

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

¿Por qué no hay sindicato en Mc. Donald's?

Andrea Badolati
Tutor: Francisco Pucci

INDICE

	Pag.
1. INTRODUCCIÓN GENERAL	3
1.1 Presentación	3
1.2 Objetivos del trabajo	3
2. LAS NUEVAS CONDICIONES EN EL MERCADO LABORAL A PARTIR DE LOS AÑOS SETENTA	5
2.1 Repercusiones en Uruguay	7
3. EL CASO MC.DONALD'S ..	9
3.1 Inserción de Mc. Donald's en Uruguay	11
3.2 La situación económica de Uruguay en el momento de la inserción	11
3.3 Historia de Mc. Donad's	12
4. LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	14
5. EL PAPEL DEL TRABAJADOR Y SUS ORGANIZACIONES	20
6. HIPÓTESIS DE TRABAJO	24
7. MC. DONALD'S URUGUAY POR DENTRO	27
7.1 Estructura jerárquica	27
7.2 Estrategia de flexibilización	29
7.3 Obstáculos a la acción colectiva	31
8. CONCLUSIONES	37
Bibliografía consultada	40

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 Presentación

El trabajo que se desarrolla a continuación intenta analizar parte de las características de los nuevos tipos de empleo que han surgido como consecuencia de las modificaciones sufridas por el mercado laboral, a partir de la crisis económica de los años 70.

Abordaremos ciertas características de esta nueva modalidad de empleo – como el incremento de las dificultades para la existencia de sindicatos de trabajadores- centrándonos en la relación entre acción colectiva de los trabajadores y organización del trabajo. Para ello realizaremos un repaso de los modelos de organización del trabajo, desde el científico hasta la flexibilización laboral y del papel de las organizaciones de trabajadores.

Ubicaremos nuestra monografía en la empresa Mc. Donald's Uruguay como espacio micro en el cual se ponen de manifiesto las características de los nuevos empleos. Ahondaremos además en la situación de nuestro país en el período estudiado

1.2 Objetivos del trabajo

1. Dirigiendo nuestra atención al surgimiento en nuestro medio de empresas que por sus características, pueden considerarse atípicas, el objetivo general de nuestra investigación es contribuir al análisis de las nuevas modalidades de relación de trabajo dentro de las empresas.

2.El objetivo específico nos centra concretamente en Mc. Donald's Uruguay. Dicha empresa plantea un estilo de empleo distinto a lo que era el típico empleo uruguayo. Observaremos de que forma estas innovaciones actúan sobre el tipo de relación de trabajo que se genera dentro de la empresa, teniendo en cuenta dos factores que hacen

a la singularidad de la empresa: a) su condición de empresa nueva en el mercado. Mc. Donald's no debe enfrentar ningún tipo de reorganización laboral ya que desde su instalación en nuestro país se presenta como una propuesta diferente a la existente en plaza.

b) la condición mayoritaria de sus trabajadores de ser jóvenes comprendidos entre los 17 y 24 años que están realizando su primera experiencia laboral. Por consiguiente la incidencia sobre ellos puede ser distinta.

Resulta relevante a nuestro entender, el intentar un acercamiento que nos permita un mejor conocimiento de las nuevas formas de trabajo a través de empresas que aparentemente se diferencian de las tradicionales de nuestro país.

Mc. Donald's posee un imagen de empresa joven, de trabajo en grupo, de eficiencia, calidad , servicio y limpieza. Intentaremos mostrar como se relacionan todos estos elementos entre sí, conformando una compleja red de relacionamiento al interior de la empresa.

2. LAS NUEVAS CONDICIONES EN EL MERCADO LABORAL A PARTIR DE LA DÉCADA DEL SETENTA.

Conocidos son los cambios que a nivel mundial ha enfrentado el mercado de trabajo en las últimas décadas, los cuales responden a conmociones vividas en el plano económico, social y político. Uno de los puntos de partida de dichos cambios es la crisis económica de mediados de los setenta a consecuencia del shock petrolero. Seguidamente los países desarrollados se enfrentan a una fuerte recesión, que pese a progresivas recuperaciones, parece no querer retirarse del escenario mundial, sino permanecer como un fenómeno estructural. Uno de los efectos más visibles de la crisis, se percibe en la sostenida y creciente tasa de desocupación.

En este contexto asistimos a un proceso que intenta sacudirse los posibles "obstáculos" existentes con respecto al empleo, como la legislación del trabajo y los sistemas de relaciones laborales, impulsada principalmente por los círculos económicos empresariales ¹.

También se han suscitado grandes cambios estructurales que se manifiestan en transformaciones ideológicas y la nueva organización del proceso productivo, la globalización de los mercados y la competencia a nivel mundial ².

Otro de los hechos percibibles y que en parte también comparten la misma raíz de los ya mencionados, es la fuerte segmentación de los mercados de trabajo. Es constatable el aumento de la oferta de trabajo tanto femenina como juvenil, lo cual varía sustancialmente la composición interna de la fuerza de trabajo que anteriormente contaba casi en exclusividad con hombres adultos.

¹ Rosembaum, Jorge – El debate Contemporáneo sobre reglamentación y desregulación del derecho del trabajo, 1995

² Abramo, Laís y Montero, Cecilia, 1995 "La sociología del trabajo en América Latina: Paradigmas teóricos y paradigmas productivos.

El siguiente cuadro nos muestra la evolución de la participación económica por sexo.

Evolución de la participación económica, por sexo³

AÑO	AMBOS SEXOS	MUJERES	HOMBRES
1950	48.5	22.0	74.3
1955	48.8	22.8	74.4
1960	48.7	23.5	74.0
1965	48.8	24.6	73.3
1970	49.2	26.5	72.4
1975	48.2	31.1	65.7
1980	49.2	32.4	66.9
1985	52.2	38.3	67.0
1990	52.6	39.5	66.7

Fuentes: CELADE, Boletín demográfico, año 25 No.49

Santiago de Chile, 1992

Paralelo a esta reformulación de la fuerza laboral con carácter estable encontramos el surgimiento de las contrataciones atípicas, las ofertas de puestos de trabajo de tiempo parcial, las contrataciones a término, la precarización de las relaciones laborales y la difusión de la informalidad.

“En el contexto descrito resulta inevitable que se produzca una suerte de desestructuración de la clase trabajadora, sobre cuyas espaldas recae el peso mayor de la crisis”⁴.

Con estas características como trasfondo, tal vez podamos estar hablando del surgimiento de nuevos registros de las relaciones de poder dentro del ámbito laboral.

³ Extraído de FLACSO: “Mujeres latinoamericanas en cifras, Uruguay”, 1993.

⁴ Rosembaum, 1995

Este contexto afecta a los distintos actores sociales, particularmente a los trabajadores ya que son estos quienes deben salir a ofrecer su mano de obra en condiciones menos favorables y con menos protección.

Como contrapartida, las empresas hacen uso de un nuevo poder. Debido a los temores individuales que el nuevo contexto transmite – tales como el peligro del cierre de la empresa, o la pérdida del puesto de trabajo – las empresas pueden imponer sus posiciones con menos resistencia.

Es parte también de este nuevo desequilibrio entre empleados y empleadores, la lógica de los nuevos tipos de empleo que surgen. En ellos, mayoritariamente los espacios que les eran tradicionales a los trabajadores, han sufrido modificaciones, ya que cada vez se torna más difícil la posibilidad de acción colectiva de los empleados.

Esta nueva modalidad de empleos afecta principalmente a ciertos grupos de trabajadores que encuentran aún mayores dificultades para ingresar al mercado laboral, en especial jóvenes que recién comienzan su carrera laboral.

2.1 Repercusiones en Uruguay.

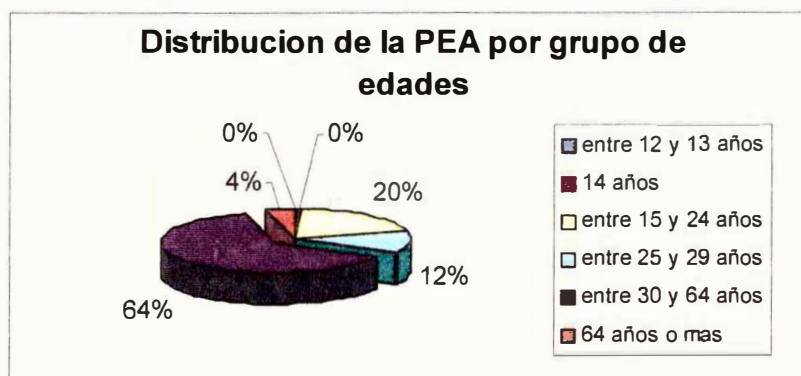
En Uruguay " los jóvenes son aproximadamente un tercio de la PEA (Población Económicamente Activa) y sus tasas de participación en la actividad económica son considerablemente altas en comparación con otros países latinoamericanos. Sin embargo una alta proporción de dichos jóvenes activos se encuentra desocupada, lo que evidencia una elevada predisposición juvenil a participar en el mercado de trabajo.

conjuntamente con una amplia gama de dificultades para concretar dicha participación en términos adecuados.”⁵

El siguiente gráfico permite hacernos una idea del peso de los jóvenes en la PEA.

Datos extraídos del Censo Nacional de Población y Vivienda, 1996

Cuadro P.11



Nuestra insistencia sobre estos datos, se debe a la intención del presente trabajo de abordar algunos aspectos de los nuevos tipos de empleo, de los no típicos, los cuales muchas veces, pese a las desventajas que presentan, favorecen a ciertos sectores demandantes de trabajo.

⁵ Díaz de Medina, Rafael- "El trabajo y los jóvenes uruguayos", 1994.

Estos sectores, debido a las restricciones que el mercado laboral les presenta, se muestran menos exigentes a la hora de emplearse: nos estamos refiriendo a las mujeres y los jóvenes.

3. EL CASO MC. DONALD'S

La empresa Mc Donalds, por las características de sus relaciones de trabajo, puede considerarse "atípica" e innovadora. Esta empresa ha despertado curiosidad en nuestro mercado desde el momento en que se instaló en nuestra ciudad, marcando su cualidad de empresa de punta. Como primera cadena de restaurantes de comida rápida instalados en el país, sin aparente competencia, se fue perfilando como un modelo imitable.

Son varios los temas que se asocian a esta empresa y varios los posibles aspectos a investigar. Por ejemplo, destacaremos su propuesta de empleo distinta a la tradicional y su caracterización como empresa joven, ya que a la hora de elegir empleados es indudable su interés por este sector de la población, al menos en nuestro país.

Agregamos que cuando pensamos en su propuesta de trabajo, inevitablemente asociamos a la empresa con ciertos aspectos de la flexibilización, los cuales serán expuestos detalladamente en el desarrollo del trabajo. Adelantamos que algunos de estos aspectos de flexibilización tienen que ver con la organización del trabajo, como el hecho de que los empleados no posean una función específica dentro del proceso productivo, y también con la jornada y horario de trabajo ya que no cuentan con horarios o días de descanso fijos.

Por lo tanto enmarcaremos este estudio en los procesos de flexibilización - desregulación, los cuales han experimentado una progresiva expansión en el transcurso de las últimas décadas. Esto responde "...a los cambios ocurridos a lo largo de la historia del capitalismo moderno en los sistemas de producción, y en la forma de organización del trabajo, entendiendo a ésta, como la forma en que son relacionados

entre sí los equipos, procesos y trabajadores, (ya que) ... la transformación en la organización del trabajo creaba diferentes relaciones internas al interior del proceso de trabajo."⁶

Resulta interesante analizar como las características ya mencionadas de la empresa influyen y condicionan el relacionamiento que se genera en el personal que allí se desempeña en calidad de trabajador el cual en su mayoría realiza su primera experiencia laboral.

A su vez tendremos en cuenta el otro extremo de esta realidad: el mercado laboral en el cual se inserta la empresa. Como ya hemos destacado, en el mismo conviven problemáticas como el desempleo y la dificultad que encuentran determinados sectores de la población económicamente activa, para insertarse al mercado laboral.

Sumando todas estas inquietudes surge la idea de observar en los distintos restaurantes Mc. Donalds ubicados en Montevideo, la propuesta de empleo y especialmente algunos elementos que son fundamentales para comprender las relaciones de poder dentro de estas nuevas propuestas, como lo son la estrategia de flexibilización en cuanto a las relaciones de trabajo dentro de la empresa y su incidencia sobre los trabajadores.

Aclaremos que el comienzo de este trabajo tuvo lugar durante el año 1994, cuando la expansión de los restaurantes Mc. Donalds en nuestro país, se encontraba en sus inicios. Consecuentemente los datos y las situaciones que se daban en aquel entonces, pueden haber sufrido modificaciones.

A continuación presentaremos algunos datos que nos ayudarán a comprender la situación de la empresa en cuestión y de nuestro país.

⁶ Supervielle, Marcos y Guerra, Pablo – "De la producción en masa a la producción ajustada" 1992

3.1 La inserción de Mc Donald's en Uruguay

En los últimos años Uruguay ha participado de un crecimiento de empleos que adoptan formas de trabajo atípicas. En sentido estricto se considera empleo atípico aquel “que rompe con los moldes tradicionales y típicos definidos por la relación laboral clásica de donde se obtienen una serie de características: contrato de duración indefinida, un solo empleador y un solo lugar de desempeño de la trabajo, previsión social y protección legal de ciertos derechos autónomos o heterónomos e incluso la posibilidad de existencia de sindicato, de ejercer derechos sindicales y de negociar colectivamente.”⁷

Dentro de éstos una de las modalidades más difundidas es el trabajo de tiempo parcial. En este entorno llega la empresa Mc. Donalds a nuestro mercado, la cual instrumentó esta estrategia laboral de part-time jobs hace ya mucho tiempo.

A esto agregamos el interés de observar la incidencia de estos nuevos tipos de empleo que toman aspectos de flexibilización y calidad total pero en otro momento de la vida empresarial. Mucho se habla de reestructuras y reconversión laboral, sin embargo en este caso nos referimos a una empresa que cuando comienza a funcionar en nuestro país ya cuenta con estos elementos. A esto se le suma el hecho de que mayoritariamente los trabajadores que allí se desempeñan realizan su primera experiencia laboral.

3.2 La situación económica de Uruguay en el momento de la inserción de Mc Donalds.

Nuestro país presentaba para principios de esta década, o sea para el momento en que esta empresa se instala en Uruguay, un crecimiento de la población económicamente activa, debido principalmente al importante ingreso de la mujer y los jóvenes a la

⁷ Guerra, Pablo- El empleo precario y el empleo atípico, 1994.

fuerza laboral. Sin embargo la demanda de la mano de obra crecía escasamente. El desempleo juvenil afectaba especialmente a dos tipos de jóvenes : por un lado a los que pese a tener una fuerte necesidad de conseguir trabajo, no contaban con una preparación que les posibilitara acceder a ello, en el otro extremo estaban los jóvenes con buena educación que en su mayoría seguían estudiando y que sin tanto apremio por conseguir un empleo se encontraban excluidos de la mano de obra activa.

El producto bruto interno de nuestro país ascendía aproximadamente a ocho mil millones de dólares viniendo la mayoría de éste (casi el 60%), del sector servicios. Los servicios habían ganado participación a principios de los años 80, debido a la importante caída sufrida por los productores de bienes.

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

El PBI, apenas presentaba un crecimiento el cual se debía al crecimiento de los servicios. En un marco de estancamiento de la producción global, los sectores productivos de bienes van perdiendo peso en beneficio de los servicios.⁸

3.3 Historia de Mc Donalds

McDonalds surge como un restaurante de servicio al automóvil, en California, en el año 1937. En 1955 la empresa pasó a estar conformada por una federación de centenares de empresas independientes como concesionarios, proveedores y gerentes, los cuales quedan unidos a través de una compleja red de relaciones.

En nuestro país, esta empresa funciona con un contrato de franquicia. Esto significa que una empresa autoriza a otra a utilizar su marca y nombre comercial y como requisito pide que el franquiciante mantenga la homogeneidad de la empresa.

Mc Donald's para asegurarse esto, determina el lugar y el tipo de construcción, la infraestructura, el proceso industrial, comercial, administrativo e incluso la capacitación brindada al personal. Por supuesto que, moviéndose dentro de estos lineamientos generales, cada franquiciante puede modificar ciertos aspectos con el fin de aggiornarlo a las pautas culturales del país.⁹

Para el año 1992, año en que comenzó a funcionar el primer Mc. Donald's en Uruguay, ubicado a la entrada del Montevideo Shopping Center, existían más de 12.500 de dichos restaurantes en 56 países alrededor del mundo.

Mc.Donald es una empresa dedicada a la producción y ventas de comidas rápidas y se enorgullece de la internacionalidad de su menú, o de la homogeneidad del sabor en distintas partes del mundo.

Además encontramos en Mc. Donalds una empresa que recluta a sus trabajadores entre jóvenes principalmente, sin experiencia laboral, con cuatro años de liceo aprobado y que propone un contrato de trabajo donde no se especifica ni horarios ni tareas, priorizando la rotatividad.

Pero lo llamativo no es solo su funcionamiento y organización, sino también la forma de relacionarse con sus empleados. Algunos elementos nos ayudan a comprender mejor esta idea, ya que por ejemplo posee desde 1961 en Illinois, la Universidad de la Hamburguesa, la cual gradúa a más de tres mil estudiantes por año.

Podemos pensar que esto es lo equivalente a la capacitación que cualquier empresa brinda a un nuevo empleado, sin embargo lo distinto es que en la formación que se les da a estos nuevos empleados, no solo se incluye lo técnico organizacional, sino también relatos institucionales tales como la historia oficial de la empresa y de la

⁸ C'INVE – “Introducción al Uruguay de los '90” 1991

⁹ Love, John – “Mc. Donalds la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo” 1993

carrera de algunos empleados dentro de la misma, dejando al descubierto la intención empresarial de buscar un involucramiento afectivo de los nuevos empleados.

Lo importante no es solamente el desempeño en la tarea, sino también el mantener una imagen y una tradición empresarial.

En este momento, (y tras haber analizado los cambios acaecidos en el mercado laboral en las últimas décadas, la historia de Mc Donalds, su inserción en Uruguay, la situación del país), se hace imprescindible realizar una breve reseña del contexto histórico-económico que hace surgir la flexibilización laboral.

4. LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Del Taylorismo a la flexibilización.

Es a partir de los años 70 - 80 que el modelo de Estado Bienestar comienza a hacer crisis.

El pacto social existente -que abarca desde los planteos de crecimiento interno con políticas de pleno empleo-, hasta los años 80 entre la burguesía que necesitaba un mercado interno estable y el Estado de Bienestar que garantizaba el consumo interno comienza a cambiar.¹⁰

Debido a la crisis económica que el mundo occidental sufre (fundamentalmente la crisis petrolera), surge cierta insatisfacción por las políticas ensayadas en materia de crecimiento económico. Las crisis se hacen notar, con un especial y negativo énfasis en lo que al empleo respecta, el cual descende a niveles desconocidos. Los orientadores de las políticas económicas comienzan a apuntar las baterías contra los excesos de garantismo y las rigideces normativas, impulsando demandas de mayor flexibilización y desregulación de los ordenamientos laborales.

Este debate entre regulación y desregulación, encierra un choque entre diferentes tiempos. Un tiempo de política liberal que necesitaba de un garantismo social que protegiera el mercado interno, versus un segundo tiempo que pertenece al período de globalización, de la expansión del mercado hacia afuera, apoyado teóricamente también por una lógica liberal pero mucho más radical como lo es el neoliberalismo. Uno de los principales objetivos sería la eliminación o reducción de la intervención del Estado en la relación entre empleado y empleador.¹¹

Con este desarrollo del mercado surgen los nuevos patrones de competencia basados en la calidad. La idea básica detrás de estos planteos sería que la liberalización de los mercados lleva a que para competir, se necesite hacer hincapié en la calidad.

De acuerdo a este planteo se define a la competitividad como un vector compuesto por cuatro dimensiones: volumen, precio, calidad, y diseño. Si se busca una jerarquía dentro de estas dimensiones, en los años 90 la calidad ocuparía el primer lugar.¹²

La organización del trabajo, no permanece inmóvil frente a los movimientos del contexto social, político y económico. Por el contrario, desde el modelo de organización científica del trabajo hasta hoy varias son las modificaciones que ha sufrido.

Recordemos que el Taylorismo consistía en la fragmentación de las tareas y división en secuencias que permitían la cronometración y control de las mismas. Dicho sistema proponía como incentivo para esta fuerza de trabajo, mayoritariamente formada por obreros no calificados, el pago que a su vez los llevaba a incrementar la productividad.

¹⁰ De la Garza Toledo, Enrique – “Los estudios laborales y sindicales en América Latina 1982.- 1992”

¹¹ Rosenbaum, 1995

¹² Stolovich, Lescano y Morales- Calidad Total..., 1995.

Pero el afán de los empresarios por la disminución del costo unitario continuaba. Es así que con Ford se agrega la cadena de montaje que si bien disminuyó más aún la calidad también hizo descender el costo de producción.

A la dureza de estas organizaciones comienza a lloverles críticas procedentes de la Escuela de Relaciones Humanas, que si bien en su discurso dignifican el lugar y el ambiente de trabajo, no transforman la concepción sobre el trabajo, ni sobre el conflicto social.¹³

A la misma organización va asociada la participación del Estado con una regulación macro económica. Esto no impide que con el correr del tiempo, el Taylorismo - Fordismo entre en crisis. Con un mercado más desarrollado y exigente se hace evidente la necesidad de mejorar la calidad y diversificar la producción. Es allí que el taylorismo demuestra su rigidez.

A su vez esta crisis se manifiesta a nivel de los trabajadores con un alto ausentismo e importantes fallas de producción. Surge entonces la necesidad de buscar la adhesión del trabajador al proyecto productivo en el que está inserto.¹⁴

Los autores que analizan el caso específico de América Latina parten de la hipótesis implícita de que el Taylorismo - Fordismo está en crisis y que nos encaminamos hacia otro paradigma productivo, el cual conduce a una profundización del Taylorismo, o a un nuevo tipo de integración de los trabajadores dentro de los procesos de trabajo. Si la dirección tomada fuera ésta última, sería imposible llevar adelante el nuevo rumbo sin relaciones consensuales, negociación, participación por parte de los trabajadores, entre los trabajadores y empresarios.

¹³ Mayo, Elton "The social problem of industrial civilization", Boston, Harvard, 1945

¹⁴ Supervielle Marcos y Guerra, Pablo - "De la producción en masa a la producción ajustada" 1992

Pero las empresas valiéndose de bajos salarios, de poca fuerza de los sindicatos, de falta de apoyo de otras instituciones estatales reguladoras, terminan en una flexibilización salvaje de las relaciones laborales.

Se da un intento de flexibilidad unilateral por parte de la empresa, donde los trabajadores no participan de las decisiones importantes. Las empresas ponen énfasis en la facilidad para emplear o desemplear y en la movilidad interna de los trabajadores, pero queda a un lado la flexibilidad salarial en función de la productividad y la discusión con trabajadores de las decisiones estratégicas de la empresa.¹⁵

A esto agregan la vinculación afectiva que se busca de los trabajadores para con la empresa, dada entre otras cosas por el fomento del trabajo en grupo y por determinados estímulos como los de recibir títulos mediante los cuales se les reconoce el buen desempeño en la tarea en forma individual.¹⁶

"La gestión empresarial está apelando al sentido afectivo del trabajador cuando propone trabajar en grupo, donde entre todos resolverían los problemas. Todo trabajador se entusiasma con esa idea. Los premios al mejor trabajador del mes refuerzan estos sentimientos"¹⁷

A su vez debemos tener en cuenta las dos caras de esta relación. Por un lado se encuentra el empresario que en su carrera contra los costos se ve tentado a utilizar cualquier instrumento que no lo perjudique a él, pero en el otro extremo de la misma realidad encontramos una población económicamente activa que debido fundamentalmente a la crisis económica se ha visto alterada. Mujeres y jóvenes han pasado en mayor medida a formar parte de la población económicamente activa. Estos grupos de trabajadores demuestran estar dispuestos, debido a sus necesidades y a las

¹⁵ De la Garza, Enrique- Ob. Cit.

¹⁶ Supervielle, 1992

¹⁷ Stolovich, Lescano y Morales- Ob. Cit.

restricciones que el mercado laboral ha tenido con ellos, a trabajar en empleos con modalidades distintas a las tradicionales.¹⁸

Con modificaciones en la composición de la fuerza laboral y en la organización del trabajo llegamos a los años noventa, a la década de la calidad total.

Pero esta teoría de calidad total es mucho más compleja que el simple hecho de remarcar la calidad, por el contrario tiene que ver con todo el sistema de relaciones sociales al interior de la empresa.

Implica varios planteos al mismo tiempo: es una tecnología de organización y gestión y es también una filosofía que procura alinear a directivos y trabajadores de una firma detrás de un objetivo común.

Este proceso de calidad total en su búsqueda por inspeccionar la calidad, por controlar estadísticamente los procesos, por asegurar la calidad a través del involucramiento de todos los participantes en la producción y por un control total de la calidad, implica varios conceptos. De ellos destacamos por un lado el concepto de coordinación horizontal (que puede llevar a trabajar en equipo), el de desespecialización (que tiene que ver con la polivalencia y la flexibilidad), y también implica autocontrol o sea mayor autonomía, mayor involucramiento y mayor responsabilidad por parte de los trabajadores.¹⁹

La participación en estos grupos de mejora o círculos de control de calidad requiere que dentro de determinada estructura jerárquica, todos sus integrantes manejen mas información, si el objetivo último es que del trabajo de esos grupos surjan sugerencias y propuestas concretas de resolución de problemas.

¹⁸ Supervielle, 1992

¹⁹ Stolovich, Lescano y Morales-Ob. Cit.

Pero para que exista participación efectiva, se debe trabajar en proyectos concretos, darle responsabilidad a los trabajadores, los cuales tienen que sentirse partícipes y decidir cosas.

Estos grupos funcionan también como canales de expresión para los trabajadores, aunque son canales controlados.

No podemos perder la perspectiva que cuando una empresa desarrolla un proceso de Calidad Total, no cambia su esencia: continúa siendo una empresa capitalista que procura alcanzar la máxima rentabilidad posible, las relaciones de poder continúan siendo asimétricas.

5. EL PAPEL DEL TRABAJADOR Y SUS ORGANIZACIONES.

Hemos resumido y contextualizado los cambios por los que ha transitado la organización del trabajo a lo largo de la historia. A su vez, dichos cambios, por su efecto directo sobre los trabajadores, van moldeando y modificando el espacio y el nivel de participación de los mismos.

En el momento actual, “se puede hablar de un intento de búsqueda de identidad con la empresa, una identidad que con el correr del tiempo y a consecuencia de los cambios de organización, relacionamiento, y poder, se halla desplazado de lo sindical a lo empresarial, pasando a ser la empresa el gran centro vital.”²⁰

Para comprender este proceso, es necesario entender los caminos por los que ha transitado la organización del trabajo, sino también el papel del movimiento obrero como uno de los grandes actores de la sociedad civil a través de la historia, sin embargo dos temas actuales de discusión nos hacen tomar conciencia de las dificultades que las organizaciones de trabajadores enfrentan. Por un lado parece necesario que para que los sindicatos se mantengan vigentes frente a esta nueva realidad, deberán replantearse su papel y sus objetivos.

“El Movimiento sindical debería repensar su concepción acerca del trabajo. Hasta hoy la preocupación casi exclusiva del sindicalismo ha sido el trabajo asalariado dentro de un esquema clásico cuyo eje es el obrero industrial con el consiguiente criterio de que las demás formas de trabajo constituyen algo marginal. Pero si el movimiento sindical aspira a mantenerse como uno de los ejes de la sociedad civil, deberá buscar nuevas definiciones y conceptos más amplios acerca del mundo y las relaciones de trabajo.”²¹

²⁰ Stolorich, Luis – “Calidad total, maquillaje o transformación” 1996

²¹ Achim Wachendorfer – “Sindicalismo latinoamericano, un futuro incierto” Nueva Sociedad No. 110, Venezuela 1990

La realidad vivida en nuestro país no es ajena a estos hechos, estudios como los de Luis Stolovich nos conducen a la idea que el movimiento sindical uruguayo deba procesar una respuesta acorde frente a una nueva realidad.

Intervienen entonces variables como el momento histórico, antes y después de la dictadura, caída de sistemas como el “socialismo real”, que fue referencia de un programa defendido por el movimiento sindical uruguayo, y condiciones económicas actuales.

A esto se agrega la desindustrialización y terciarización que afecta a los grandes sectores productivos tradicionales.²² O sea que no solo se necesita un sindicalismo que se adecue a una nueva realidad social política y económica, sino que también sepa hacer frente a los cambios ocurridos en su base sindical, cuya fuerza motriz eran los sindicatos industriales.

El otro de los temas relacionado con la dificultad que tienen hoy día las organizaciones de trabajadores, tiene que ver con las modificaciones del movimiento sindical en tanto movimiento social.

Los cambios acaecidos también se hacen sentir sobre los movimientos sociales, los cuales poseen hoy características distintas, asociados principalmente a los espacios micro y objetivos cortoplacistas como lo denomina García Delgado. “Los antiguos movimientos de masas (formaban parte) de una cultura política orientada al cambio, a lo público y nutrido de ideologías globalizantes expresadas a través de organizaciones de masas. El papel del Estado era el foco central de la acción colectiva.. El quiebre de este modelo de movilización de masas altamente agregado, orientado al Estado y su desplazamiento por otro de movimientos sociales, de segmentos múltiples orientados por temas puntuales constituye el cambio fundamental de los últimos 15 años”

²² Stolovich, Luis – “Las peculiaridades del Movimiento Sindical Uruguayo y los desafíos que le imponen una nueva realidad” 1992

En este texto, García Delgado describe un cambio fundamental que se ha dado a nivel de la sociedad civil y las transformaciones sufridas por determinados actores sociales, como lo es el movimiento sindical. Describe la retirada de los movimientos sociales globalizantes, que ejercían presión sobre el rumbo del Estado y que pretendían en muchas ocasiones alcanzar el poder.

En cambio ahora vivimos un repliegue sobre lo privado, una vuelta a los pequeños espacios.

Lo cierto es que resulta común que los nuevos tipos de empleo que surgen en el mercado, restrinjan el espacio de los trabajadores o lo modifican sustancialmente al prohibir la formación de sindicatos o asociaciones entre los trabajadores.

Tal es el caso de la empresa donde centramos nuestro trabajo. Pese a lo planteado, desde nuestro punto de vista enfatizamos el rol relevante de las organizaciones de trabajadores, no solo como medio por el cual se intenta alcanzar ciertos objetivos comunes, sino también como fin que cumple con la necesidad del ser humano socializado, de sentirse parte de un grupo, de identificarse con los iguales y de diferenciarse de los otros de aquellos que quedan fuera de la línea demarcatoria.

“Estas características de pertenencia al sistema, de identificación con el mismo – de un miembro con el todo – y de separación, y eventual contraposición y conflicto en relación a otros sistemas, son propios de los sistemas de solidaridad. La acción que les es específica es la que tiende a igualar para todos la pertenencia a determinada colectividad... Se quiere ser reconocido idéntico a nuestros semejantes y distinto a los que pertenecen a otras colectividades, se deduce la propia identidad de la identificación con la colectividad.”²³

Queda de manifiesto, la importancia de las asociaciones, de las organizaciones para los seres humanos, de las cuales se espera que favorezcan los intereses de sus miembros.

²³ Pizzorno, Alessandro – La participación política. 1962

El conformar grupos y asociaciones ha sido parte fundamental de la sociedad toda, incluyendo el ámbito laboral.

Si bien reconocemos lo limitante que resulta la prohibición establecida en varios de los nuevos empleos de conformar sindicatos, entendemos que no es el factor exclusivo por el cual se puede hablar de un retroceso de las organizaciones de trabajadores o sindicatos.

El organizarse exige determinados requisitos, pasos previos entre los cuales debemos mencionar el surgimiento de intereses comunes. No tendría objeto tener una organización si la acción individual no organizada sirve a los intereses de la persona igual o mejor que la organización. Pero cuando cierto número de personas tiene un interés colectivo, cuando comparten un propósito, la acción individual no organizada, no será capaz de favorecer adecuadamente ese interés común.

Las organizaciones pueden por lo tanto desempeñar una función cuando hay intereses comunes o de grupo, y aunque con frecuencia sirven también a intereses puramente personales e individuales, su función característica y primordial es fomentar los intereses comunes de grupo de personas.

Dicho esto, cabe preguntarse por qué en el caso específico de la empresa que nos centraremos, no surgen asociaciones entre los trabajadores. ¿Qué otros factores actúan conjuntamente con la prohibición de conformar sindicatos? ¿Es realmente más eficaz en la nueva modalidad de empleos, la acción individual que la colectiva?, ¿Existirá tanto desequilibrio de poder entre los distintos actores laborales que no permita siquiera pensar en el surgimiento de algún tipo de asociación entre los trabajadores?.

6. HIPOTESIS DE TRABAJO.

Estos aportes teóricos y la información con que contamos de la organización y relaciones de trabajo dentro de la empresa nos permiten plantear la siguiente hipótesis que la estrategia empresarial de

A. flexibilización de las relaciones laborales de la empresa Mc. Donalds, que no llega a ser completa, obstaculiza la posibilidad de

B. acción colectiva de los trabajadores. Dichos obstáculos se manifiestan a través de I. control del tiempo,

II. De la forma en que los trabajadores internalizan el discurso de la empresa.

III. De la incapacidad por parte de los empleados, de encontrar otra salida dentro de la empresa, lo cual se relaciona íntimamente con la capacidad de los empresarios de encontrar vías adecuadas de canalización de toda posible disconformidad, y que es sentida como adecuada por parte de los trabajadores.

Como parte de la metodología utilizada, una vez definidas las variables, operacionalizaremos las mismas.

La primera de las variables mencionadas es la flexibilización de las relaciones de trabajo y son varios los conceptos aquí implicados. Por un lado subyace la idea de una rápida adecuación por parte de las empresas, del número de trabajadores, del uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo y del salario en base a las necesidades cotidianas de la producción, donde tanto trabajadores como empresarios

se verían involucrados en la toma de decisiones en cuanto a estrategias empresariales.²⁴

También debemos hacer hincapié en la negociación conjunta de los dos actores en juego, empleado y empleador, donde tendría que existir mayor comprensión y confianza entre las dos partes. La empresa necesita el compromiso de los trabajadores y ellos a cambio deberían recibir buenas condiciones de trabajo y buena remuneración

Para esta variable debemos tener en cuenta elementos tales como

A- El contrato de trabajo, la duración del mismo y la definición de tareas que en dicho contrato, se les presenta los trabajadores.

B- El horario de trabajo, saber si es fijo y si se establecen cláusulas específicas para las horas extras.

C- Las características del empleo, interiorizarnos de la cantidad de trabajadores fijos, zafrales y rotativos.

D- El salario, ya que es importante observar si existe un salario fijo y otro a dos velocidades que tenga que ver por ejemplo con la producción.

E- Detectar la existencia de círculos de calidad o grupos de mejoras y en tal caso interiorizarnos del rumbo que siguen las propuestas aquí planteadas.

La otra punta de la hipótesis es la acción colectiva, o sea la capacidad de los trabajadores de sentir una identidad como empleados de la empresa que los lleve a actuar como un único actor frente a los empresarios, de llevar una posición conjunta, de unirse detrás de intereses comunes. Aquí debemos prestar atención a otros elementos como lo son

²⁴ De la Garza, Enrique- Ob.Cit.

- A- Los mecanismos de negociación con la empresa, que pueden tomar forma de mesa de diálogo o algún otro tipo de negociación colectiva o bien un trato individual de la empresa con el empleado.
- B- El papel del título de empleado del mes el cual puede apuntar a un incentivo económico o solo a brindar prestigio dentro de la empresa y crear competencia entre los empleados.
- C- La existencia de conflictos con la empresa y la forma de resolverlos, saber si existen reuniones internas entre empleados, planteos grupales por parte de los mismos.
- D- Lo que podríamos denominar capacidad de resistir y/o protestar frente a los problemas que se presentan, cuales son las acciones que suelen tomar los trabajadores frente a situaciones conflictivas.

La investigación realizada es cualitativa y de carácter descriptivo. La técnica utilizada fue la entrevista a empleados de Mc. Donalds. Aclaramos que nuestra investigación tuvo que sortear ciertos escollos ya que la empresa no nos permitió ingresar a sus instalaciones para realizar las entrevistas a empleados de distintos grados jerárquicos, de acuerdo a nuestro criterio de selección. El objetivo de este criterio es obtener una visión global de la empresa. No obstante resaltamos que nos mantuvimos fieles a este criterio e intentamos abarcar los distintos cargos desde crew (nivel más bajo desde el cual se ingresa a la empresa), hasta gerente. Pese a nuestros intentos, no logramos entrevistarnos con el Gerente General de la empresa. Logramos en cambio una entrevista con el Gerente de Operaciones, Sr. Raúl Mondía, quien si bien accedió amablemente a contarnos la “historia oficial” de la empresa, evitó contestar nuestras preguntas.

7. MC. DONALD'S URUGUAYPOR DENTRO.

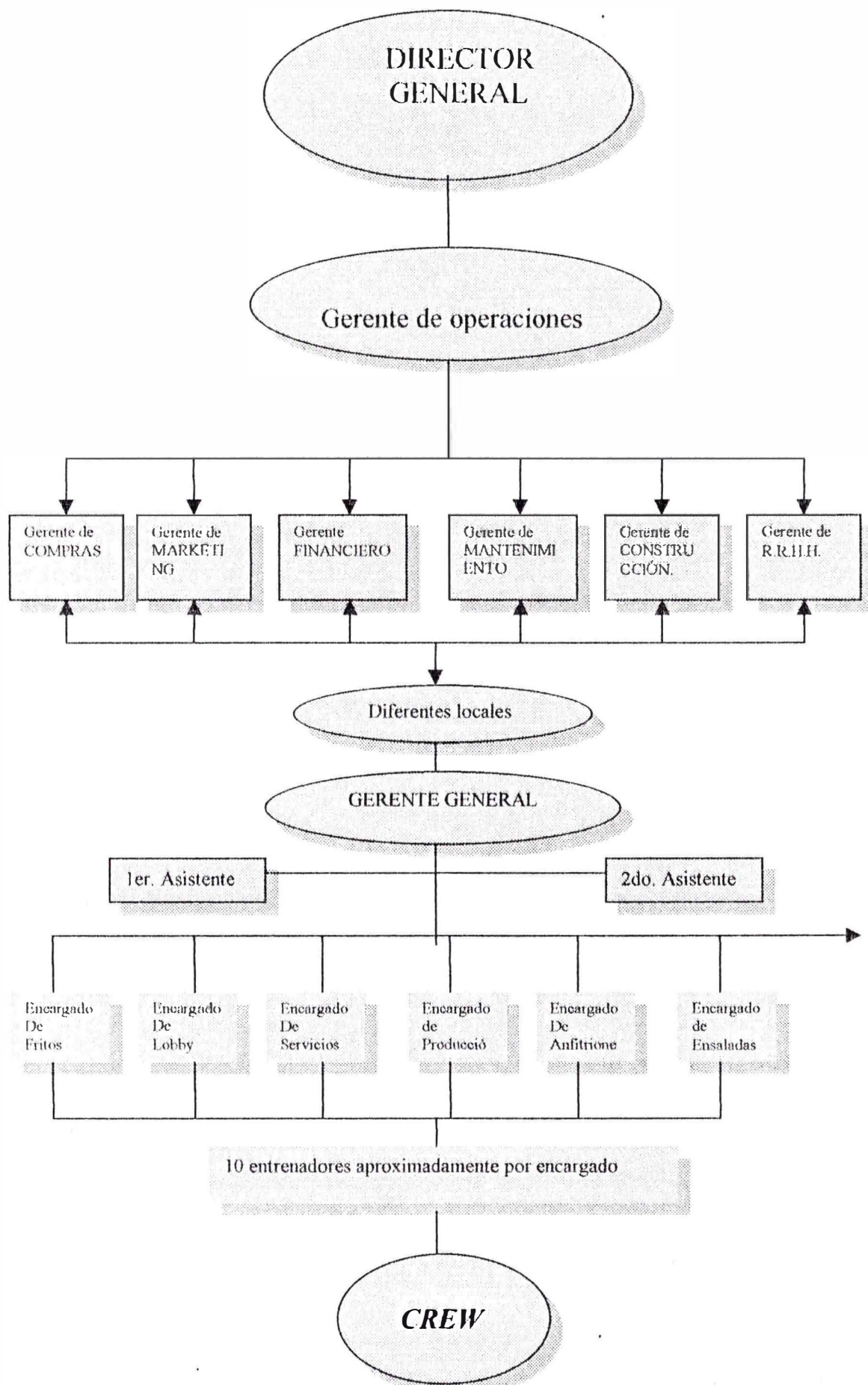
7.1 Estructura jerárquica

Las constataciones empíricas con respecto a la hipótesis, podemos ir dividiéndolas por variables, comenzando con la variable flexibilización de las relaciones laborales.

Destacamos que Mc. Donalds es una empresa que posee una rígida estructura jerárquica que parte de un Director General, Director de Operaciones, Gerencia de Compras, Marketing, Finanzas, Mantenimiento, Construcción y RRHH.

Dentro de cada local encontramos Gerente General, primer y segundo asistente y los diferentes encargados de áreas: fritos, lobby (o limpieza del local), servicio, producción, anfitriones (los que preparan cumpleaños), ensaladas (que en Uruguay todavía no se ha implementado). Por debajo de cada encargado de local, hay un grupo de más o menos 10 entrenadores que se encargan de entrenar a los empleados para el manejo de todas las áreas. El nivel de ingreso a la empresa es Crew

El siguiente es el esquema de dicha estructura jerárquica.



7.2 Estrategia de flexibilización

Encontramos en Mc. Donalds una empresa que presenta un contrato de trabajo flexible por excelencia. En principio son tomados por 90 días a prueba, como en muchos otros empleos, luego si conforman, el contrato se renueva automáticamente. No encontramos casos de personas que luego de estos 90 días hayan dejado de pertenecer a la empresa, o sea que no se abusa de esta condición de prueba.

Por otro lado en el contrato no se especifican ni tareas a desempeñar, ni horarios, ni días de trabajo. Se aclara que la persona trabajará como mínimo un día de 4hs. y de 1 a 5 días o más, que el horario se irá marcando semanalmente, de acuerdo a las necesidades de la empresa pero dentro de la disponibilidad horaria indicada por el trabajador en la planilla de ingreso.

Las tareas tampoco son definidas ya que los trabajadores rotan constantemente.

No existe la predeterminación de una tarea ni de un puesto de trabajo. Estamos en apariencia frente a la llamada polivalencia. Sin embargo esta polivalencia no se corresponde con la idea de que el trabajador realice sus aportes y tome decisiones en los distintos procesos ya que el trabajo es solo de ejecución.

No tiene que ver con la autonomía de los trabajadores, ya que es polivalencia funcional, en tareas que solo implican ejecución. Por el contrario la falta de definición del puesto de trabajo, parece apuntar a que ningún trabajador resulte imprescindible, si todos están capacitados para ejecutar las diferentes tareas, las suplencias no presentarán dificultades.

Difícilmente los trabajadores logran realizar horas extras ya que la tabla horaria la marcan los superiores con anterioridad, con lo cual prevén no tener ese gasto. Los trabajadores que pertenecen a los escalafones más bajos (crew y entrenadores), difícilmente sobrepasan 8 hs. de trabajo.

Los días de descanso son rotativos, por lo tanto no existe un día como el domingo en el cual la remuneración sea especial.

Aparentemente en Montevideo no existen trabajadores zafrales. Dadas las características del empleo (part time y sin número fijo de días semanales de trabajo), el número de trabajadores estables de la empresa es alto y no parece necesario tomar empleados para algún momento concreto del mes o año.

El salario es función directa de la cantidad de horas trabajadas en el mes, y el precio de la hora es fijo. En el no reparten la producción, posibles temporadas altas o mayor trabajo o los incentivos que se otorgan no influyen en la remuneración, al menos de forma mensual. Se realizan reajustes cuatrimestrales del salario pero en forma independiente de la situación de la empresa.

Las decisiones con respecto a la empresa, se toman a nivel gerencial. A nivel de los empleados que ocupan los cargos mas bajos en la escala jerárquica, solo se realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción, seleccionando al azar a algunos empleados para consultarlos y pedirles su opinión sobre la empresa y los encargados. También se realizan crew meeting, encuentros donde los crew se reúnen con uno de los gerentes de la cúspide jerárquica, donde son escuchadas sus inquietudes.

En definitiva no existen círculos de calidad ya que los mismos se refieren no solo a que el trabajador se sienta participe, sino también a la toma de decisiones, con un involucramiento que tiene que ver con la responsabilidad y la autonomía del trabajador.

Por lo tanto en cuanto a la flexibilización de las relaciones de trabajo dentro de la empresa, podemos decir que Mc. Donalds entra en la categoría de flexibilización unilateral, donde la empresa pone énfasis en la comodidad para armar horarios y desempeñar tareas, sin necesidad de pago de horas extras, sin complicaciones de diferentes categorías y sin necesidad de entrenamiento específico ya que todos son rápidamente sustituibles. Pero en cambio la flexibilidad salarial de dar mayor incentivo en momentos de mejores ventas, no existe, como tampoco el involucramiento de los

trabajadores en la toma de decisiones y aportes de ideas. Sus tareas empiezan y terminan en la correcta ejecución de las mismas.

7.3 Obstáculos a la acción colectiva

En cuanto a la segunda variable, la acción colectiva, debemos partir de ciertas categorías. Debemos recordar que existen diferentes formas de relación entre los grupos y no todos llegan a conformar un actor colectivo.

En primer lugar y en el escalafón más alejado del actor colectivo, estaría la categoría nominal, formada por el conjunto de personas con un solo atributo en común. En segundo lugar encontramos al grupo latente formado por el conjunto de personas que tienen uno o más atributos comunes pero con posibilidad de transformarse en acción colectiva. También estarían los agentes, aquellos cuyas acciones no están referidas a otros pero la suma de acciones individuales pueden generar situaciones colectivas. Por último tendríamos al actor colectivo, quien tiene capacidad de realizar acciones referidas a otro actor y cuyas decisiones corresponden a todos. ²⁵

Frente a estas distinciones entendemos que los empleados de Mc. Donalds no llegan a conformar un actor colectivo. Y no pueden convertirse en actor colectivo por varias razones como las mencionadas en la hipótesis, que tienen que ver en varios aspectos con la estrategia de flexibilización de las relaciones de trabajo planteadas por la empresa. Por este motivo entendemos que se obstaculiza la posibilidad de acción colectiva. En la hipótesis hacemos referencia a obstaculizaciones que se manifiestan en a) el control del tiempo, b) en la forma en que los empleados internalizan el discurso de la empresa y c) en la capacidad de los empleados de encontrar otra vía de canalización. Intentaremos aclarar dichos puntos.

Cuando hablamos del control del tiempo, nos referimos a más de un tiempo. Por un lado estaría el control del tiempo dentro de la jornada de trabajo. Allí el tiempo está científicamente controlado para que los empleados solo tengan tiempo libre para relax, pero que no existan posibilidades de que se creen relaciones interpersonales. Hasta allí no habría diferencia con la organización científica del trabajo. La diferencia está dada por la falta de delimitación de la tarea.

Los trabajadores manifiestan que el ritmo de trabajo es bastante cansador, acelerado, no se puede estar sin realizar tarea alguna, siempre tienen que estar produciendo, pero producir no es solo hacer hamburguesas, sino también limpiar, lustrar zócalos. Este control del tiempo que apunta a que no exista tiempo libre se da gracias al contrato flexible donde no se especifican tareas, y donde se sabe que las tareas son rotativas. Si cada uno tuviera una tarea especificada esto no podría ocurrir.

El segundo control del tiempo tiene que ver con los horarios flexibles. Las personas no se desempeñan todos los días en el mismo horario porque no existe horario fijo. Si bien los horarios se corresponden con la disponibilidad de cada uno, no siempre se tiene el mismo. Esto sumado a la rotación de tareas lleva a la no existencia de solidaridad mecánica o entre iguales, según planteaba Durkheim, puesto que no existe un grupo definido con el cual se comparta siempre una tarea o un mismo horario.

El tercer control del tiempo sería más amplio, más abarcador, y se daría debido a la alta rotación de trabajadores a lo largo del tiempo. Es un trabajo que generalmente lo desempeñan jóvenes estudiantes que quieren tener algún ingreso pero que no están dispuestos a sacrificar sus horarios de estudio y por tanto solo les interesa trabajar par time, por lo cual MC. Donalds se adapta a sus necesidades. Salvo algunos casos en que sí hacen carrera dentro de la empresa, los demás suelen tenerlo como empleo provisorio hasta que les surja algo que les interese más. Así es que se da una alta

²⁵ Darhendorff,

rotación de trabajadores en el tiempo no permitiendo la formación de un grupo estable de empleados.

La forma en que los empleados internalizan el discurso de la empresa demuestra la heterogeneidad de los mismos. Podríamos decir que existen cuatro grandes grupos. Se encontrarían por un lado los que recién ingresan y que confían en el discurso de la empresa, discurso que apunta a definirla como empresa que le da oportunidad a los jóvenes, que fomenta el trabajo en grupo, que se preocupa por sus trabajadores buscando estímulos que lo hagan sentirse a gusto y satisfecho. Ese sería el grupo de personas que declaran haber deseado durante algún tiempo ingresar a Mc. Donalds por el prestigio de la empresa y por lo que entienden como buen ambiente de trabajo por ser todos jóvenes.

También están quienes recién ingresan pero que solo repiten el discurso de la empresa haciendo uso de una estrategia individual ya que ellos conocen las dificultades del mercado laboral. En el otro extremo estarían quienes poseen experiencia y aún se muestran convencidos del discurso de la empresa, tal vez de allí surjan quienes hagan carrera en la misma. Por último están quienes tienen experiencia pero sólo repiten el discurso de la empresa, este grupo coincidiría con quienes declararon en el momento de ser entrevistados, sentirse abandonados por la empresa, consiguiendo pocas horas de trabajo por día e incluso varios días libres. Tal vez estas personas ya no le sirvan a la empresa. Esta categorización de los empleados teniendo en cuenta la antigüedad en la empresa y el grado de adhesión al discurso de la misma, puede ser representado en el siguiente cuadro de doble entrada.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	GRADO DE ADHESION AL DISCURSO DE LA EMPRESA	
	ALTO	BAJO
RECIENTE INGRESA	A	C
MAYOR ANTIGÜEDAD	B	D

En el cruce B encontramos aquellas personas que logran la identificación con la empresa. En cambio en el cruce D encontramos la categoría opuesta, una especie de subcultura que de alguna forma se siente por fuera de la empresa, no partícipe.

A través de esta categorización, queda en evidencia la heterogeneidad del grupo en cuanto a sus expectativas en la empresa. Sin embargo, otros factores podrían actuar como elemento homogeneizante. Recordamos que en lo que a tramo etario se refiere, esta población está acotada ya que los empleados que ingresan están comprendidos entre 17 y 24 años.

Pese a ello los entrevistados enfatizaron la heterogeneidad del grupo, o el autoperibirse como grupo heterogéneo, lo cual sí sería un obstáculo para la posibilidad de llegar en algún momento a conformar un actor colectivo. Cabe preguntarse si en los demás lugares de trabajo en los cuales existen sindicatos, la población es más homogénea. También sería oportuno profundizar en lo que los empleados de Mc. Donald's entienden como condiciones necesarias para el surgimiento de asociaciones entre ellos.

Por último tendríamos la incapacidad por parte de los empleados de encontrar otra salida dentro de la empresa, lo cual se relaciona íntimamente con la capacidad de los empresarios de encontrar vías adecuadas de canalización de toda posible disconformidad y que los empleados la entienden como tal. Cuando se les pregunta a los trabajadores por la existencia de algún conflicto dentro de la empresa, sus respuestas se relacionan con conflictos individuales, peleas entre compañeros y ascensos que al entender del entrevistado fueron mal dados. Este hecho es coherente con lo descrito hasta el momento: al no conformar un actor colectivo, no existen planteos o preocupaciones colectivas a ser planteadas frente al otro actor, en ese caso jerarcas de la empresa.

Dándoles la oportunidad de efectuar quejas con respecto a su trabajo, señalan varios puntos, por ejemplo que el ritmo de trabajo es muy acelerado, que las planillas de control de tareas parecen diseñadas para máquinas ya que no contemplan irregularidades que entienden como propias del ser humano (que se sientan mal, etc.,) que los salarios son bajos, etc. Sin embargo, al preguntarles si creen que la existencia

de algún tipo de asociación entre los trabajadores sería de alguna utilidad, responden que no. Nuevamente el autopercebirse como grupo con gran heterogeneidad funciona como obstáculo, dicen que son tan diferentes que no sería posible llegar a un acuerdo.

También están quienes desconocen que es un sindicato, gremio o asociación y cómo funciona. De allí se desprende otra punta que valdría la pena analizar. La mayoría de los trabajadores están realizando su primera experiencia laboral en un tipo de empleo que plantea relaciones laborales no típicas, que hacen explícita otra relación de poder entre los actores. A su vez estos jóvenes demuestran mayoritariamente no tener conocimiento previo de sindicalismo debido a su falta de experiencia. De ahí nuestra insistencia acerca de cuál puede ser la incidencia de estos empleos sobre esta población que recién comienza su carrera laboral. ¿Se transformarán en transmisores de otra cultura del trabajador, de un trabajador no sindicalizable, lo que agravaría la actual situación de los sindicatos?

El presente estudio no permite dar cuenta de esta situación, aquí solamente dejamos planteada nuestra interrogante.

La empresa provee ciertos espacios en los cuales se reúne a todos los empleados del escalafón más bajo con algún superior: Gerente de local o algún gerente de área incluso el general. Allí cada uno tiene la posibilidad de plantear las inquietudes que le surgen a nivel individual, incluyendo críticas. Si bien la mayoría reconoce que los temas tratados allí no llegan generalmente a término, o las sugerencias no son aplicadas, creen que poseen la ventaja frente a trabajadores de otros lugares de contar con ese espacio de desahogo como suelen llamarlo. Por lo tanto estos espacios provistos por las autoridades de la empresa, a su manera cumplen con su fin, logrando algo así como una especie de catarsis.

También es muy interesante ver el papel que cumplen los gerentes ó la autoridad que preside al *crew meeting* o *rap session* como suele llamarse estas reuniones. Las respuestas que dan, dejan la sensación de que ellos no son en realidad la autoridad,

quienes pudieran tomar decisiones, sino que fueran intermediarios con alguna autoridad no conocida.

A todo esto se le suma el otorgamiento del título Crew del mes que consiste en reconocerle a un trabajador en forma bimensual en cada uno de los distintos restaurantes, su buen desempeño individual en las distintas tareas. Este reconocimiento no conlleva un incentivo económico, sino que el papel jugado no pasaría del prestigio interno. A su vez los distintos empleados entrevistados demostraban no saber exactamente en que se basan para dar este título, ni quién, dentro del escalafón jerárquico poseía las potestades para otorgarlo.

8. CONCLUSIONES.

Encontramos en Mc. Donalds, una empresa que se muestra convencida de que el éxito empresarial se basa –entre otras cosas- en no alterar las relaciones de poder existentes dentro de la empresa, aspecto que cuida celosamente a través de varias políticas que a continuación enumeraremos:

1. Posee un modelo jerárquico sumamente rígido, donde contrariamente a la imagen de polivalencia que posee, cada empleado tiene su tarea predeterminada. Los mandos altos saben cual es su tarea, y el escalafón más bajo también lo sabe, porque más allá de rotar del área de fritos al área de servicios, su trabajo consistirá siempre en ejecutar una tarea. La polivalencia solo es funcional.
2. Si bien toma aspectos de flexibilidad, elige aquellos que sean coherentes con su política de mantener el equilibrio de poder actual de la empresa, como es el caso del contrato. En él no se especifica horario ni tarea a desempeñar, ya que irán rotando, lo cual apunta más que a la búsqueda de satisfacción de los empleados, a interceptar la posibilidad de existencia de lazos interpersonales que sirvan de base a una elaboración de identificación propia de los trabajadores. Entendemos que la empresa se encuentra mucho mas lejos de la flexibilización de lo que aparentaba estar, es por el contrario una empresa rígida que solo toma algunos aspectos de la flexibilización, aquellos que contribuyen a mantener el status quo de la empresa, a no alterar las relaciones de poder existente. Tal vez podemos hablar de una empresa rígida con cierto aggiornamiento. Retomamos la idea fundamental de no perder la perspectiva de empresa, cuyo objetivo es minimizar costos y maximizar ganancias a lo cual se le suma el rol preponderante de la variable calidad, como clave para la competencia en el mercado.
3. También el título de “empleado del mes” tiene que ver con la política que tiene la empresa en cuanto a la flexibilidad, con el buscar una nueva forma de relación entre empresa y empleados. Creíamos en determinado momento que esto servía

para generar competencia entre los trabajadores y desde allí intentar mejorar el rendimiento. Tal vez esto ocurra entre quienes demuestran un alto grado de adhesión con el discurso de la empresa. Pero lo que sí entendemos es que éste título genera sobre todos los empleados del escalafón más bajo, la sensación de ser vigilados, sin saber bien por quién, pero se sabe que quienes ocupan posiciones superiores a ellos tienen la capacidad de saber que hacen y dejan de hacer todos y cada uno de los crew.

4. El tomar jóvenes, en su mayoría estudiantes también es coherente con esta política. Ellos necesitan trabajo, les resulta difícil acceder a empleos que no requieran experiencia previa. A su vez en muchos casos no están dispuestos a dedicarse full time a un trabajo, ya que estudian, por lo tanto este no será el centro de sus vidas. Se muestran satisfechos por esta oportunidad laboral, pero al no ser éste el trabajo de sus vidas y tampoco lo más importante en este momento, se limitan a llegar, cumplir su horario y su tarea y retirarse, tal vez sin demostrar demasiada preocupación. En el desarrollo del trabajo habíamos resaltado que Mc. Donalds recluta personal entre jóvenes estudiantes, demostrando su interés por emplear personas con capacidad de aprender a aprender que es mucho más amplio que aprender una tarea, ya que también implica aprender una determinada disciplina laboral, aspecto que varios de los jóvenes entrevistados destacan como positivo. La otra de las características que mayoritariamente reúnen los trabajadores de esta empresa, es la falta de experiencia laboral. Esto se debe entender en el amplio sentido de la palabra, no solo sin experiencia en las tareas, sino también en el relacionamiento en su calidad de trabajador. A su vez esta búsqueda por este tipo de trabajador en nuestro país, se ve legitimada por una realidad de nuestro mercado laboral en el cual este sector etario se ve mas afectado en cuanto a posibilidad de acceder a un empleo.
5. Encontramos una empresa que propone una relación individualizada con los trabajadores, que evita la formación de grupos. Aquí caben dos posibles respuestas, acordes con dos distintas vertientes teóricas. Por un lado decimos que el único

atributo en común entre ellos sería el trabajar en la misma empresa y en base a este único atributo, no se divisan posibilidades de acción colectiva. En segundo lugar, basándonos en Pizzorno, entendemos que el obstáculo para una posible participación sindical sería el no sentirse entre iguales. A su vez esta individualización, este no conformar grupos, se ve legitimado a nivel macro por una crisis que afecta al movimiento sindical, los cuales parecen haber transformado sus objetivos. Sin embargo la empresa advierte que la individualización generada también puede resultar peligrosa y que es por lo tanto necesario crearle cierta identificación al empleado, pero solo la necesaria para que retribuya fidelidad. De allí la razón de ser de ciertos ritos como los crew meetings, donde lo más importante no son las opiniones vertidas sino recordarles su pertenencia a Mc. Donald's. Esto tiene que ver con el rumbo que ha tomado la organización del trabajo que llevan a la necesidad de construir una adhesión del trabajador al proyecto productivo en el que está inserto. Se apela al sentido afectivo del trabajador grupal pero recordándole -estrategias empresariales mediante- que su relación con la institución es individual. Se le ofrecen canales de expresión distintos a los que los trabajadores ocupaban antes, controlados, no autónomos.

Es en el surgimiento de estos nuevos tipos de empleos –legitimados por el contexto social y económico- que se hace explícito un nuevo desequilibrio entre empleado y empleador, que resurge el poder de la empresa. Y como parte de este nuevo poder, se estaría procesando un corrimiento de la identidad del trabajador, el cual iría del colectivo de trabajadores y/o sindicatos, a la identidad empresarial.²⁶

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.

1. Abramo, Laís y Montero, Cecilia- “La sociología de trabajo en América Latina: paradigmas teóricos y paradigmas productivos”, EN Revista latinoamericana de Estudios del trabajo: Paradigmas de la Sociología del Trabajo,1995.
2. Achim, Wachendorfer- “Sindicalismo latinoamericano, un futuro incierto”. En Nueva Sociedad No. 110, Venezuela, 1990.
3. CINVE- “Introducción al Uruguay de los 90”, EBO, 1991.
4. Dahrendorf, Ralf- “Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial”, Ediciones Rialp, Madrid, 1962..
5. De la Garza Toledo, Enrique- “Los estudios laborales y sindicales en América Latina”, 1992.
6. Díez de Medina, Rafael- “El trabajo y los jóvenes uruguayos”, Montevideo, 1994.
7. FLACSO: “Mujeres latinoamericanas en cifras: Uruguay”,Santiago, 1993
8. García Delgado, Daniel- “De los movimientos de masa a los nuevos movimientos sociales”, en Democracia Emergente en América del Sur, UNAM,1994.
9. Guerra, Pablo- “El empleo precario y el empleo atípico”, Santiago, PET, Documento de trabajo No. 105,1994.
10. INE- Censo de Población y Vivienda, 1996, Cuadro P 11

²⁶ Stolovich, 1995

11. Love, John- "Mc. Donald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo"
12. Mayo, Elton- The political problem of Industrial Civilization.
13. Perez del Castillo, Santiago – "La flexibilidad laboral: una perspectiva internacional comparada" 1994
14. Pizzorno, Alessandro- "Introducción al estudio de la participación política", FCU No. 25.
15. Rosembaum, Jorge- "El debate contemporáneo sobre reglamentación y desregulación del Derecho del Trabajo". En Relasur No. 8, 1995.
16. Stolovich, Luis - "Las peculiaridades del movimiento sindical uruguayo y los desafíos que le impone una nueva realidad"
17. Stolovich, Luis et al- "Calidad Total, ¿Maquillaje o Transformación Real?, Montevideo, CIEDUR-FESUR, 1995.
18. Supervielle, Marcos y Guerra, Pablo – "De la producción en masa a la producción ajustada. La nueva organización del trabajo", Montevideo, Ceals-FCS, 1993.