

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**Mc. Donald's Uruguay y su organización  
social del trabajo**

**Cecilia Chichiraldi**

**Tutor: Pablo Guerra**

**1998**

# INDICE

## *PARTE I*

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	LOS MODELOS PRODUCTIVOS.....	2
3.	LA EMPRESA Mc DONALD'S.....	5
4.	JUSTIFICACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.....	7
5.	OBJETIVOS .....	9

## *PARTE II*

MARCO METODOLOGICO.....	10
-------------------------	----

## *PARTE III*

1.	CONTROL E INTENSIFICACION DEL ESFUERZO.....	15
2.	LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR.....	25

## *PARTE IV*

CONCLUSIONES.....	32
BIBLIOGRAFIA.....	35

# PARTE I

## 1. INTRODUCCION

En el presente estudio nos proponemos conocer las maneras en que se organiza socialmente el trabajo en la empresa Mc Donald's Uruguay. Para poder evidenciar en dicha organización la posible combinación de modelos organizativos laborales, entre ellos: Taylorista Clásico y el Renovado, como también el modelo Flexible, los que se ven insertos en determinadas estrategias organizativas adoptadas por la empresa.

Más allá de las caracterizaciones, y a partir de nuestros hallazgos sobre cómo se organiza el trabajo, y la posible combinación de modelos organizacionales, nos proponemos conocer cómo el control del trabajador y de su tarea, sustentado en un elevado diferencial de recompensas, hace que la competencia entre empleados, sea un "mecanismo" que tiene como fin el cumplimiento de las normas organizativas. Como segundo planteo analizamos en qué medida los sistemas de estímulos, aplicados a determinados empleados (con corta antigüedad) logran la satisfacción personal.

En primer lugar, nos introducimos en los modelos productivos laborales, y planteamos como éstos se plasman en la empresa en estudio. También caracterizaremos a la firma Mc Donald's como empresa, y posteriormente presentamos la justificación y los objetivos de la investigación.

En segundo término, ubicamos dentro de la siguiente parte al marco metodológico del presente estudio.

En tercer lugar, presentamos el desarrollo de las hipótesis de estudio, enfatizando el control y la intensificación del esfuerzo del trabajador, como también la satisfacción personal.

Finalmente, ofrecemos una breve reseña de los resultados, abriéndonos a una de las tantas temáticas de la Organización Laboral, y a una empresa cuya realidad social es prácticamente desconocida.

## 2. LOS MODELOS PRODUCTIVOS

A lo largo de los últimos tiempos, se vienen sucediendo una serie de transformaciones en los sistemas productivos, donde se asiste a un cambio en la definición y en la forma de medir la productividad. ¿Cómo definir, medir y controlar la productividad del trabajo?, se constituye en un interrogante de gran incidencia teórica y metodológica sobre la manera de observar, calcular y utilizar a la mencionada productividad. La misma ha sido definida en su momento por Taylor, como la reducción del tiempo necesario para llevar a cabo las operaciones humanas de trabajo en el seno del proceso concreto de producción. Dentro de los límites que se alegaron al taylorismo, las discusiones de la productividad no abandonaron este enfoque, dado que actualmente asistimos a una extensión y a una reactualización del mismo, aportándose al concepto nuevas dimensiones.

Dentro de los cambios en la forma de concebir la productividad, es pertinente señalar que las maneras de organizar el trabajo bajo las condiciones de producción capitalista, difícilmente se presentan en estado puro en la realidad. Así pues, presenciamos más bien una COMBINACION que una sustitución entre formas antiguas y nuevas. La siguiente precisión nos introduce al respecto: "sobreviven las formas antiguas que incluso a veces recobran una nueva juventud" <sup>1</sup>

De esta forma, asistimos a un mundo empresarial que combina las maneras de organizar el trabajo, entre formas antiguas, "antiguas renovadas" y actuales.

Las formas en que se organiza el trabajo, -que serán definidas posteriormente- adoptan de los modelos organizativos laborales dados a través del tiempo, ciertas estrategias propias de éstos. Lo cual confirma, como lo afirmamos al principio, lo innegable de la transformación operada en los sistemas de producción.

El Taylorismo se convirtió en el referente obligado para entender las transformaciones de los procesos de trabajo en el siglo XX. El control sobre el trabajo, clave para iniciarnos

---

<sup>1</sup> Zarifian, Philippe. Los nuevos enfoques de la productividad", agosto 1989

en unos de los temas que focalizaremos, siempre ha sido un rasgo esencial de la dirección empresarial a través de la historia, asumiendo con Taylor dimensiones sin precedentes. El concepto de control bajo este modelo, se eleva a otra dimensión, cuando dice que "para lograr una adecuada gestión es absolutamente necesario dictarle al trabajador la manera precisa a través del cual debe desarrollar su tarea"<sup>2</sup>

El modelo clásico de organización, llamado Taylorista, se presenta además en su VERSION RENOVADA, "... se trata de un modelo muy elaborado en el plano de la organización social"<sup>3</sup>

En primer lugar pretende hacer aportes sobre la organización del poder en la empresa, donde cada función permite circunscribir y separar el ejercicio del poder.

En cuanto a la Flexibilidad, alude a un término impreciso, el cual exige cierta precaución en su uso. Es una estrategia que consiste en la innovación permanente, en la adaptación a los incesantes cambios en lugar del intento de controlarlos, en la capacidad o grado de adaptabilidad de una organización.

Los citados sustentos teóricos, refieren a ciertas maneras de organizar el trabajo, las que incorporan determinadas estrategias productivas claves para el desarrollo organizacional y la eficacia de los sistemas productivos.

## **Los Modelos y la Empresa**

La lógica organizativa laboral de la empresa gastronómica Mc Donald's, instalada en el contexto uruguayo desde 1991, incorpora elementos de los modelos organizativos taylorista clásico y renovado, como a su vez del Flexible, en cuanto éstos se evidencian en determinadas estrategias organizativas implementadas por la empresa.

---

<sup>2</sup> Braverman, H, "Trabajo y Capital Monopolista", México, 1987

<sup>3</sup> Zariffian, ob. cit, pág 31.



MODELOS	ESTRATEGIAS
CLÁSICO	Control del trabajador y de su tarea Descripción detallada de la tarea.
CLÁSICO RENOVADO	Intensificación del esfuerzo obrero dentro de una secuencia de operaciones
FLEXIBLE	rotación de tareas horario flexible sistema de estímulos

Nuestro énfasis sobre la organización social del trabajo, guardará permanente relación con los demás componentes interrelacionados de la organización laboral: proceso productivo y equipos.

El proceso de producción es "el ámbito específico donde la actividad del hombre efectúa con la ayuda de los medios de trabajo, una modificación deliberada de su objeto", lo que se descompone en tres elementos: actividad personal del hombre o trabajo, materias primas (objeto) y por último en maquinarias y condiciones materiales (medio).<sup>4</sup>

Partiendo de los trabajadores, sus particularidades, y características, veremos las condiciones y requisitos de trabajo, sobre la base de un complejo sistema de entrenamiento para las tareas en general y su consecuente rotación en las mismas, aportándoles el ingrediente socializador que la empresa se encarga de administrar con eficiencia.

---

<sup>4</sup> Coriat, B. "Ciencia, Técnica y Capital", no hay referencia al texto que pertenece el fragmento.

### 3. LA EMPRESA

Con operaciones en más de cuarenta países, un presupuesto de publicidad que ninguna otra marca iguala, y con más puntos de venta que cualquier otro comerciante,<sup>5</sup> Mc Donald's es ya un nombre conocido por los uruguayos. Su organización, productos e innovaciones, hicieron de esta empresa dedicada al servicio, un éxito mundial.

De las escasas publicaciones sobre la misma, debido a su reciente impacto en el contexto uruguayo, hemos rescatado de un estudio (Love, 1992), la calificación de la empresa como "una federación de centenares de empresarios independientes: concesionarios, proveedores y gerentes (como tres elementos del sistema Mc Donald's) unidos bajo un propósito en común".<sup>6</sup> Se constituye en un ejemplo de Franquicia, dado que mediante el contrato de franquicia una empresa autoriza a otra a utilizar su marca y nombre comercial. Autoriza la fabricación y venta de sus productos y determina no sólo el uso de la marca, sino de todo el sistema empresarial.<sup>7</sup>

Las grandes corporaciones, caso de esta empresa, además de tener un poder económico que sobrepasa al de muchos países, diseñan sus estrategias en términos trasnacionales. Además las relaciones entre la matriz central y las filiales en los diferentes países no son tan simples ni funcionan en términos de una jerarquía vertical como parecía en los años setenta.

Hoy en día, la estrategia de la corporación multinacional se basa en dos exigencias no necesariamente contradictorias. Por una parte no puede dejar de atender a las fuerzas de integración global, tales como la homogeneización de los mercados y por otra debe contemplar las fuerzas de "diferenciación nacional", tales como las políticas de gobierno, modos de comercialización, la adaptación de los productos a los gustos y preferencias locales. En tanto esta diferenciación debe ser atendida, las filiales disponen de una relativa autonomía y cuentan con un apreciable grado de control sobre la empresa local, por lo cual "en vez de pensar la corporación multinacional como una macroorganización parece

---

<sup>5</sup> Love, F. J. "Mc Donald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo", Colombia, 1992.

<sup>6</sup> Ob. cit. pág 13.

<sup>7</sup> El concepto de Franquicia ha sido extraído del Código de Comercio.



ser razonable definirla como una red interorganizacional".<sup>8</sup> La empresa nació en Estados Unidos, abriendo sus puertas en su país de origen en el año 1955, y en 1991 año en que comenzó a funcionar la primera Mc Donald's en Uruguay, ubicada en la entrada de Montevideo Shopping Center, existían mas de 12.500 restaurantes de la firma en 56 países alrededor del mundo.

Posee desde 1961 en Illinois, la Universidad de la Hamburguesa, la cual gradúa a más de tres mil estudiantes por año. Los altos jefes llegan a comparar a esta Universidad con el cuerpo de infantería de la marina, ya que los dos ofrecen entrenamiento duro, reglas estrictas y ordenancistas para hacerlas cumplir. (Love)

Los principios operativos que la rigen son calidad, servicio, aseo y valor, para lograr la uniformidad del producto y preservación de la calidad Mc Donald's.

La empresa Mc Donald's Uruguay inauguró su primer local en noviembre de 1991, siendo una gran compradora de carne vacuna en el país, para la elaboración de su principal producto: hamburguesa, como también de productos lácteos y bebidas coke en considerable porcentaje. El director gerente de Mc Donald's Uruguay, R. Oppenheimer expresó que "a través de mejores procedimientos y métodos, estamos en condiciones de ofrecer mejores productos y reducir costos." "...la experiencia Mc Donald's, hoy en Uruguay, es definida como una combinación de productos de la más alta calidad, un servicio rápido, ambiente limpio, a un precio justo".<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ghoshal y Bartlett en "The Multinational corporation as an interorganizacional network", New York, 1993.

<sup>9</sup> Palabras extraídas de la Revista " Mercadeo", marzo/abril 1994, artículo: "Aún no se entiende que es calidad total"



#### 4. JUSTIFICACION DEL TEMA DE INVESTIGACION

El presente estudio se avocará al sector servicios, como rama de actividad que ha evidenciado un creciente dinamismo en la economía nacional, ligado a su capacidad de generar empleo.

A principios de los '90, se registra un crecimiento del PEA, debido principalmente al ingreso de la mujer en la fuerza laboral, a pesar de que la demanda de la mano de obra crecía escasamente.

Los servicios habían ganado la participación a principio de los '80, porque los productores de bienes habían sufrido una caída importante. El Producto Bruto Interno apenas representaba un crecimiento, el cual se debía al ligero ascenso de los servicios. En un marco de estancamiento de la producción global, los sectores productores de bienes van perdiendo peso en beneficio de los servicios.<sup>10</sup>

Los servicios de alimentación se ubican dentro de la categoría servicios varios, la cual ocupa el 17 % de la totalidad de la población en actividad.

El peso de dicha rama de actividad se constituye en importante fuente de recursos y generadora de empleo.

Dentro de las citadas ramas de actividad, nos centraremos en el rubro restaurantes, tomado como universo de análisis la empresa Mc Donald's Uruguay y sus sucursales en Montevideo, considerando la fuerza laboral, que la misma emplea.

##### **En primer término, debemos tener presente:**

A- la escasez de estudios acerca de las implicancias sociales de la estrategia empresarial implementada por la firma, pues es pertinente avocarnos a su estudio por la ausencia de análisis que involucran la dimensión del esfuerzo físico y mental remunerado (trabajo) teniendo como fin la producción de los productos Mc Donald's. Pues en su mayor parte, constatamos la realización de análisis de mercado y de marketing a la empresa.

---

<sup>10</sup> "Introducción al Uruguay de los 90", CINVE, 1990.

B- La fuerza laboral se compone por jóvenes de 17 a 23 años, como particularidad de la empresa que establece como requisitos de ingreso: el pertenecer a dicho tramo etario y no excluye el ingreso, el hecho de no contar con experiencia laboral. Se corresponde con la tendencia de un crecimiento de la participación de la mujer y de los jóvenes en el mercado laboral, a partir de 1984, debido a un aumento en la oferta de trabajo <sup>11</sup>

En segundo término, se plantea la necesidad de atender a la organización que procesa el trabajo, por todo lo que implica "lo escondido" detrás de las imágenes de mercadeo, haciéndose prácticamente desconocida la realidad social de centenares de jóvenes dentro de esta organización laboral, reciente en el contexto uruguayo, esforzados en llevar a cabo los principios operativos de la empresa.

*"La imagen de mercadeo se ha hecho fábula; su realidad social es desconocida" (Love, 1992)*

*"Mc Donald's ha reemplazado al ejército de los EE UU como la mayor organización de adiestramiento para el trabajo".*

---

<sup>11</sup> "Cambios recientes en el Mercado De Trabajo del Uruguay", Cepal, 1993.

## 5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### A) GENERALES

Nos proponemos, a grandes rasgos, conocer las formas en que se organiza socialmente el trabajo en la empresa Mc Donald's Uruguay, para poder evidenciar en dicha Organización Social del Trabajo la combinación de modelos organizativos, (Taylorista clásico y renovado, como Flexible) plasmada en determinadas estrategias adoptadas por la empresa.

La creciente relevancia que viene cobrando el sector terciario -servicios- en la economía uruguaya, ligado a su capacidad generadora de empleo, nos impone abordar un nuevo desafío: la realidad social laboral que viven los jóvenes empleados bajo esta firma empleadora, pieza clave de la Organización Laboral, los que se encuentran inmersos en una organización guiada por determinados principios operativos.

La escasez de estudios y más concretamente la ausencia de ellos con referencia a las dimensiones sociales que del fenómeno Mc Donald's se pueden extraer, constituye la base sobre la cual se instalan los objetivos de nuestro estudio.

Para lo cual atenderemos también a la composición y características de la población -- estudio como hacedores de la articulación de los modelos laborales conocidos con su específica organización del trabajo.

El presente estudio tiene como universo de análisis a la fuerza laboral juvenil que es empleada por la empresa, organizando el trabajo a través de aquella y a los directivos.

### B) ESPECÍFICOS

Nos proponemos llegar a conocer:

- A) Cómo el control del trabajador y de su trabajo sustentado en un elevado diferencial de recompensas, hace que la competencia sea un "mecanismo" que tiene como fin el cumplimiento de las normas operativas del producto.
- B) En qué medida los sistemas de estímulos, activando el esfuerzo del trabajador, logran la satisfacción personal.

## PARTE II

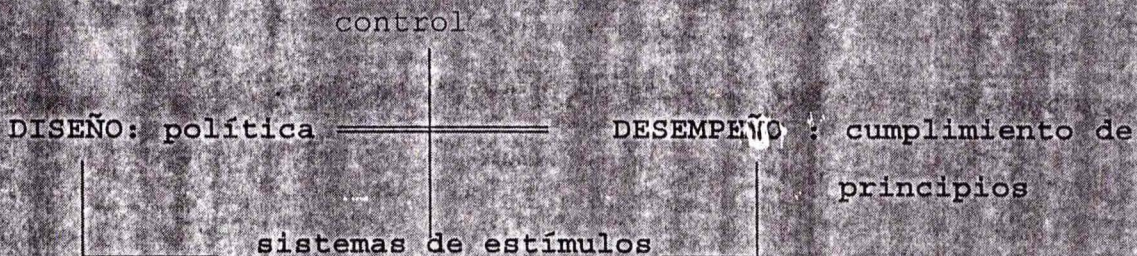
### MARCO METODOLOGICO

La siguiente etapa se desarrollará a través de las pautas de recolección de datos utilizadas en esta investigación, como son la técnica de la ENTREVISTA y LA OBSERVACION PARTICIPANTE, aplicados a nuestros dos ejes analíticos: personal directivo y empleados de la empresa.

El desarrollo del proceso de investigación encuentra su concreción en esta fase. A la hora de plantear las hipótesis de investigación, podemos decir que ellas surgen de una entrevista a un empleado de la firma, lo que nos permitió hipotetizar sobre dos ideas motoras que responden a dos modelos organizativos laborales.

La primera hipótesis se sustenta en el Taylorismo, apareciendo considerado el control del trabajo, mediante la supervisión, la cual pretende estar relacionada con la competencia entre empleados, que a su vez se vincula con el cumplimiento de los principios operativos de la empresa.

Como segunda hipótesis el contexto es la flexibilidad laboral, y dentro de ésta los sistemas de estímulos aplicados por la empresa a los trabajadores. A esta primer variable la vincularemos con el nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa.





A través de estas suposiciones se dirigirá nuestro interés por comprobar su constatación, por ello desarrollemos la siguiente etapa que define las variables utilizadas en el estudio

## ***LA ORGANIZACION SOCIAL DEL TRABAJO***

La organización del trabajo no es simplemente una estrategia privativa de las empresas que producen para el mercado, sino que consiste en cómo organizan internamente y coordinadamente su trabajo e intentan alcanzar la mayor racionalidad de los medios disponibles para el logro de los fines específicos.

El análisis de la Organización del Trabajo es inseparable al tema de los procesos productivos, con sus tres componentes: actividad personal del hombre, el objeto sobre el que se realiza el trabajo y los medios a través de los cuales se realiza. Además dicho análisis involucra el fenómeno del control, la participación y las relaciones laborales.

Las formas de como se organiza el trabajo remite abocarnos a quienes conforma dicha organización social: los trabajadores como destinatarios de un determinado diseño productivo o política empresarial.

## ***LOS SISTEMAS DE ESTIMULOS***

Es el conjunto de maneras o estrategias específicas que implementa la empresa cuyo cometido es la motivación del trabajador en procura de resultados eficientes en el desarrollo de las tareas, suponiéndose una relación entre motivación para el trabajo y rendimiento en su actuación personal.

Pueden dimensionarse en las formas específicas de organización o estrategias organizativas, como las presentaremos a continuación. Como primera dimensión están los HORARIOS, ya que la empresa los hace flexibles, pautado por la posibilidad de que el trabajador seleccione el horario que estime conveniente, de modo de no interferir con otras actividades que realiza. Es parte del sistema de estímulos, en tanto su caracter flexible los constituye en fuente motivadora

para un eficiente desempeño en las horas de trabajo que el propio empleado selecciona. Mediremos la presente a través de los siguientes indicadores: horas diarias de trabajo trabajadas regularmente, posibilidad de modificar (disminuir o extender) el horario y disponibilidad y flexibilidad de la empresa en atender las demandas en las modificaciones de horarios de sus empleados.

En una segunda dimensión están los ASCENSOS, definidos como una de las formas de movilidad del personal dentro de la empresa, en tanto canales de reconocimiento personal y social ante las tareas desempeñadas, susceptibles de detectarlos como generadores de autoestima. Como indicadores consideramos en función de qué se logran los ascensos: características personales del empleado o en base a la antigüedad en la empresa, tipos de ascensos que se instrumentan, grados o categorías que pueden lograr los trabajadores y las condiciones para los mismos.

Como otra dimensión, distinguimos la ROTACIÓN DE TAREAS como forma de potenciar la polivalencia. Si bien busca que el trabajador no pierda referencia del conjunto global de producción, estando capacitado para hacer frente a las necesidades del momento, conlleva a una no saturación del empleado ante las rutinas diarias. El sistema de rotación ejerce influencia sobre la esfera de la motivación personal, es decir como parte del sistema de estímulos, pues en la medida que el trabajador no se instala por largos períodos de tiempo en una misma fase de producción, su satisfacción personal en la tarea no se ve disminuída.

Como indicadores tomamos la cantidad de tareas realizadas en un cierto período de tiempo (un mes) por cada empleado, el tiempo de permanencia en las tareas y el grado de adaptación de aquellos en las mismas.

### ***SATISFACCION DEL TRABAJADOR***

Es entendida como la cobertura de las necesidades y expectativas del trabajador. Para ello veremos en que medida la fuerza laboral se halla satisfecha con la organización laboral, lo que equivale decir si los trabajadores están conformes o no con la manera en que se organiza el trabajo, con el proceso y con lo que la empresa ofrece.

En el detalle de las dimensiones ubicaremos: CONFORMIDAD CON LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, entendiendo a esta última a través del nivel de conformidad sobre los tipos de tareas, la polivalencia y acerca del control del proceso de trabajo.

Como otra dimensión hallamos a la CONFORMIDAD CON EL PROCESO DE TRABAJO, es decir con las maquinarias y con el ritmo de trabajo. Por última dimensión está la CONFORMIDAD CON LO QUE LA EMPRESA OFRECE, es decir con la remuneración, los horarios y los ascensos.

### ***EL CONTROL AL TRABAJADOR Y A SU TRABAJO***

El control del trabajador mediante el control de su trabajo tiene como fin el cálculo de la eficiencia e los procesos técnicos, allí donde las operaciones humanas juegan un papel decisivo en la producción. Por ello la empresa implementa la supervisión o el control con la finalidad de intensificar el esfuerzo del trabajador dentro de una gama de tareas.

Los indicadores se centran en las formas de control, es decir en la existencia de normativas que regulen el proceso productivo, normas de fabricación, elaboración y presentación de los productos, reglas de desempeño para el trabajo.

### ***LA COMPETENCIA***

Dicho término refiere a la contienda entre dos o más personas que llevan a cabo acciones, aspirando a una misma cosa. Como indicadores veremos la forma en que se logran los ascensos en la empresa, es decir ya sea por méritos y habilidades propias o en base a capacitaciones específicas. Equivale a decir cuales son las formas de ascender y en base a que criterios se logran. No lo vemos sólo en su existencia (si existen o no) sino también en los resultados que estas estrategias arrojan a la empresa para obtener algo a cambio. Dentro del sistema de gratificaciones están los premios personales y las distinciones que la empresa otorga a sus empleados, lo cual como recompensas desencadena los mecanismos de competencia.

## PARTE III

### 1. CONTROL E INTENSIFICACION DEL ESFUERZO

Para empezar a caracterizar los rasgos del modelo taylorista "Clásico" en su correlato con las estrategias llevadas a cabo por la empresa, ubicamos las siguientes:

*\*) la prescripción y control del trabajador y su tarea, mediante el cálculo de la eficiencia de los procesos técnicos, allí donde las operaciones humanas juegan un papel regulador determinante; lo cual determina un mecanismo de control hacia el trabajador. El concepto de control parte en que para lograr la productividad se hace absolutamente necesario dictarle al trabajador la manera precisa a través de la cual debe desarrollar su tarea.*

Este punto es citado por Philippe Zarifian, en su trabajo sobre los Nuevos Enfoques de la Productividad. "Lo importante es que existe una norma estándar de referencia y de control, donde se instrumentan todas las normativas que debe cumplir la empresa." <sup>12</sup> Se introducen elementos racionalizadores tales como la elaboración de instrucciones detalladas para controlar los resultados y el adiestramiento que lleve a introducirlos en los métodos de trabajo. El objetivo es controlar el modo en que cada actividad, desde la más simple a la más complicada, debía desarrollarse, dejando al trabajador sin poder de decisión alguno sobre su propio trabajo.

A su vez, junto a lo citado, se articula en la empresa el modelo de organización taylorista en su versión "Renovada".

*\*) Intensificación del esfuerzo obrero dentro de una secuencia de operaciones, donde la eficiencia del modelo reposa en la capacidad de promover un flujo de producción lo más rápido posible. Explora al máximo las virtudes de la especialización en términos de velocidad de trabajo y de la rapidez en la producción de productos. "Se trata de un modelo muy elaborado en el plano de la organización social" El trabajo es evaluado a partir de la velocidad de ejecución de las operaciones de producción, "pero de forma más integrada que antes y teniendo en cuenta la variedad de productos y tareas a*

---

<sup>12</sup> Zarifian, Philippe. "Los nuevos enfoques de la productividad", ob. cit.



realizar, por lo cual aumenta la complejidad organizacional y la polivalencia, traducida a menudo en un aumento de la carga de labor a un mayor ritmo.

Nos planteamos la siguiente cuestión: ¿Por qué trabajan los trabajadores? Para ello es necesario explicar no sólo porque los trabajadores no actúan conforme a una serie de intereses que se les atribuyen, sino por qué tratan de favorecer otros distintos. En consecuencia en el proceso productivo se da cierta coacción que induce a los trabajadores a colaborar en la búsqueda del beneficio. Hay una supuesta integración del trabajador al sistema.

Según un estudio sobre "La Organización Social del Trabajo", de L. Finkel <sup>13</sup>, conectaremos el enfoque tayloristas sobre el control laboral con una de las variables que nos interesa. Las maneras de intensificar el esfuerzo de los empleados nacen a partir de la competencia.

Para ello, introduzcamosnos en las siguientes consideraciones. Los "conflictos", entre los grupos de trabajadores atenúan los enfrentamientos con la dirección de la empresa, pues es factible aludir a cierta desviación de los "conflictos jerárquicos" hacia conflictos laterales. Estos conflictos laterales son identificables con la competencia.

En síntesis, nos basamos en la idea de que "... el capital ya no necesita de métodos coercitivos para ejercer su dominio, ya que puede lograr el control a través de la internalización de un **INDIVIDUALISMO COMPETITIVO** que en definitiva es eficaz para conseguir la adhesión a la empresa."  
14

La competencia existente al interior de la empresa desarrolla un mercado interno de trabajo que configura los sistemas de reconocimiento, promoción, distribución de puestos de trabajo, ascensos.

"El conflicto lateral en que los trabajadores entran entre si en competencia se convierte en un espiral de intensificación del trabajo, pues de hecho se ven forzados a competir entre ellos para producir eficientemente a un ritmo más rápido".

---

<sup>13</sup> Finkel, Lucila "La Organización Social del Trabajo", Ediciones Pirámide, Madrid, 1994.

<sup>14</sup> Ob. Cit, pág 350.

## **EL PROCESO PRODUCTIVO COMO JUEGO**

No es tanto el estímulo económico el que coordina concretamente los intereses de dirección y trabajador como el "propio juego", el cual crea un interés común por sus resultados y por su continuación. Todo juego que depara premios a los jugadores genera un interés común de todos los participantes, ya sean representantes del capital o del trabajo, por facilitar las condiciones de su reproducción. Las actividades se evalúan y los intereses se establecen en función del juego. Cuando el proceso productivo se organiza en forma de un juego, la concepción de trabajo como una serie de juegos es una idea que nace de la propia organización del trabajo y que adopta una dinámica propia. De hecho, los trabajadores se ven forzados a competir entre ellos y el propio juego se convierte en una espiral de intensificación del trabajo. Por ello, la competencia entre los trabajadores incrementa la producción individual muchas veces a costa de la eficiencia colectiva.<sup>15</sup>

A lo expuesto, no ausente puede estar la elaboración de los conceptos de cooperación y competencia, según el estudio de Scott y Mitchell<sup>16</sup>, que entendieron la primera como interdependencia, es decir el grado en que los miembros del grupo se necesitan mutuamente para completar la tarea. Por recompensa diferencial o competencia la definieron como el grado en que el esfuerzo individual obtenía compensación. Una situación de elevado diferencial de recompensa sería aquella en la cual el miembro más eficiente obtenía tal vez el doble de lo que recibía el miembro menos efectivo. Una situación de recompensa de escaso diferencial sería cuando todos los miembros del grupo obtienen la misma compensación. Si dimensionamos estas variables en altas y bajas, podemos obtener la siguiente tabla, con cuatro situaciones posibles.

En la situación 1 los individuos dependen mucho unos de otros y sin embargo en la medida en que una persona se desempeña bien, es probable que otro miembro del grupo pierda. En la situación 4, los miembros del grupo no se necesitan mutuamente para completar la tarea y todos reciben la misma compensación. En las situaciones 2 y 3 muestran una relación consecuente entre el esfuerzo y la recompensa. En la situación

---

<sup>15</sup> Burawoy, M "El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista", artículo "El proceso productivo como juego", citado por L. Finkel, obra citada.

<sup>16</sup> Scott y Mitchell, en "Sociología de la Organización", El Ateneo, B.S. A.S., 1978

2, cada individuo es muy interdependiente, la recompensa se distribuye igualmente. En la 3, la gente trabaja interdependientemente, se otorgan las recompensas sobre la base de la contribución individual de cada uno.

		INTERDEPENDENCIA	
		alta	baja
RECOMPENSA DIFERENCIAL	alta	1 ****	3
	baja	2	4

EL sistema de competencia se origina de un elevado diferencial de recompensas, donde el esfuerzo individual obtiene compensación, en un contexto donde los empleados dependen unos de otros.

Para el desarrollo de las hipótesis, nos basaremos en los elementos empíricos inmersos en las entrevistas y en la observación participante, que lleven a la constatación de aquellas.

Estas primeras precisiones teóricas nos introducen a nuestro primer intento hipotético, enfrentándonos a la etapa donde debemos extraer de los datos el sentido de su significación, lo cual exige tener presente la definición de las variables que conforman las hipótesis. Para el análisis de los datos partiremos del orden lógico en que son planteadas las variables dentro de las hipótesis.

1. En una primera hipótesis, inmersos en las estrategias tayloristas, pretendemos comprobar que **"LA SUPERVISIÓN EN LA EMPRESA MC DONALD'S URUGUAY, GENERA MECANISMOS DE COMPETENCIA ENTRE TRABAJADORES, LO QUE DETERMINA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE Mc DONALD'S."**

Atendamos primeramente a la supervisión, a través del control sobre el personal, que atiende al cumplimiento de las normativas que regulan el desempeño laboral. Según lo

manifestado por el personal directivo, los empleados reciben un manual con las normas básicas de comportamiento y empiezan a trabajar 90 días a prueba. Lo que se les pide a los muchachos, según la empresa, es cumplir eficientemente bien el trabajo, en un cien por ciento, con los procedimientos, velocidad en la ejecución, controles del producto y otras exigencias laborales.

En la empresa, mediante la Planilla de Observación de Puesto (P.O.P), cada empleado es sometido a una supervisión quincenal por los entrenadores o encargados de áreas, evaluándoles su desempeño en la misma y sus resultados. Otorgan puntajes de acuerdo al rendimiento y si al cabo de un tiempo los empleados evidencian signos de eficiencia, les llegarán propuestas de ascender en la empresa.

En cuanto a las normativas, éstas empiezan por la higiene personal del trabajador, (entrevis. n° 1) la que enfatizan constantemente, continuando con el procedimiento de lavarse las manos con jabón germicida, el que debe realizar continuamente, al ingresar a trabajar y al cabo de cada media hora. Existen distintas planillas, cuanto puestos de trabajo hallan, las cuales indican el objetivo del mismo, los procedimientos a seguir, más la correspondiente información ampliatoria de sus etapas. Estas planillas deben ser conocidas y aprendidas por los empleados, a quienes se los supervisará y otorgará un puntaje acorde. El Contrato de Trabajo estipula que el empleado que ingresa por primera vez a la empresa, lo hace a prueba, por tres meses. Después de este tiempo, la empresa decide si el trabajador sirve a los intereses empresariales o no, extendiéndole el contrato o haciéndole firmar su renuncia.

De esta manera la empresa controla al empleado desde antes de contratarlo efectivamente, mediante la supervisión en todo su desempeño laboral, como forma anticipada de control del elemento humano que tienen en su empresa.

La organización responde a un modelo macro de control, que se plasma en la supervisión externa realizada por supervisores provenientes de Estados Unidos, quienes llevan a cabo el control en todos los locales mediante visitas anuales, constatándose el cumplimiento de los procedimientos.



**Las funciones de los directivos son las siguientes:**

- 1- conexión: la formación y mantenimiento de contactos,
- 2- la vigilancia, filtración y diseminación de la información
- 3- control y dirección de los subordinados
- 4- adjudicación de recursos
- 5- manejo de las perturbaciones y mantenimiento del flujo de trabajo
- 6- negociación
- 7- innovación y planificación

Además se constata la introducción de elementos racionalizadores, como la P.O.P, siendo una compleja elaboración detallada de los procedimientos a seguir en cada área de trabajo, además de un continuo entrenamiento y adiestramiento que los jóvenes empleados reciben al ingresar a la empresa.

La variable que intermedia la relación, sobre la cual pasa todo el peso de la determinación entre la supervisión y el cumplimiento de los principios Mc Donald's, es la COMPETENCIA. La misma es estudiada a través de las formas de lograr los ascensos por parte de los trabajadores, es decir en que criterios se basan para lograrlos. Para analizar esta variable, nos dirigimos hacia aquellos que hayan logrado ascender en la empresa.

La entrevista al Coordinador de Entrenamiento para Uruguay, nos reveló que la satisfacción personal del trabajador que es objeto de méritos, juega un papel preponderante en la estrategia empresarial. Para la mayoría de los entrenadores que como su nombre indica entrenan a los que recién entran, en todas las áreas, han ascendido de crew a esta categoría, nos dicen (entrev. n° 2) que la empresa trata de lograr lo mejor de cada uno, un esfuerzo en calidad y cantidad superior, señalando el término "destacarse" en y por la tarea. Distintas apreciaciones (entrevistas n° 3 y 4) nos llevan a sostener que el reconocimiento del mejor empleado del mes, es instrumentado por la empresa para activar ciertos mecanismos. Estos, además de lograr que el joven se esfuerce, como nos dicen los empleados, se visualiza la competencia entre empleados, concentrada sobretodo en quienes recién comienzan y en aquellos que quieren ascender en la empresa. "Hay gente que tiene metido a Mc Donald's en la cabeza, donde la prioridad son los beneficios para la empresa y así los compañeros no importan" (entrev. n° 4). La mayoría de los

entrevistados destacan el poco humanitarismo que tiñe las relaciones sociales en la empresa, a todo nivel, pues "no tiene nada de humano, sin importar que estamos todos en la misma, ya que hay gente que si tuviera la posibilidad de pasar por arriba tuyo estaría contenta, no tiene noción de lo que es un compañero". (entrev. n° 5)

		INTERDEPENDENCIA	
		alta	baja
RECOMPENSA DIFERENCIAL	alta	Mc. Donald's	
	baja		

En la situación de alta recompensa diferencial (competencia) y alta interdependencia (cooperación), se instala Mc Donald's como empresa. Es la situación en donde los individuos dependen mucho unos de otros y sin embargo en la medida en que una persona se desempeña bien, es probable que el otro miembro del grupo "pierda".

El fomento del individualismo, al interior de las relaciones, conjuntamente con la competencia que viene gestada por un sistema diferencial de recompensas, que brinda la empresa, está en el centro de la polémica entre los que reflexionan sobre la contracara del sistema.

Por eso la instrumentación del mejor empleado del mes, el ideal, como forma de premiar, incentivar el esfuerzo, despliega mecanismos de competencia para llegar a ser el más desatacado. La percepción de los empleados, según nos manifiestan, es que "hay una competencia muy fuerte que hizo que el ambiente que había al principio, ahora fuese diferente". (entrev. n° 6). El comportamiento de esta variable es diferencial, se hace más significativa al inicio de la actividad laboral y a nivel superior, es decir cuando los empleados van ascendiendo en la empresa.

Es decir, que se intensifica el esfuerzo a partir de la competencia, siendo ésta un conflicto lateral, el cual lleva al joven a ciertos estados de lucha por la eficiencia.

En cuanto a la variable dependiente: **CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Mc DONALD'S**, la definimos a través de la calidad, el servicio y la limpieza.

La calidad, pilar de gran peso en todo el proceso de trabajo, es concebida por la existencia de normativas para la regulación y control de las materias primas, procesado, elaboración y presentación de los productos. En el discurso de los directivos, se potencian a estos principios como objetivos de la empresa, y así se los fomenta como metas propias de los empleados. "Todos trabajamos para que la más alta calidad salga siempre, es nuestro mayor objetivo" (Gerente de Operaciones, entrev n° 1).

En cuanto a la EXISTENCIA DE NORMATIVAS, realizamos una revisión de las planillas P.O.P, las cuales detallan las etapas de los manejos de los procedimientos de la organización, las que evidencian tres etapas:

- 1- antes de empezar, la cual se debe proceder a lavarse las manos, comprobar existencias y revisar el equipo;
- 2- preparación del producto, el cual consta de la consulta a la tabla de porciones, activar computadora, control de temperaturas, manejar el producto como se indica, determinar la cantidad, verificar color, colocar ingredientes, presentación del producto .
- 3- responsabilidades del puesto, en donde se constata: limpiar mientras se trabaja, informar los problemas, higiene constante de las manos, conocer el procedimiento en caso de incendio y saber como manejar las peticiones de los clientes.

La calidad es también solicitada por la empresa hacia los proveedores de alimentos, destacándose en las instrucciones a éstos, procesos rigurosos y exigentes de limpieza, los cuales se extienden a los locales.

En cuanto al servicio, como otro de los pilares Mc Donald's, lo consideramos a través de la manera de atender al cliente, ya sea el trato por medio de la palabra, gestos, e incentivos como premios, promociones.

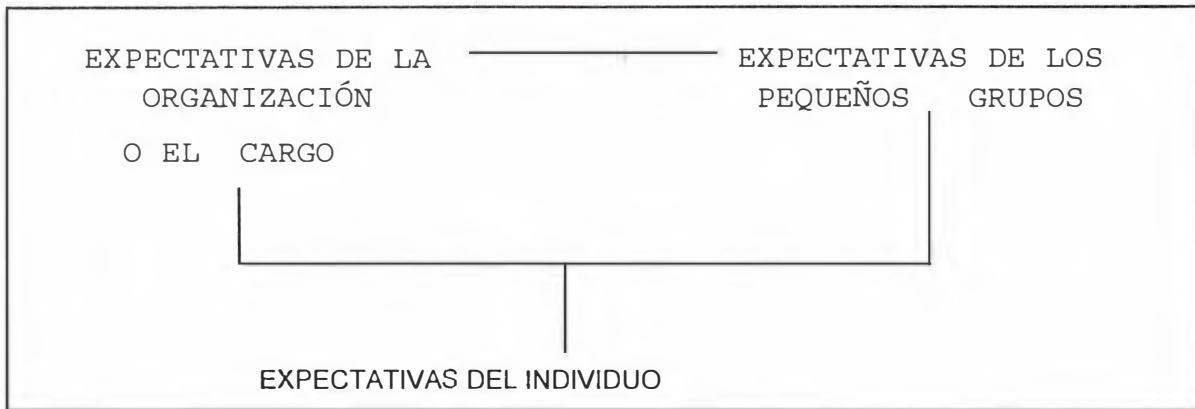
A través de la observación participante que realizamos, en cuanto a cómo se caracteriza el servicio en el mostrador, podemos enunciar los cinco pasos siguientes: sonreír y saludar al cliente, reunir el pedido y presentarlo, recibir el pago, dar las gracias al cliente y pedirle que vuelva. Para que se

compruebe la calidad y la limpieza, la empresa implementa visitas a la cocina, donde cualquiera que lo desee, puede hacerlo, acompañado por un empleado que se encarga de explicar minuciosamente todos los procedimientos que se efectúan.

Nuestra observación del entorno: cocina, la cual es definida por la firma como "el corazón de Mc Donald's", es el lugar donde se desarrollan el 90 % de la organización social del trabajo, por tanto adquiere relevancia la manera como se desenvuelven los actores y las relaciones entre ellos.

La acción del individuo está influenciada por dos fuentes fundamentales de expectativas de rol: las exigencias formales de la organización y las informales de los grupos con los cuales se relaciona el individuo en la situación de trabajo.

Por consiguiente, ambas fuentes plantean al individuo exigencias de comportamiento. Como resultado de esto el individuo procura estructurar la situación en la organización y definir su lugar en ella. Este proceso, dado en llamarse definición de roles se encuentra influenciado por la interacción de las relaciones de los grupos, esquematizado en la siguiente figura.





En el siguiente cuadro, surgido de la Observación Participante, se presentan las relaciones más relevantes, las cuales nacen de una mirada del entorno. A su vez se añaden otras relaciones que emergen de las entrevistas a los involucrados.

<b>RELACIONES</b>	
EMPLEADOS/ EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* rotan</li> <li>* permanente contacto</li> <li>* comunicación</li> <li>* cooperación</li> <li>* se esmeran por cumplir los principios</li> <li>* se alientan</li> <li>* compiten</li> </ul>
P. DIRECTIVO/ EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* apertura a la comunicación</li> <li>* supervisan</li> <li>* incentivan y premian</li> <li>* fomento de la competencia</li> </ul>

Además emiten folletos, tales como "De la familia Mc Donald's a la suya", donde la empresa explica sobre los alimentos, la cocina, el agua, el personal, el comedor y los baños. En ellos se evidencia el énfasis constante que le atribuyen a los principios o pilares básicos de la organización, donde señalan la lucha continua mediante el esmerado trabajo que realiza "esa familia" por llevar adelante la calidad, el servicio y la limpieza. Por ello, nos dicen que "nos enorgullecemos por ser el primer nombre que viene a la mente de la gente cuando se habla de estos principios" (Gerente de Operaciones).

El cumplimiento de los principios Mc Donald's, destaca el personal directivo, es el fin hacia el cual se dirigen todos los medios. Por ello parten del control al personal y a su tarea, que trata de potenciar un esfuerzo en calidad y cantidad superior, (intensificación del esfuerzo) el cual genera mecanismos de competencia entre trabajadores, que es

alimentado de un sistema diferencial de recompensas, lo que conduce a cumplir con los principios de calidad, servicio y limpieza.

## 2. LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR

Entre las estrategias de flexibilidad, como actualmente son adoptadas por amplias organizaciones productivas, se aprecia que "la flexibilidad no es una sola, sino que son muchas" <sup>17</sup> Entre ellas señalamos las siguientes:

**A) SISTEMA DE ROTACIÓN DE TAREAS**, para potenciar la multifuncionalidad o polivalencia, en procura de que el trabajador no pierda referencia del conjunto global de producción, siendo capaces de realizar cualquier tarea a fin de concretizar efectivamente el producto. El tipo de flexibilidad expuesta, es citada por Supervielle, Guerra como un tipo específico: flexibilidad en la organización del trabajo, "... en cuanto rompe con viejos paradigmas de organización no flexibles (o rígidos) expresado en la flexibilidad en utilización de mano de obra, realizando cada trabajador una amplia gama de tareas, de acuerdo con las necesidades del momento. Pretende combatir la rigidez del tipo de organización Taylor - Fordista". "La necesidad de una cualificación polivalente otorga al mismo tiempo al trabajador la posibilidad de una mayor movilidad, lo que lo conecta con la motivación" <sup>18</sup>

**B) FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO DE TRABAJO** "Las organizaciones empresariales insisten por lo general en que el trabajo a tiempo parcial constituye una excelente solución para áquellos que deseen conciliar el trabajo con otras responsabilidades"... "los trabajadores a tiempo parcial presentan mayores índices de productividad y menos absentismo que los trabajadores a tiempo completo". <sup>19</sup> Se señala además que en nuestro país utiliza este tipo de flexibilidad desde hace mucho tiempo, por empresas de servicios.

---

<sup>17</sup> Supervielle, Guerra, "De la producción en masa a la producción ajustada", CEALS

<sup>18</sup> Finkel, Lucila, ob cit. pág 421.

<sup>19</sup> Finkel, ob cit. pág 435

C) **LOS SISTEMAS DE ESTÍMULOS**, insertos en el modelo de flexibilidad considerada, además de otros mecanismos de motivación, es desarrollada con el fin de activar el esfuerzo del trabajador, constituyéndose en un agente motivador ante la tarea que realiza. Se introduce la motivación interviniendo pues entre el diseño (política empresarial) y el desempeño (cumplimiento de los principios de la organización).

Tal así, la búsqueda de satisfacción personal a través del desarrollo de la tarea, se constituye en el pilar de la estrategia para el logro de los fines empresariales.

Una de las teorías referidas a las "Necesidades Humanas", de Max Neef<sup>20</sup> parten de la idea del concepto de necesidad como carencia y potencialidad pues en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas son también potencialidad. Por ello, es preciso examinar "en que medida el medio reprime, tolera o estimula que las posibilidades disponibles o dominantes sean recreadas y ensanchadas por los propios individuos o grupos que lo componen". Habla del concepto de satisfactores, como todo aquello referido a la realización de las necesidades humanas. Puede incluir formas de organización, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, contextos, comportamientos y actitudes. Por otra parte, el concepto de "necesidad" según lo aclara Razeto<sup>21</sup> nos resulta insuficiente para identificar las motivaciones, si nos centramos en aquella como necesidad. Ya que es provechoso considerar el estado de motivación del individuo, apuntando a las fuerzas interiores que impulsan al individuo, introduciéndolo en formas de comportamiento dirigidas hacia la realización de metas.

Así es, como los sistemas de estímulos se vinculan con la satisfacción personal, desarrollada por la Teoría de Herzberg, conocida como el modelo de los dos factores (1966), que ha sugerido un enfoque de la motivación del trabajo. Describe un conjunto de factores intrínsecos o motivadores y un conjunto de factores extrínsecos que influyen sobre el comportamiento en el cargo del trabajador.

---

<sup>20</sup> Max- Neef, M. "Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro"

<sup>21</sup> Razeto, Luis "Economía de Solidaridad y mercado democrático", Santiago de Chile, diciembre de 1988.

### **FACTORES EXTRINSECOS**

remuneración  
supervisión (control)  
política empresarial  
formas de organizar el trabajo  
condiciones laborales  
clima laboral  
seguridad laboral.

### **FACTORES INTRINSECOS**

autorealización por intermedio del desarrollo de la tarea  
el reconocimiento personal  
la posibilidad de ascenso

Herzberg sostiene que los incrementos en estos últimos se relacionan con la satisfacción y también con la motivación. Tal así, la satisfacción se describe como un concepto derivado de motivadores.

Como segunda hipótesis, vemos que entre las estrategias de flexibilidad laboral que implementa Mc donald's Uruguay **LOS SISTEMAS DE ESTIMULOS TIENDEN A INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION EN AQUELLOS TRABAJADORES QUE SE INICIAN EN LA EMPRESA HASTA EL AÑO DE ACTIVIDAD LABORAL.**

Igualmente, para el desarrollo de la citada, nos basaremos en las entrevistas y en la observación participante realizada.

En relación a esta variable fue entrevistado el personal directivo, para luego ir hacia el efecto de los sistemas de estímulos en la fuerza laboral, es decir en la resultante llamada nivel de satisfacción, que fue recabado de entrevistas con los mismos trabajadores. Esta segunda variable es entendida como la cobertura de las necesidades y expectativas del trabajador, lo que equivale a decir si están conformes o no con los siguientes puntos, que se constituyen en las dimensiones de la variable, tales como CONFORMIDAD CON LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CON EL PROCESO Y CON LO QUE LA EMPRESA OFRECE. El primer tipo de conformidad se refiere a los tipos de tareas, la rotación y el control; la conformidad frente al proceso refiere a maquinarias y ritmo de trabajo; y frente a lo que la empresa ofrece alude a la remuneración, horarios, premios y ascensos.



El Gerente de Operaciones y el Coordinador de Entrenamiento de la firma nos explican la importancia de los puntos citados y la relevancia que éstos tienen para los fines productivos. Hacen hincapié en el sistema continuo de estímulos o motivadores para lograr eficientes resultados, desplegando ciertas estrategias dirigidas hacia ese personal joven. Señalan, "qué mejor que horarios flexibles, la posibilidad de ascender, premios, gratificaciones, rotar en las tareas, y hasta la posibilidad de autorealizarse a través de la tarea, para que el joven se sienta estimulado y así satisfecho"... "Como primer paso nos proponemos que nuestros empleados se sientan a gusto, por eso es que le planteamos una estrategia llena de estímulos. En Mc Donald's el único límite es el cielo"... (entrevista n° 7)

Por otro lado, los empleados coinciden en "lo lindo" del trabajo, refiriéndose a su comodidad, ideal para jóvenes con otras actividades y la estimulación continua que reciben, (entrevistas en gral).

Explícitamente analizaremos por dimensiones. En cuanto a los horarios, los directivos señalaban tres turnos: mañana, tarde y cierre, donde cada trabajador al ingresar, debe seleccionar el conveniente, dentro de una carga horaria de cuatro o seis horas diarias. Los empleados opinan a favor de esa modalidad de seleccionar sus propios horarios, ajustados a sus necesidades, señalando la utilidad que les plantea, en tanto pueden hacer otras actividades, sobre todo estudiar. Ante cualquier inconveniente les es factible un cambio de disponibilidad en los horarios y frente a una posible ausencia, un simple aviso a la empresa basta para encontrar un reemplazo. Esta característica es señalada y valorada por la mayoría de los entrevistados, quienes destacan esta modalidad empresarial como excepcional dentro del mercado laboral.

Con respecto a los ascensos instrumentados, presentaremos una cita tomada del video de presentación de la empresa, que se aplica en el entrenamiento al personal, "Somos Mc Donald's, una oportunidad para que usted aprenda, crezca y logre el éxito. Acá tenés todas las oportunidades. Que mejor que lo que Mc Donald's te ofrece..."<sup>22</sup> Además observamos que el que desarrolla bien sus tareas, en un cien por ciento, se le brinda la oportunidad de poder crecer, no hay requerimiento especial, sino el hecho de cumplir bien su trabajo. Los empleados, en primer término, alegan que para ascender, la empresa se fija en tu disponibilidad para el trabajo, en el entusiasmo, liderazgo, carisma, manejo de grupo. Ascender les

---

<sup>22</sup> Palabras extraídas del video de Entrenamiento

significa dejar aspectos personales a un lado, una continua y completa dedicación a la empresa. (entrev. n° 2).

En cuanto a la rotación de tareas, los Directivos manifiestan que desde el principio son entrenados para conocer el manejo de todas las áreas, solucionando muchos imprevistos. Se apoya en el entrenamiento para el trabajo, puesto que al contratar gente, "...no le interesaba sus habilidades académicas o facultades intelectuales, pues preferimos a los activistas, a los que trabajan intensamente, a los que hacen las cosas".<sup>23</sup> Los trabajadores, en acuerdo con dicha estrategia anuncian varias razones, no monotonía, es decir el hecho de no estar siempre en el mismo puesto, el cambio (rotación) como forma de estimular al trabajo, lo pintoresco del mismo. Esto tiene relevancia a la hora de relacionarlo con el carácter de jóvenes, quienes reciben al cambio como positivo, "entonces rotás y es lindo", fuente motivadora como incrementadora de la satisfacción personal, siendo también una estrategia que preveé el ausentismo.

Los premios son entendidos por quienes los administran como una manera de estimular a los jóvenes a hacer bien su trabajo. Puesto que una vez que dan un "cartelito", el empleado da una imagen frente al público y frente a sus iguales. A través de las palabras de la mayoría de los empleados confirma su carácter, quienes dicen que es un estímulo para ellos y es una ganancia para la empresa, pues podemos decir que para los chicos que recién entran les importa que se los mencione el mejor empleado del mes. Durante un tiempo se esfuerzan muchísimo y eso a la empresa le sirve, porque aumentan su rendimiento. Una variante relevante con respecto a los de reciente ingreso al sistema, son los entrenadores, quienes hace más de dos años que están trabajando en la empresa. En ellos se confirma una tendencia a la "decepción" pues constatamos según sus palabras (entrev. n° 6) que el sistema de reconocimientos, no es tan justo y gratificante como lo fue en un principio. A su vez, describen la apertura de un local como muy importante, donde se los entrena y se les hace internalizar que Mc Donald's es lo mejor, creándoles una especie de fascinación.

Si bien es un estímulo y si bien incrementaría el nivel de satisfacción personal, lo hace sobre todo en los inicios de su actividad laboral cuando el trabajador ingresa por vez

---

<sup>23</sup> Love. F. J. "Mc Donald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo", Colombia, 1992

primera, y teniendo como límite más o menos flexible, hasta el año de actividad laboral.

En cuanto a los salarios, los empleados manifiestan cierta conformidad, pero nos aclaran sus visiones. Centran el problema de la baja remuneración en la cantidad de horas que hacen, dado que si hay poco trabajo, les reducen las horas de trabajo, implicando una diferencial paga, pues no perciben lo mismo cada mes. No permiten horas extras, ya que deben guiarse por el horario de cuatro horas que arma la empresa dentro de la disponibilidad del trabajador.

Pasando a considerar la organización del trabajo, la parte directiva nos prioriza el trabajo en grupo, el carácter de organización bastante chata, que funciona en un sistema de puertas abiertas, donde existe una interacción muy fluida entre empleados - directivos, incentivándose la comunicación a todo nivel. (entrev. n° 1). La empresa se presenta a los muchachos de esta forma, "Nuestro concepto es: amigos, diversión y horas flexibles", donde enfatizan las oportunidades que la empresa brinda a sus jóvenes. Se presenta al mercado como número uno cuando se habla de servicio rápido de comidas, "no sólo por lo que hacemos, sino por lo que somos". "Somos Mc Donald's la empresa innovadora y dinámica de la industria. Una compañía con corazón, formamos parte de la comunidad en que vivimos, preocupándonos y dando parte de nosotros mismos. Somos Mc Donald's, la cara sonriente de un payaso y la sonrisa de un niño, la promesa de calidad." <sup>24</sup>

El nivel de ingreso a la empresa tiene el cargo de "crew", escalafón inferior en la escala jerárquica. Al ingresar los empleados son entrenados en todas las áreas, y para asegurarse que conozcan el manejo de todas ellas, mensualmente un entrenador le realiza el P.O.P. A partir de este mecanismo de medición de resultados productivos, comienza para los muchachos la carrera de ascensos.

La estructura jerárquica parte del director, luego los gerente de cada una de las gerencias: de operaciones, compras, marketing, finanzas, mantenimiento - construcción y relaciones públicas. A nivel de cada restaurante, existe un gerente de local, primer y segundo asistente y los diferentes encargados de áreas (fritos, lobby, servicio, producción y anfitriónaje) y luego por debajo están los entrenadores y crews.

Dicha presentación somera de la organización laboral, es percibida por los empleados en cuanto a su nivel de

---

<sup>24</sup> Palabras tomadas del Video de Presentación de la Empresa, emitida a los empleados en su entrenamiento

conformidad con: los tipos de tareas, la polivalencia, y el control. Manifiestan acuerdo pleno con la polivalencia instrumentada, porque no posibilita la mecanización, además de otras razones ya presentadas. Sobre el control respondieron que no están conformes, porque son muy estrictos, desde que exigen un óptimo local en cada puesto de trabajo, evaluando un rendimiento personal manejando porcentajes, pues son un cien por ciento si cumplieron con todos los procedimientos correctamente.

Sobre el proceso de trabajo, a través del ritmo laboral, es un indicador de importancia en la empresa, pues todos los entrevistados, lo consideran sumamente rápido, desgastante, agotador y estresante. La actividad es continua, desde el inicio al final, "no puedes estar nunca quieto, siempre algo tenés que hacer, aunque sea limpiar sobre lo limpio". La característica de jóvenes empleados, en una empresa de servicio rápido, no en vano considera el ritmo, dado que el clima de rapidez, entusiasmo, diversión, es aportado por aquellos que no se les exige más que ganas de trabajar para ingresar a la empresa. Nos dicen que en el fondo sos una máquina que tiene que producir, dado que a la hora de controlar, se fijan en la velocidad que tiene el empleado en la ejecución de la tarea. La mayoría de los jóvenes, unidades de análisis, cuando debieron enumerar en orden de importancia para ellos, ciertos motivos a través de los cuales trabajan en Mc Donald's, un 100% de ellos coinciden en enumerar primero el motivo titulado: porque es la primera opción laboral que se les presentó. Como segundo motivo, la mayoría de los jóvenes señalaron por su clima laboral. Como tercer motivo, indican por cómo se organiza el trabajo.

Perciben al sistema bueno, en teoría, pues en la práctica se dan muchas alteraciones, fallas. Uno de los aspectos de esas fallas, aluden a "que se olvidan de la parte humana", "sos una máquina que tenés que estar a determinada temperatura y funcionar de tal forma". Pero como contrapartida dicen que te hace una línea de trabajo, te disciplina, te marca.



## PARTE IV

### CONCLUSIONES.

A partir de los ochenta, América Latina asiste a un abordaje de las temáticas referidas a los procesos de trabajo, traducido en problemáticas tales como las nuevas tecnologías, las nuevas formas de organización laboral y el tema de la flexibilidad. Repercutiendo tanto en el aspecto del empleo, contenido del trabajo, del control obrero dentro del proceso productivo, en las condiciones laborales, en el salario, la intensidad y la productividad.

Dada la relevancia de las formas de organizar socialmente el trabajo en la vida de una sociedad, conjuntamente con ciertas organizaciones que capturan ese impulso a través de estrategias productivas claves, nos induce a una mirada a lo largo de las postulaciones de modelos productivos. De esta manera nos centramos en los modelos organizativos taylorista "Clásico" y "Renovado", como el modelo Flexible, en cuanto éstos se evidenciaron en determinadas estrategias de la empresa estudiada, Mc Donald's Uruguay.

La empresa como sociedad prefiere el anónimo y aunque se esfuerza por promover su imagen de mercadeo, guarda siempre el secreto cuando se trata de su funcionamiento interno. Por ello, dicha investigación se ha permitido ingresar en un terreno virgen, a la hora de profundizar en la organización social de su trabajo, escondida bajo un ropaje de imágenes.

Como es de destacar, en primera instancia, el motivo fundamental de ingreso a la empresa, el cual destacan los empleados, es el hecho de constituirse en una opción laboral de "fácil acceso", no pesando otros requisitos que demanda el mercado laboral uruguayo de los jóvenes. La supervisión, la posibilidad de ascenso, los incentivos, la carrera de prestigio, la rotación de tareas y horarios flexibles, que como estrategias de Mc Donald's, implícitas en los modelos de organización citados, se hacen presentes al adaptarse a una fuerza laboral en particular.

Una empresa como es Mc Donald's, que absorbe jóvenes, es consciente de sus "realidades", por ello no plantea la experiencia laboral como requisito; fija un horario de trabajo que "no pretende" interferir con otras actividades que el joven desarrolla; explota la motivación del trabajador, mediante estímulos y premios que le permiten destacarse en su tarea: reconocimiento al mejor empleado del mes, lo cual se sustenta en un elevado diferencial de recompensas que alimenta el sistema de competencia en la empresa. El objetivo es pretender un esfuerzo en cantidad y calidad superior, mediante un ritmo laboral exigente con los principios operativos : calidad, servicio y limpieza, dentro de un clima de identificación y trabajo en grupo.

A través de las hipótesis, en permanente diálogo con los modelos organizativos laborales citados, pudimos comprobar las relaciones que establecen las variables de las hipótesis. Las mismas nos revelaron que la empresa, para llevar a cabo sus fines organizativos, los que se traducen en el cumplimiento de los principios operativos del producto: calidad, servicio y limpieza; implementa ciertas estrategias.

Primeramente vimos que la supervisión, es decir el control al personal genera un individualismo competitivo entre empleados, originado de un elevado diferencial de recompensas (premios) que la empresa promueve. Esto resulta eficaz para los fines productivos en tanto intensifica el esfuerzo del trabajador. Es así como en el proceso productivo se evidencia cierta coacción que induce a los trabajadores a colaborar en la búsqueda del beneficio. Organización cuya capacidad radica en acelerar el trabajo y mantener a su equipo apiñados en una cocina, trabajando con absoluta precisión militar. Es así como los empleados se infiltraron en el sistema y se conducen bajo su filosofía operativa, donde las instrucciones se transforman en una misión personal.

Como resultante de lo investigado, pudimos rescatar también, la estrecha vinculación en ambas hipótesis.

Por lo cual constatamos que si bien, hay un efectivo cumplimiento de los fines empresariales por parte de los empleados, ¿será que hay un elevado nivel de satisfacción de los trabajadores? Ante lo cual, vimos que en su mayoría, los sistemas de estímulos tienden al incremento de esa satisfacción, pero esa relación de crecimiento se confirma, y

mayoritariamente se concentra en quienes ingresan por primera vez en la empresa hasta aproximadamente el año de actividad y en quienes han ascendido y ocupan posiciones claves. En tanto, en aquellos empleados que tienen más de un año de actividad laboral en la firma y permanecen en el nivel de crew o entrenadores, si bien perciben positivamente el complejo de factores motivadores, no consideran que éstos les incrementen su nivel de satisfacción, más bien lo mantienen constante. Es decir que el tiempo de permanencia en la firma, interviene directamente en el incremento o no del nivel de satisfacción.

Con dicha investigación, hemos pretendido realizar un aporte más al conocimiento de una de las tantas realidades laborales de nuestro país, reciente en el contexto, con sus caras y contracaras, pretendiendo que nuestros hallazgos sepan apelar a nuevas inquietudes investigativas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Braverman, H. "Trabajo y Capital Monopolista", México, 1987
- Burawoy, M. "el Consentimiento en la Producción", Madrid, 1989.
- Cepal, "Cambios recientes en el mercado de trabajo del Uruguay", 1993
- CINVE "Introducción al Uruguay de los 90", 1990
- Coriat, B. "Ciencia, Técnica y Capital"
- Finkel, Lucila. "La Organización Social del trabajo", Ediciones Pirámide, Madrid, 1994.
- Ghoshal y Bartlett en "The Multinational corporation as an interorganizational network", St Martin's Press, New York, 1993.
- Love, F. J. "Mc Donald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo", Colombia, 1992.
- Max Neef, M. "Desarrollo a escala Humana, una opción para el futuro"
- Mercadeo (revista), artículo "Aún no se entiende que es calidad total", abril, 1994.
- Razeto, Luis "Economía de solidaridad y mercado democrático" Santiago de Chile, diciembre, 1988.
- Scott y Mitchell "Sociología de la Organización" El Ateneo, B.S. A.S, 1978
- Supervielle, Guerra "De la producción en masa a la producción ajustada" CEALS.
- Zarifian, Philippe "Los nuevos enfoques de la productividad" IPEA/ IPLAN. Brasilia, agosto, 1989.