevista a ex gerente, 2008).

## **Estrategias productivas en McDonald's**

En párrafos anteriores hemos definido lo que se entiende por configuración socio-técnica de los procesos productivos en servicios (CSPPS) y para el caso de los trabajos no clásicos como sería el de McDonald's, ampliamos el concepto a: 1) organización y gestión en la incorporación e intervención de los clientes; 2) la participación del cliente en las relaciones laborales; 3) las culturas laborales, gerenciales y empresariales adquieren importancia en la relación de servicio con otros actores que

<sup>4</sup> Las entrevistas se aplicaron tanto a trabajadores como a ex trabajadores abarcando las cinco categorías laborales. Esto nos permite indagar en retrospectiva y en la actualidad de su trabajo en McDonald's. Las entrevistas fueron realizadas básicamente en la ciudad de México, aunque también se aplicaron algunas en la ciudad de Aguascalientes y en la ciudad de León, Guanajuato, en el periodo que va de 2007 a 2009.

participan necesariamente en el lugar de trabajo, y 4) un perfil de mano de obra conformado por jóvenes-estudiantes de alta rotación externa, bajos salarios, así como la flexibilidad del uso de la mano de obra de acuerdo con la demanda.

Proceso productivo:

Actividades que realizan los trabajadores:

1. Tomar y servir las órdenes.
2. Encargarse de las cajas registradoras.
3. Manipular las máquinas de bebidas, las freidoras y las parrillas.
4. Preparar los condimentos (en México, hacer las salsas) (Ritzer, 2005).

Además:

1. Limpiar el establecimiento.
2. Estar presente en la apertura y cierre del restaurante.
3. Descargar los camiones repartidores.
4. Transferir los productos de los almacenes a la cocina.
5. Limpiar los puestos de trabajo y las máquinas.
6. Preparar los panes.
7. Limpiar y vaciar los cubos de la basura.
8. Recoger y limpiar la basura de otras áreas (jardín) (fuente: *Manual de puestos de McDonald's*).

En el proceso productivo resalta lo simplificado, repetitivo y rutinario de los procesos productivos. Esta planeación de tareas simples y fragmentadas y un entrenamiento intenso en todas las áreas de producción genera que los empleados puedan ser polivalentes y flexibles, a tal grado que un solo empleado pueda llevar a cabo todo el proceso productivo (Ritzer, 2002); además de realizar el mantenimiento de la maquinaria y las actividades de supervisión. El desarrollo de la producción aquí descrito da cuenta de un sistema estrictamente organizado y en parte taylorizado a través de una cadena de montaje con elementos polivalentes, dado que el mismo proceso productivo lo puede realizar un solo trabajador al ser capacitados todos los trabajadores para ejecutar diferentes tareas (Ritzer, 2002). Pero además, realiza otro tipo de funciones que van más allá de la producción como la limpieza y mantenimiento de la maquinaria, limpieza del establecimiento, apertura y cierre del establecimiento y en ocasiones recibir y checar el abastecimiento del restaurante que surten una vez a la semana. Esto hace que el ritmo e intensidad del trabajo no sean resultado sólo de

incluir aspectos de trabajo y de la atención al cliente, sino de las actividades ampliadas a la parte de servicio de limpieza.

En relación con la mano de obra, ésta se utiliza en los siguientes modos de producción: 1) modo de producción continuo, 2) modo de producción alterno, 3) modo de producción de “quitapón” (Garabito, 2007). El modo de producción continuo es utilizado cuando hay un gran número de demanda, por ejemplo, cuando se piden tandas continuas de los productos. La plantilla de trabajadores se encuentra completa; el modo de producción alterno funciona cuando hay un número regular de clientes y consiste en producir sólo un determinado número de productos, así el personal disminuye considerablemente. El modo de producción de “quitapón” se implementa cuando no hay clientes. Sólo sustituyen hamburguesas viejas por nuevas, ya sea para el consumo de los empleados o de clientes ocasionales. De esta manera, los trabajadores siempre están realizando alguna actividad. Una característica importante a resaltar de esta forma alternada de producción es la planeación por parte del gerente del personal requerido de acuerdo con las horas de mayor demanda y la selección del mismo personal para sacar adelante el trabajo.

La pregunta que nos hacemos es ésta: ¿este modelo productivo responde a las características del modelo taylorista de producción?, a saber: tareas, una tarea-un trabajador, repetitivas-siempre la misma rutina. Las operaciones son estandarizadas y simplificadas aunque el trabajador se pueda mover entre puestos, haya separación entre concepción-ejecución (no participa el trabajador en el diseño operativo), exista maquinaria rígida, supervisión constante por el gerente para la realización del trabajo; o es un modelo flexible de producción, caracterizado por la polivalencia: una sola persona puede desarrollar todo el proceso, con conjunción de labores de producción con mantenimiento, horarios flexibles (trabajo por horas en horarios variables),<sup>5</sup> capacitación permanente (adquisición de nuevas habilidades que permiten acceso a nuevos puestos), la introducción del justo a tiempo (entrega puntual al cliente que solicita el servicio), y la inclusión del cliente. Estas características son variaciones con el taylorismo del modelo McDonald's. Sin embargo, esta última (inclusión del cliente), es el elemento que trastoca las bases esenciales del taylorismo; pero a la vez tampoco se puede decir que incluya los principios básicos del modelo flexible de producción: el producto no varía (siempre se produce un tipo de hamburguesa y de papas), el proceso se mantiene igual (no se innova), no hay nuevas presentaciones

<sup>5</sup> En McDonald's se contrata por cuatro horas diarias, pero el desarrollo de las tareas por lo general se lleva de seis a ocho horas diarias sin pago extra, así, el horario flexible se vuelve rígido a la conveniencia de la empresa, no del trabajador, que debe responder a las exigencias demandadas por el trabajo sin importar las horas invertidas.

(el empaque es igual siempre, los colores no varían, etc., la tecnología es moderna, aunque simple y rígida). Lo que sí se puede decir es que lo más importante de este modelo es la inclusión de un perfil de cliente en los procesos productivos, así como la estrategia de relaciones laborales junto con el perfil de los trabajadores.

### *Configuración sociotécnica y el perfil del cliente en los procesos productivos*

El cliente forma parte de los procesos productivos en dos dimensiones: en las relaciones laborales y en el proceso de trabajo. En el proceso de trabajo participa al realizar actividades que antes eran ejecutadas por personal contratado exclusivamente para atender al cliente. Ahora es el cliente quien se atiende a sí mismo. La empresa diseña operativamente todo el proceso, basado en una economía del tiempo que genera tensión en ambas partes, en el cliente y en el personal de la empresa. El cliente selecciona directamente en la caja el menú a consumir (antes el mesero acudía a la mesa donde se encontraba el cliente para mostrar el menú), la empresa le da las opciones restringidas entre un número limitado de productos (esto hace que no pueda elegir entre combinaciones de los productos pensadas por el cliente), de manera que la consulta sea rápida y de manera visual (combos con un número que los identifica, dibujos con el producto que promociona el combo y los precios); el cliente, por su parte, debe de escoger el producto en el menor tiempo posible, pues la fila de los clientes presiona al igual que el personal que atiende en la caja. Pero además, el cliente toma su charola, la surte con los implementos necesarios para el consumo del producto (como son cubiertos, servilletas y aderezos), y al terminar debe dejar la mesa libre de comida y de los implementos que utilizó para comer. Si el cliente no realiza estas operaciones no obtendrá el servicio que demanda, así, de cliente se convierte en agente activo de su propio servicio. Estas tareas, por lo general, eran realizadas por el oficio de los meseros; ahora se lleva a cabo por parte de los clientes, sin ninguna relación de trabajo contractual. Esta forma de operar de los restaurantes y en general de los servicios implica una aceptación del cliente de su nuevo papel de cliente-trabajador. Esto es posible, por un lado, por la expansión mundial de los autoservicios, que se convierte en presión e imposición vía el discurso de lo que es un “servicio moderno” y su forma de operar, que se vuelve legítima ante los consumidores que se atiendan a sí mismos; pero también ejerce un papel importante el perfil que guardan los clientes a quienes se dirige el producto, en este caso de McDonald’s, que se dirige a una población de clase media-media alta. La empresa representa el engan-

che con una clase social media alta que tiene contacto con la cultura estadounidense, que le gusta y admira, en ciertos casos, la forma en que opera el sistema de autoservicios de aquel país y busca la reproducción del mismo, que lo hace sentirse en un país de primer mundo estando en otro de tercero.

Por otra parte, también entra en juego la presión simbólica de los otros clientes y los trabajadores para cumplir su función de cliente-trabajador, en otras palabras, para que funcione este modelo se implica un arreglo complejo de diferentes sujetos, culturas que entran juego, diferentes subjetividades y la implementación de una configuración sociotécnica; así, la complejidad del modelo supera al taylorismo para lograr una economía de tiempo para la corporación. La economía del tiempo se logra en parte por la presión al cliente-trabajador (C-T) ejercida por los propios clientes en la fila de espera, así, de clientes se convierten en vigilantes del tiempo que requiere el cliente-trabajador en solicitar su pedido. Estos clientes en espera del servicio sancionarán al C-T de manera simbólica; las miradas de reproche porque no decide pronto, el taconeo de los zapatos para apresurar, el preguntarle al de la caja por qué no avanza la fila, etc., y así aparece la vergüenza en el C-T, por no decidir rápido o no saber elegir el producto que desea consumir; la sanción surte efecto y se manifiesta en el sentimiento de vergüenza. Además, también hay presión por parte del propio empleado de la caja, quien apresura al cliente hasta llegar en ocasiones, incluso, a decidir el menú por el cliente, ya que la caja registradora tiene un teclado especial donde no sólo se tecléa el producto solicitado por el consumidor, sino que además automáticamente cobra, manda la orden y registra el tiempo invertido por los empleados con el cliente. Esta medición de la productividad tensa al operador y presiona al comprador. A este proceso de tensión hay que agregar la intervención del supervisor que vigila que no se “atore la fila”. Se puede decir que si el cliente no llega socializado (capacitado) en este tipo de relación de autoservicio (ya sea porque ha practicado de cierta forma este proceso en el trabajo o cualquier otra actividad), es socializado (en estas tareas) de manera rápida en la práctica por esta tri-relación formada por los otros clientes conocedores-cliente-trabajador en proceso de socialización-empleado de caja. Todos son vigilantes de este proceso de calificación.

### *Supervisión y el control del proceso productivo por parte del cliente: una relación laboral ampliada*

Los principios que norman la relación entre la empresa, el cliente y los trabajadores se basan en ofrecer al consumidor limpieza, rapidez, el producto publicitado y

buen trato. La rapidez en el servicio implica al cliente, que se vuelve co-responsable junto con el personal de caja y producción: se escoge rápido-se cobra rápido-se surte rápido, si falla el primero, falla el resto. Lo mismo sucede con la norma de limpieza, el restaurante promociona una estética de la cultura de la limpieza, tanto en el procesamiento de comida, en el servicio (gente limpia y bien presentada) y en el establecimiento mismo. La disposición de módulos para clasificar los desechos de comida y la charola, el mantener el lugar limpio por parte de la compañía y los baños aseados, son elementos que presionan a que el comportamiento de los consumidores sea el mismo que promociona la empresa. En este punto, el cliente-trabajador cumple la función de dejar la mesa como la encontró, es decir, libre de charola con comida y de utensilios para su consumo. Las sanciones por parte de los otros clientes que se encuentran en el establecimiento y la de los propios empleados se vuelven presiones que hacen que la norma de limpieza adquiera significado entre los diferentes actores. Aquí, el cliente es integrado al proceso productivo en la misma forma que el trabajador, como operadores-ejecutores, sin formar parte de la concepción y sí como operadores bajo auto-vigilancia mutua. Sin embargo, el C-T se siente con la autoridad de demandar el servicio que ofrece la compañía, de rapidez, limpieza en el servicio y buena atención. Esto se traduce en no esperar más de determinado tiempo por el servicio, en que espera recibir su pedido sin equivocaciones, con buena atención (sonrisas y palabras de agradecimiento por su compra en McDonald's), en un ambiente familiar y limpio. Así, de cliente pasa a ser también supervisor, y con esto adquiere un posicionamiento de control sobre el comportamiento que debe tener el trabajador ante el cliente y sobre su productividad. Es decir, el control ya no se da sólo sobre el proceso de trabajo, sino que es ampliado hacia el comportamiento de una relación que colinda con las relaciones laborales que se establecen en la empresa, y que ya no sólo es ejercido por las gerencias, sino también por el cliente. En este sentido, el cliente supera la pura relación cliente-servicio y pasa a formar parte del proceso trabajo. Así, la cultura corporativa adquiere sentido en la práctica misma y es retomada y rejerarquizada por los clientes como elemento coercitivo para demandar el servicio que promete la empresa, mientras que para el trabajador se vuelve una regla que los disciplina a un comportamiento. Empero, dicha relación no está ausente de contradicciones, los clientes asumen una posición de autoridad y desprecio hacia la actividad del servicio, la valoración que tiene el cliente hacia este tipo de trabajo es negativa, dado que implica actividades similares a las que se realizan en el hogar y que no cuentan con reconocimiento social positivo, tales como limpiar, recoger, etc. Pero el participar en este modelo productivo implica que los clientes que asisten a este tipo de negocios de autoservicio acepten su papel del cliente-trabajador, esto hace que a la vez demanden el cumplimiento de los "otros" (cajero, cocineros, lim-

pieza) al verse inmiscuido en el mismo proceso y verse obligado a cumplir con su doble papel de cliente-trabajador, lo cual le genera un sentimiento de exigencia para con los demás.

En síntesis, si se considera por relación laboral ampliada la relación que se establece entre actores diversos en el proceso de trabajo, el cliente es parte de estas relaciones laborales junto con el empleado y el gerente en el proceso de trabajo. Entonces, queda claro que el papel del cliente no puede ser reducido a un simple acoplamiento a un servicio ofrecido de tal manera, sino que es una relación compleja, donde su actuar responde a la conjunción de una serie de situaciones no siempre controlables, pero que sí se encadenan con otros elementos como el perfil de los trabajadores con los cuales interactúan.

### **La estrategia de reclutamiento y gestión de la mano de obra y la construcción social de la ocupación**

El concepto que tiene el empleado de McDonald's sobre su labor se relaciona con su necesidad de trabajo (reproducción), con sus propias concepciones acerca de lo que es el trabajo en general, con sus anteriores experiencias laborales, con las posibilidades reales de empleo (oferta y demanda) (Hernández, 2003). Además, con aspectos que no se circunscriben exclusivamente en el espacio productivo, pero que impactan la práctica y el significado del trabajo, como es la influencia de familia, la escuela como socialización de las posibilidades del trabajo ideal, los amigos, la clase social. Además, con intereses estrictamente relacionados con el de los gerentes, los jóvenes trabajadores y la corporación.

#### *El rito de transición: de estudiante a trabajador*

La mayoría de los jóvenes que ingresan a McDonald's se encuentra en el proceso de finalizar la educación media (bachillerato) y se acercan a tener que tomar la decisión de qué hacer con su vida: seguir estudiando o bien buscar trabajo e ingresar al mundo laboral. Este proceso en México se ve permeado por la situación económica de las familias de los jóvenes. En la mayoría de los casos, la familia de los jóvenes que trabajan para McDonald's no puede costear sus estudios, son de ingresos medios-medios bajos, lo que obliga a los jóvenes a trabajar si quieren seguir estudiando. Así, el ideal de estudiar y tener una carrera profesional se traslada al ideal del binomio tra-

bajo/estudio, trabajo para poder estudiar, como lo manifiesta uno de los entrevistados: “Acababa de entrar a la universidad, y mis padres se acababan de separar y era una manera de ayudar” (ex trabajador). En otros casos, la falta de claridad sobre su condición de trabajador al ingresar en McDonald’s se confunde con el trabajo por juego o bien con la búsqueda de independencia económica de la familia, además del impulso familiar para que se integre al mundo productivo lo más pronto posible como solución o aligeramiento a problemas económicos y de formación (socialización) en el trabajo, tal como lo expresa una entrevistada: “Ya estábamos por acabar la prepa, con mis amigas, nos pusimos a pensar qué íbamos a hacer saliendo de la prepa, cómo conseguir dinero para las cosas que no teníamos [...] ‘Pues vamos a entrar ¿no?’, pero así como de broma”. Sin embargo, se puede decir que fundamentalmente son las condiciones económicas las que llevan a estos jóvenes a buscar trabajo, ya sea para seguir estudiando, para sobrevivir o para comprarse lo que no les pueden dar sus padres. McDonald’s se convierte así en una oferta laboral deseable para el joven, y en la construcción subjetiva de una ocupación que se objetiva en una oferta al trabajar a una temprana edad (16 años) en una empresa formal, establecida, con una imagen limpia y familiar, con un ambiente jovial, con reconocimiento internacional, con un salario y prestaciones seguros, flexibilidad de horarios que permite estudiar al mismo tiempo, y la cercanía con el hogar. La estrategia laboral y la ideología de McDonald’s operan como conductos que conectan las aspiraciones de los jóvenes con el trabajo de servicio de manera legítima, es decir, proyecta la idea de que servir a los clientes en un contexto de limpieza y buena atención es una actividad loable, sobre todo cuando lo que se busca es sólo trabajar mientras se estudia. Este enganche tiene que ver también con la ideología y la pertenencia a una clase social media baja (diferente a la de los clientes, que son en su mayoría de clase media-media alta). La gente con la que va a tratar es gente “decente” y los jóvenes y familias que frecuentan este restaurante se vuelven atracción de otros jóvenes. Es decir, se engancha con la necesidad y con la ilusión de poder aspirar a ciertas prácticas culturales estadounidenses importadas, como es el gusto por la comida rápida, la limpieza de los restaurantes, el orden y el ambiente juvenil que proyectan. Es así que McDonald’s irrumpe en las expectativas de los jóvenes y se convierte en la empresa que le permitirá, imaginariamente en el inicio, construir su ocupación de acuerdo con sus necesidades materiales y subjetivas.

Es que nos encantaban los helados, los *Mcflurris*, pero cuando estás dentro te llevas la decepción de tu vida porque no puedes estar comiendo *Mcflurris* todo el tiempo, no, dejémosle así (risas) (ex trabajadora).

(...) había un ambiente sano y amable, y por eso decidí quedarme más tiempo (gerente *swing*).

El primer trabajo a la edad de 16 años en una clase social media-baja puede marcar de manera abrupta el paso de adolescente a jóvenes con responsabilidades, que rompe la trayectoria de vida anterior y marca la posterior. Son ritos de transición que marcan la diferencia entre el trabajo visto como juego y la realidad del trabajo mismo. Las expectativas positivas generadas por los jóvenes provienen no sólo de su subjetividad, sino por un lado, de las pocas posibilidades de ofertas laborales con estas características (empresa formal, ambiente familiar, trabajo por horas y ambiente juvenil), pero por otro, también de su desconocimiento de lo que significa trabajar, y sobre todo en una empresa como McDonald's. Así, el joven construye significados de lo que sería su trabajo en la empresa en relación con una necesidad de trabajar, con una posibilidad que se presenta como real de laborar con horarios flexibles y el ideal del trabajo como juego, "por mientras logro lo deseado o defino mi futuro". De esta manera, las expectativas subjetivas del empleo en su dimensión individualista enfrentan el inicio formal de las actividades productivas. Ahora enfrenta una nueva disciplina, se tiene una hora de entrada y de salida, implica nuevas responsabilidades que cumplir, la interacción con otros compañeros, con los jefes, con el cliente, con relaciones de poder que se escapan a sus deseos, con la rutinización de su actividad de trabajo y con ello el final de la vida estudiantil: el tiempo demandado por McDonald's no respeta el horario de clases, el cansancio por la presión y la responsabilidad (hora de entrada y salida), el trabajo rutinario, las 6 u 8 horas de estar de pie. Es decir, el desencanto aflora y un nuevo proceso de significación del trabajo en disputa y contradicción con el sueño ideal y una realidad que se engarza en relación conflictiva con el cliente. Esto lo podemos observar en las siguientes narraciones:

...a mí me costó mucho trabajo, porque fue mi primer trabajo, y yo era muy floja en mi casa, estaba acostumbrada a estar en la calle. Los desayunos son muy difíciles, a mí me costaron mucho, mucho trabajo [...] desde las 7 de la mañana estás ahí porque en esa tienda abren a las 8 en punto (entrenadora y gerente asistente).

...me cansé, era complicado y al mismo tiempo hacía muchas cosas a la vez... ay, esto es muy cansado (trabajadora).

...tener todo a la mano, organización, disciplina... es muy fuerte, porque si no estás acostumbrado a trabajar sientes como si te estuviera atacando, pero es que así es mejor; sí, disciplina, horario, puntualidad (ex trabajador).

### *La relación cliente-estudiante empleado*

El ideal de tratar gente diferente, conocer "chavos", atender a familias decentes, poco a poco se va diluyendo en la relación con el cliente. Para éste, el empleado debe

responder a lo que promociona la empresa. El empleado está para atender rápido, con una sonrisa, y como el eslogan es, “el cliente tiene siempre la razón”, se debe de actuar en correspondencia. Además, el cliente ya cumplió su parte del trabajo, seleccionó y pagó rápido, por tanto, el servicio debe ser rápido, así la tensión entre cliente-trabajador y el estudiante-empleado rompe con el encanto. El cliente-trabajador puede recibir sanción simbólica por parte del empleado (miradas que indiquen lo tonto que se ve al no seleccionar rápido), pero por parte del cliente la sanción simbólica implica contenido de clase. El cliente valora la relación de servicio como una relación de servidumbre, esto es claro cuando el cliente le dice a la empleada: “eres una *gata*, para eso estás, para atenderme”, pero además, la sanción puede repercutir en la estancia de la empleada en la empresa. Es decir, el cliente se puede quejar con el gerente y el trabajador recibir una sanción laboral (días de descanso obligatorios sin salario).

“...me han humillado, me han dicho *gata*, ‘yo te mantengo, yo te doy de tragar’ y yo con mi sonrisota, ‘sí, gracias, hasta luego, vuelva pronto’, pero yo creo que es cachetada con guante blanco, es mejor eso a ponerte de tú por tú”.

Esta actitud del cliente alimenta la idea en los trabajadores-estudiantes de que el tener una carrera profesional los salvará de tales desprecios y mantienen la ilusión de que su estancia en la compañía sólo es momentánea. Pero el agravio tiene su consecuencia, y va generando en el trabajador rencor hacia los clientes y contra la empresa, no así con sus compañeros de trabajo, entre quienes se genera un sentimiento de solidaridad, diríamos que de clase frente a las otras clases que los desprecian. Así, la relación C-T, estudiante empleado, poco a poco va diluyendo la expectativa creada del trabajo ideal y se va generando un sentimiento de frustración, sentimiento reconocido y compartido por los compañeros de trabajo.

“Siempre fui muy respetuoso, sí me tocó ver que clientes hicieran llorar a compañeras con insultos y cosas así, y pues yo iba con el cliente para hacerle ‘el paro’ a la compañera. Pero no era muy común, como uno a la semana, clientes que te aventaban el dinero y cosas así” (ex trabajador, empleado general).

### *El trabajador-estudiante*

Un problema al que se tiene que enfrentar el joven trabajador, además del cliente, es a que ahora tiene jefe y es su obligación obedecerlo, aspecto que quizá nunca contemplaron en su sueño de trabajo ideal. El ser estudiante no los socializa lo suficiente con relaciones de poder y autoridad; si bien en la escuela se debe de respetar

al profesor bajo ciertas reglas y a la dirección, de ninguna manera se compara con la autoridad ejercida en un trabajo, aunque puedan ocasionar el mismo rechazo. En la empresa las condiciones del trabajo son reguladas para los jóvenes trabajadores por los gerentes, ellos deciden los horarios en los que trabajarán, días y horas, las actividades que realizarán, los días de descanso. Por otra parte, las gerencias siempre serán ocupadas por compañeros de trabajo, el escalamiento es interno y requiere de personal que conozca a detalle la operación del restaurante. Esto hace que los gerentes compartan con los empleados generales las mismas edades y procedan de la misma clase socioeconómica. Esto los sitúa subjetivamente en una posición de igualdad frente a sus trabajadores. Es decir, para los trabajadores los gerentes son sus iguales, negando con esto la autoridad adquirida por sus “iguales” al ser nombrados gerentes. Este hecho negado subjetivamente se vuelve real y se objetiva a la hora de que el gerente ejerce el poder que detenta para decidir sobre su actividad laboral. Si bien sus decisiones se toman con base en los requerimientos de la empresa, también es cierto que entran en juego los intereses personales y subjetivos de él mismo. Pero este encuentro de prácticas impregnadas de poder y cultura sufren procesos de significación que se traducen unos en injusticia, otros de prepotencia y en cumplimiento de su autoridad.

...te dabas cuenta si era un buen gerente, si era autoritario o flexible. Muchas veces me encontré y a mí me pasó que de la frustración le mentabas la madre o llorabas. “No mames, por qué me gritas” en el trabajo mismo; o porque ya te estabas besando con alguien y te castigaban “no, que por qué se están besando aquí...”, pero obviamente porque el gerente quería con la chava y entonces pues ya dizque te castigaban (ex trabajador).

...algunos gerentes eran muy abiertos “sabes qué, si te sientes mal o tienes alguna bronca, nos vemos mañana, no te preocupes, yo te checo al rato”. A mí me tocó gerentes así, y también gerentes de la otra parte (ex trabajador).

...de que llegabas a las 7:05 y te ponían retardo, después de tantos retardos te suspendían un día, y después de otros tantos retardos te daban de baja (ex trabajador, entrenador).

Las decisiones de los gerentes son valoradas por los trabajadores de manera negativa cuando se les exige en exceso, y son identificados como personas déspotas, injustas y abusivas, es decir, hay un desconocimiento a la autoridad del gerente —“no son nadie, somos iguales”— y una desvalorización de su actividad, “son sólo gerentillos, no estudian” (síntesis de entrevistas a trabajadores, 2007). De nuevo aparece la contradicción con la idea de un gran jefe de una gran compañía y la realidad de que son sus propios compañeros a los que tienen que obedecer, además de la con-

fusión entre ser amigos, compañeros o jefes. Para estos jóvenes el amigo y compañero de trabajo debe de facilitar el trabajo y dejar pasar los errores (llegar tarde, no limpiar bien, darme los mejores horarios, dejarme besar en horas de trabajo). Esto los lleva a hacer una distinción entre lo que representan los gerentes y lo que simboliza el corporativo McDonald's. El poder de los gerentes se manifiesta a través de los castigos y prácticas arbitrarias (imposición de horas extras, humillaciones, obstaculización, etc.) y es ejercido sólo para molestar y demostrar su autoridad.

Las obligaciones impuestas por la empresa, de un horario de entrada y salida, las actividades rutinarias, la presión y desprecio de los clientes, el manejo de los horarios de acuerdo con los intereses de la empresa y no con la necesidades de los empleados, el enfrentarse a un tipo de tecnología rígida y la responsabilidad de cumplir en los tiempos establecidos y en la forma requerida con la producción, rompe con su ideal de trabajo y los ubica en la dimensión de trabajadores. El encanto se convierte en desencanto y lo que en un momento parecían ventajas deseables, se vuelven indeseables; así, el estudio se convierte en carga y el trabajo en obstáculo para seguir estudiando. Aparece el conflicto, el entorpecimiento de sus actividades escolares debido al trabajo en McDonald's, que conlleva sentimientos de enojo, frustración y decepción.

Muy pesado por la escuela porque yo sí calculaba salir a la 1 o 1:30 (am), pero la primera semana era salir a las 4 o 5 de la mañana... entraba a las 11 a la escuela, pero en lo que llegaba a la escuela, me bañaba, medio estudiaba, entraba a las 12 al CCH Azcapotzalco, salía a las 6 y en el metro me ponía el uniforme para regresar a trabajar (Enrique, ex trabajador, entrenador).

El ambiente limpio y familiar, la flexibilidad en horarios, el tratar con gente diferente, características que los motivaban a trabajar se vuelven sentimientos contradictorios y en ciertos momentos de odio y desprecio hacia la empresa. El haber sido cliente y pasar a ser empleado obliga a una nueva relación que implica en lo laboral que lo limpio ya no sólo es un gusto estético, ahora pasa a ser responsabilidad del trabajador, donde el cliente exige, al igual que la empresa, limpieza, buena y rápida atención. Este punto nos lleva a otro también interesante que tiene que ver con los principios básicos del modelo McDonald's: el principio de limpieza, el establecer una única forma de realizar la actividad de trabajar, la buena actitud que se debe de tener al relacionarse con el cliente, así como la forma en que debe de presentarse a trabajar los empleados, limpios y bien peinados, la forma de organizar los espacios del establecimiento además de su limpieza, nos habla de una estética considerada por la empresa como valor esencial de su servicio, y busca inculcar esto en los jóvenes empleados, no sólo ciertos hábitos de limpieza, sino una estética manifiesta en

la limpieza y el orden. Esta cultura impuesta de máxima salubridad es vivida por los trabajadores como una contradicción y una exageración al tener que ser ellos quienes la realizan, pero también sus marcos de referencia respecto a la forma de producir alimentos (en el hogar no se preparan igual los alimentos, los condimentos se aplican al tanteo y no con base en medidas) y a la sanidad en la preparación, el tener la casa ordenada y limpia no sigue los mismos parámetros que McDonald's; es así que para ciertos empleados es entendido como una forma de fastidiar y darle más trabajo, cuando él (trabajador) está allí sólo por juego o "por mientras estudio, etc. (...), se caían las hamburguesas y estaba llena la tienda, entonces las recogíamos, les quitábamos la basurita y las volvíamos a envolver..." (entrevista a trabajador).

"...esa frase, no la soporto, era cuando 'ya terminé' 'bien, ahora limpia', 'ya terminé de limpiar', 'bien, ahora limpia sobre lo limpio, y una vez que acabes vuelve a limpiar sobre lo limpio'" (ex trabajadora).

La cultura de McDonald's responde a una estrategia que busca ser competitivo en un mercado donde uno de los principios fundamentales es la estética centrada en la limpieza. Una de las raíces de esta estrategia de negocios puede ser rastreada en los principios puritanos del creador de esta multinacional. El aseo, la compostura, la devoción al trabajo y el no desperdicio formaron parte de los principios morales y religiosos con los que fue educado Krock (Love, 1987). Estos principios se manifiestan en el código de austeridad, de no desperdicio, así las prácticas personales de comprar en los lugares más económicos, buscar las "gangas", el no cambiar de auto por 20 años y el tener la casa y el negocio limpio como casa de Dios, constituyen códigos culturales que formaron parte de toda la vida del fundador (Love, 1987) y que fueron trasladados de manera instrumental a la práctica empresarial a través de una ideología que busca convertirla en cultura corporativa y en parte de un modelo productivo que trasciende a la forma clásica de operar los restaurantes, al incluir al cliente en el proceso productivo: el de dirigirse a un mercado para la clase socioeconómica baja con los principios de limpieza y ambiente familiar en Estados Unidos, y para Latinoamérica dirigida hacia la clase media. Así, esta cultura corporativa como estrategia empresarial se manifiesta también en una economía del tiempo que requiere de jóvenes estudiantes que se encuentran en ese rito de transición, lo cual los dota del perfil de trabajador ideal. El joven no busca su permanencia en la empresa, sino una salida a una situación momentánea, por lo que no va a intentar mejorar las condiciones de trabajo y renuncia frecuentemente. Pero las actividades a realizar son simples y rutinarias, y por tanto fáciles de aprender, así la salida constante de trabajadores no afecta la producción, es más, fue creada por la corporación para que ocurra esa volatilidad: son jóvenes que aguantan el ritmo intensivo de trabajo (no es lo mismo en el caso de una persona joven adulta de 30 o 35 años), además, los salarios son bajos

y el pago es por cuatro horas trabajadas, si el trabajo encomendado demanda más tiempo, es responsabilidad del trabajador, por lo que el tiempo adicional no se paga como horas extras. Todo esto es posible no sólo porque son jóvenes los trabajadores o porque la empresa así lo planeó, sino porque las instituciones de gobierno (STPS) y la existencia de un sindicato de protección avalan esta relación laboral en un país donde el sindicalismo poco representa y defiende los derechos laborales, ello aunado a un desconocimiento de derechos y la falta de una cultura de demanda de los jóvenes trabajadores. Así, la volatilidad de la mano de obra se vuelve parte de la estrategia de la empresa para ahorrar en costos. Pero no todo es volátil, existe un porcentaje de la mano de obra que ingresa que sí desea hacer carrera en McDonald's, finalmente es en estos trabajadores casados con la empresa y con sus condiciones de trabajo en los que recae la responsabilidad de reproducir el modelo. Sin embargo, la estrategia sólo se puede planear de forma parcial y en ocasiones el resultado no deriva de la planeación, sino que es resultado de una conjunción de condiciones que no fueron escogidas por los sujetos y que puede dar como resultado lo no deseado, generando a su vez efectos no planeados ni deseados.

*La centralización del trabajo en la vida de los jóvenes:  
la sociabilidad como eje del trabajo*

El trabajo enfrenta a los jóvenes al uso de tecnología y maquinaria y a una organización del trabajo (limpieza, calidad de la comida, tiempos y temperaturas de cocción, tiempo en atender al cliente, calidad y tiempo en atender al cliente) que los sorprende; no cuentan con la experiencia para manejarla, que les genera en un principio inseguridad, ya que en un principio la tecnología debería servir para el esparcimiento o para estudiar, pero no para trabajar, su experiencia se reduce a la tecnología digital, computadoras (chatear, música), experiencia diferente a la generada en los trabajadores de industria. Subjetivamente, esta relación con la tecnología los confronta conforme van dominando habilidades para manejarla (desarmar las máquinas, limpiarlas y darles mantenimiento), lo que por un lado les genera seguridad, pero a la vez los conscientiza de que la empresa, vía la tecnología y la intensidad del trabajo, controla su tiempo. Finalmente, el tener que realizar su trabajo de una única manera, siguiendo los pasos estrictamente y bajo la vigilancia constante de los gerentes, del cliente, les genera un sentimiento de rechazo. El número de horas dedicadas al trabajo y la falta de control del tiempo destinado a sus necesidades que supere el ideal de las cuatro horas, la atención al cliente de forma esmerada, el ritmo intensivo en la producción

impuesto por la maquinaria y la forma de organizar el trabajo, generan en el joven trabajador un desgaste físico y mental que los obliga a un reordenamiento de la vida extralaboral donde la empresa se vuelve el eje desde el cual estructuran y re-estructuran su vida no sólo laboral, sino también estudiantil, ahora quien rige el tiempo que debe de dedicarle a los estudios es el trabajo. Esto sucede de igual manera con los amigos que ahora son sus compañeros de trabajo, el contacto permanente con sus iguales y las vicisitudes que comparten los vuelven no sólo compañeros, sino nuevos amigos, la familia pasa a ocupar un segundo término, el esparcimiento es poco y se reduce a compartirlo con sus compañeros de trabajo. Así, la vida laboral cada vez se va convirtiendo más en el eje de sus vidas y a la vez en el estructurador de nuevas relaciones en el trabajo que van más allá de lo laboral. Pero al mismo tiempo hay una reconfiguración subjetiva en disputa de lo que significaba trabajar en confrontación y en interacción con las prácticas en el trabajo, con los compañeros, los gerentes, los clientes, choque compartido con los compañeros que se vuelve social y genera una comunidad de frustración y que se manifiesta en un sentimiento de rencor hacia la empresa y que promueve hacia sus compañeros un sentimiento de solidaridad, de amistad y de identidad al sentirse parte de lo mismo.

“Yo soñaba con amagar primero a los trabajadores, sacarlos, quemar la maquinaria, las pantallas, el historial de los trabajadores, instalar una bomba, salir corriendo y ‘pum...’ sacar la caja fuerte... pero no tanto por el dinero, sino para destruir...” (ex trabajadora).

Esta centralidad del trabajo es buscada por la empresa y forma parte de su ideologización para lograr la identificación con la empresa. Esto se deriva en una serie de prácticas y de inculcación de valores con uso instrumental que tiene que ver, como se dijo, con el oficio o profesionalización de su actividad y el lograr que el trabajador se comprometiera más con la empresa. Pero para los trabajadores, este uso instrumental no pasa desapercibido y forma parte de su frustración:

“Buscan fomentar el compañerismo, con concursos, salidas, campamentos, pero un compañerismo manipulado, porque se hacía previo a las temporadas altas, así de que, ‘ya tuviste tu descanso, ahora tienes que trabajar más’... pero sí me daba orgullo trabajar, eso sí, de mi grupo del CCH sólo trabajábamos cuatro” (ex trabajador).

Sin embargo, los espacios creados por la empresa para la sociabilidad de los trabajadores generan consecuencias no deseadas para la empresa. Por ejemplo, el salón para comer permite a los jóvenes compartir sus frustraciones (cansancio, están de pie de seis a ocho horas, injusticias en el pago, la arbitrariedad de los gerentes para la asignación de horas y los días de descanso, etc.), se dan consejos de cómo realizar el trabajo (no quemarse, cómo coger la pinza, etc.), pero también comparten los problemas familiares, los amorosos, lo económico, es decir, no pueden separar sus

otros ámbitos de vida. El compañerismo, el salir a divertirse juntos, el quedarse a dormir en casa de los compañeros-amigos después de las jornadas largas de trabajo, todo se entreteje en relación con el trabajo. Así, lo laboral se vuelve central en sus vidas, no por el trabajo mismo, sino por las condiciones en las que se desarrolla, el sentirse explotados, utilizados y no recompensados. La tensión generada en el trabajo encuentra su salida en la sociabilidad, parte importante en la vida de los jóvenes; así, el comer con los compañeros permite la plática, el salir tarde encuentra su recompensa en dormir en la casa del amigo, el salir a divertirse después del trabajo, el coquetear, el tener por novio a un compañero de trabajo. El primer acercamiento al trabajo se vuelve frustración, pero también un espacio de sociabilidad que genera una identidad que perdura, en ocasiones, más allá de su estancia en la empresa. Algunos trabajadores narran así su estancia en McDonald's:

- Amistad, diversión, dinero, experiencia y dolor.
- Explotación laboral.
- Aprendizaje, intolerancia, compañerismo, cansancio y accidentes.
- Sexo, dinero, sueño (cansancio), amigos, y toda la comida que quieras.

Así, la frustración encuentra su contraparte en los compañeros que comparten su misma situación, se reconocen como parte de esa comunidad explotada, con necesidades comunes. McDonald's fomenta que la mayoría de sus empleados ingresen en la empresa para estudiar y trabajar de manera simultánea —para pagar sus gastos escolares—, pero con el tiempo, la misma empresa los obliga a faltar a clases. Y es en este momento que opera la segunda parte de la estrategia de relaciones laborales, si el trabajador no sale por su cuenta en un tiempo determinado, se le empieza a exigir más compromiso con la empresa y se convierte en candidato a ser trabajador permanente, pero a la vez ello constituye una presión para que el trabajador se defina en compromiso con la empresa o renuncie lo más pronto posible. En otras palabras, entran a trabajar para poder seguir estudiando y se salen de trabajar para poder seguir estudiando, y en algunos casos dejan la escuela para seguir trabajando. El proceso de decisión de permanencia en el trabajo o renunciar, les genera un desgaste emocional y problemas con su permanencia en la escuela que los afecta y forma parte de la misma frustración, así la culpable de que no puedan estudiar es la empresa y no sus condiciones económicas.

“Teníamos muchos compañeros que estaban en la UNAM o en la Vocacional, lugares donde muchos quisiéramos estar, y se daban de baja un semestre para seguir trabajando aquí en McDonald's” (trabajador).

El peso que tiene la escuela frente al trabajo lleva a la distinción entre su empleo en McDonald's y sus expectativas de trabajo profesional (por ello estudian). Estos jóvenes se identifican orgullosamente como estudiantes que trabajan de manera responsable, sin que esto se transforme necesariamente en una identificación con la empresa. Esta forma de articular los diferentes códigos que van configurando el significado del trabajo en los jóvenes nos lleva a rebatir las tesis posmodernas que argumentan que la pérdida de la centralidad del trabajo ha originado que el espacio laboral sea incapaz de desarrollar identidades. Nosotros consideramos que el trabajo sigue siendo un referente muy importante para los sujetos, los vínculos que se generan al interior del trabajo y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo fortalecen y generan esa identidad de jóvenes con los mismos problemas bajo circunstancias similares.

### **Identidad y acción colectiva: contradicción y tensión permanente**

Desde el inicio de este trabajo nos preguntamos si era posible generar identidad y una acción colectiva en McDonald's dado que se presenta sólo como un trabajo temporal para poder estudiar. Sin embargo, hemos visto cómo en torno a la vida laboral se genera una comunidad de trabajadores que les da identidad. Esta identidad los reconoce como iguales, con las mismas frustraciones, con las mismas necesidades, con los mismos sueños y con los mismos enemigos. En este proceso de construcción social de su ocupación los trabajadores se llegan a identificar con la acción de trabajar, la sociabilidad se vuelve el eje que hace soportable la estancia en la empresa o la permanencia más larga en la misma. Esto lleva a convertir el trabajo en estructurante de su vida laboral y extralaboral donde la familia, la escuela y los amigos pasan a un segundo nivel de interés. Pero también los lleva a una concientización de sus diferencias con la empresa y el cliente, los viven como parte de sus frustraciones, como los enemigos a vencer.

“Pues no tanto, no me identificaba, yo hacía mi trabajo más por sentirme bien conmigo mismo, para demostrar que mi trabajo valía la pena, me daba orgullo trabajar pero no por la tienda”.

“No, de hecho tampoco me gustaba que me identificaran como empleada de ahí”.

La pregunta que nos hacemos ahora es: si existe tal identidad y una concientización de sus condiciones de precariedad, de explotación y hay un enemigo común, ¿por qué no ejercer una acción colectiva? La respuesta no está clara, pero podemos

apuntar algunas consideraciones: una, que el enemigo se diluye entre dos actores; otra, que la empresa es representada por los gerentes, no por los dueños, esto hace que los vean finalmente como sus iguales, trabajadores en las mismas condiciones de precariedad y sin ninguna autoridad real, entonces, ¿por qué ir contra ellos? La imagen del corporativo es muy nebulosa para ellos, no distinguen quién la puede representar ni pueden imaginar cómo ir contra éste. Por otra parte, la figura del cliente también se desdibuja, ¿cómo o por qué ejercer una acción colectiva contra este nuevo sujeto, que no estaba contemplado en su espectro laboral como alguien que pudiera influir y afectar su relación con el trabajo? Además de también ejercer influencia, la mencionada falta de conocimiento y de una cultura sobre la demanda de derechos laborales, así como la ausencia de sindicatos representativos que los apoyaran en eventuales demandas. Finalmente, la idea de una empresa “formal” sigue pesando en su subjetividad. En este sentido, la contradicción hace su aparición de nuevo. Esto no quiere decir que no ejercen ninguna resistencia contra esta forma de trabajo, esta resistencia se reduce a acciones individuales como el robo de comida o dinero, la burla y los apodos a los gerentes y la misma rotación de personal por voluntad, pero que se vuelven sociales al convertirse en una práctica común de los trabajadores como consecuencia de su descontento.

## Conclusiones

La configuración McDonald's implica:

1. Fabricación en función de la demanda.
2. La reducción de los costos de mano de obra (la inclusión del cliente en el trabajo, la flexibilidad del uso de la mano de obra de acuerdo con la demanda y los bajos salarios).
3. Ausencia de reservas de comida ya producida en el establecimiento: no se puede tener existencia de comida por más de 10 minutos (*no stock*).
4. La inclusión del cliente con un perfil específico en el proceso productivo (cliente de clase media-media alta y su participación en el proceso al realizar tareas que antes realizaban los empleados de los establecimientos, como seleccionar el menú, recoger y limpiar la mesa, y hacerse de los implementos necesarios para su servicio).
5. Un tipo de relaciones laborales acorde a un perfil de la mano de obra joven y con horarios flexibles.

Esta configuración sociotécnica se entreteteje entre diferentes actores y no se reduce a la relación clásica de gerencia-trabajador y en algunos casos la participación del sindicato, sino que esta relación se extiende al cliente. Si bien la CSTPLS se basa en ciertos principios de una organización el trabajo taylorista-fordista, también es cierto que introduce un nuevo factor en el proceso productivo que es un perfil de cliente taylorizado y de clase media-media alta, además de la polivalencia y el JAT (justo a tiempo) ampliado al servicio de comida. Estos elementos, si bien forman parte del modelo flexible de producción, no lo agotan y en algunos casos se contraponen, como es el tipo de tecnología implementada que es de un nivel alto en algunas partes del proceso, pero a la vez es rígida, lo mismo pasa con el producto que no cambia y su presentación tampoco varía. Además, otro elemento que rompe con los dos modelos es el perfil de trabajador joven, preferentemente estudiante, de clase media baja y volátil, elementos importantes que forman parte del mismo modelo productivo. En este sentido, consideramos que es una configuración productiva nueva y que responde a la estrategia de negocios de un nuevo paradigma económico como son los servicios. En este sentido denominamos a esta configuración productiva como su creador McDonald's.

Estas estrategias que parten del corporativo de la matriz, buscan exportar o vender al mundo lo que nosotros llamamos configuración McDonald's, que implica la contratación de jóvenes estudiantes y la integración del cliente como parte de la producción, un estilo gerencial basado en la vigilancia, la creación de una cultura de consumo alimenticio llamado "comida rápida", en la mercadotécnica utilizada basada en la explotación de sus principios estratégicos de "rapidez, limpieza en el servicio y el mismo sabor garantizado; la vigilancia permanente a los concesionarios y los trabajadores y un sindicato al servicio de la empresa. Estas estrategias mencionadas implican al mismo tiempo el desarrollo de mecanismos de control, es decir, para poder asegurar la globalización de la configuración sociotécnica productiva McDonald's, se crearon mecanismos de adoctrinamiento, una ideología de control y vigilancia no sólo para los empleados y los procesos productivos, sino también para los concesionarios, los cuales deben probar su capacidad como empresarios-administrativos. Los intereses y la ideología de la empresa se expresan a través de la búsqueda y la inculcación de la cultura corporativa vertidas en las normas disciplinarias del trabajo, en el comportamiento que deben tener los empleados hacia los clientes y compañeros, en una única manera de realizar el proceso productivo, y en la imposición de la permisibilidad del uso del tiempo personal a las necesidades de la empresa.

## Bibliografía

- De la Garza, Enrique (2009), “El trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la sociología del trabajo”, en Marcela Hernández R. (coord.), *Los estudios laborales en México*, México, UAM, Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_ (2006), “¿Hacia dónde va la teoría social?”, en Enrique de la Garza (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología*, México, Barcelona, UAM, Anthropos.
- \_\_\_\_\_ (2005), “Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado”, en De la Garza (coord.), *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*, Buenos Aires, Clacso.
- \_\_\_\_\_ (2001), “Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo”, en Enrique de la Garza y Julio César Neffa (coords.), *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*, Buenos Aires, Clacso, ASDI.
- \_\_\_\_\_ (2000), “El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo xx”, en De la Garza (comp.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, FCE.
- \_\_\_\_\_ (1992), “Los sujetos sociales en el debate teórico”, en Enrique de la Garza (coord.), *Crisis y sujetos sociales en México*, vol. 1, México, CIIH/UNAM, Miguel Ángel Porrúa.
- Erikson, Erik H. (2004), *Sociedad y adolescencia*, México, Siglo XXI.
- Garabito, Gustavo (2007), “Construcción de sentido del trabajo e identificación con la empresa McDonald’s”, tesis de maestría, posgrado en Estudios Laborales, UAM-I.
- Gentile, Alessandro (2003), *En las tramas del McJob. Descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de fast food*, Unidad de Políticas Comparadas (CSIC), Documento de Trabajo 03-13.
- Hernández, Marcela (2009), “Estrategias empresariales e cultura operaria na Maquila”, en Paulet Marcia, *O trabalho reestruturado: Ensaio sobre Brasil e México*, Sao Paulo, ANNABLUME, en prensa.
- \_\_\_\_\_ (2004), *La cultura empresarial en México*, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, M. Á. Porrúa, H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura.
- \_\_\_\_\_ (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres casos de estudio en Aguascalientes*, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Plaza y Valdés.
- Love, John F. (1987), *McDonald’s. La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo*, Bogotá, Norma.

- McDonald's (2006a), *Downloadable Financials 2005 McDonald's. Corporation*, Informe global de responsabilidad corporativa 2006 de McDonald's.
- \_\_\_\_\_ (2006b), disponible en: <http://www.mcdonalds.com/corp/values/report/printable.html>
- \_\_\_\_\_ (2005), *Normas de conducta en los negocios. La promesa de los arcos dorados*, documento electrónico elaborado por McDonald's, disponible en: [http://www.mcdonalds.com/corp/invest/gov/standards\\_of\\_business.RowPar.0003.ContentPar.0003.ColumnPar.0003.DownloadFiles.0001.File.tmp/SBC\\_\\_UNITED\\_STATES\\_\(Spanish\\_Version,\\_July,\\_2006\).pdf](http://www.mcdonalds.com/corp/invest/gov/standards_of_business.RowPar.0003.ContentPar.0003.ColumnPar.0003.DownloadFiles.0001.File.tmp/SBC__UNITED_STATES_(Spanish_Version,_July,_2006).pdf).
- \_\_\_\_\_ (2004) *Boletín de prensa*, 28 de abril de 2004.
- Neffa, Julio C. (2001), "Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo", en Enrique De la Garza y Julio César Neffa (coord.) (2001), *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*, Buenos Aires, Clacso, ASDI.
- \_\_\_\_\_ (2003), *El trabajo humano*, Buenos Aires, Ceil-Piette/Conicet.
- Ritzer, Georges (2002), *La Macdonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización de la vida cotidiana*, Barcelona, Ariel.
- Sennet, Richard (2000), *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.

## **Páginas electrónicas**

[www.mcdonalds.com.mx](http://www.mcdonalds.com.mx)  
<http://www.mcdonalds.com.cl/>  
<http://www.mcdonalds.com.es/>  
[www.greatplacetowork.com.mx](http://www.greatplacetowork.com.mx)  
[www.mcspotlight.com](http://www.mcspotlight.com)

## **Diarios y revistas**

*La Jornada*, 12 de noviembre de 2003.  
*La Jornada*, 11 de abril de 2007.  
*La Jornada*, 22 de noviembre de 2007.  
*La Jornada*, 05 de noviembre de 2007.  
*La Jornada*, 10 de abril de 2007.  
*El Universal*, 8 de diciembre de 2006.

ESTUDIOS LABORALES EN MÉXICO

*El Universal*, 22 de enero de 2007.

*Reforma*, 27 de marzo de 2007.

*El Tiempo*, 21 de noviembre de 2007.

*Milenio*, 5 de junio 2006.

*Franquicias y Negocios*, suplemento especial, año 1, núm. 1, 2005, *Revista Expansión*, 13 de octubre de 2004.