



## **LA CAJITA INFELIZ**

### **La transformación del trabajo en América Latina.**

#### **El caso del “fast food” en Argentina.**

Eduardo Sartelli<sup>1</sup>

### **1. Introducción**

El mundo del fast food va más allá de McDonald's, aunque es la empresa más importante del ramo a nivel mundial. Otros gigantes (como Kentucky Fried Chickend o Burger King) tienen también tamaños descomunales, pero por alguna razón la empresa del payaso Ronald y la Cajita Feliz parece monopolizar el interés de políticos e investigadores, aunque sus formas de acción, métodos de producción y gerencia son muy similares a las de sus contrincantes. Todas son, también, empresas muy exitosas. Por eso mismo, la suerte del capitalismo contemporáneo puede observarse en ellas. Sus sistemas productivos representan la llegada del taylorismo en la cocina, la extensión del régimen de gran industria a la parrilla. Esta es la hipótesis del trabajo que presentamos. E intentamos responder a las siguientes preguntas: ¿Qué significa para el conjunto de la sociedad la aparición de las empresas “fast food”?; ¿Cuáles son las transformaciones que se operan a nivel de los procesos de trabajo de las empresas de preparación de comidas?; ¿Qué consecuencias tiene para la población trabajadora específicamente el desarrollo de los métodos de trabajo y contratación de este tipo de empresas?; ¿Cómo se inserta este proceso en marcha, en las transformaciones de los procesos productivos y de la flexibilización laboral?

Nuestro análisis, que es parte de un proyecto más general sobre las transformaciones actuales en la clase obrera argentina financiado por la Universidad de

---

<sup>1</sup>Licenciado y Profesor de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Investigador a cargo del Proyecto “Taylorismo, Fordismo y Posfordismo en Argentina.” (Universidad de Buenos Aires, Fac. de Filosofía y Letras). Debo agradecer a mis compañeros del equipo, que han participado en alguna etapa de la preparación de este texto, especialmente a Marina Kabat, Mauro Pasqualini y Guillermo Mármol, todos ellos estudiantes de historia de la mencionada facultad.



Buenos Aires, intenta despegarse de los tratamientos corrientes sobre el “fast food” que atañen a aspectos como la ecología, la regulación y estandarización de la vida cotidiana, la salud, etc. Estas perspectivas enjuician a las compañías (sobre todo a Mc Donald’s) desde el ángulo de su “deber ciudadano”.<sup>2</sup> No nos interesa probar que Mc o las otras sean malas compañías o que no cumplan con tales deberes. Es más, es muy probable que califiquen entre las mejores. Por eso mismo, el mundo del fast food es el mejor ejemplo posible para probar otra cosa: el problema no es ésta o aquella empresa, éste o aquel comportamiento empresario sino el “sistema de empresas” es decir, el capitalismo. Entendemos el conjunto de problemas que tratamos como contradicciones propias de un tipo de sociedad, de las que el “fast food” no es más que un caso. De allí nuestra hipótesis inicial: el “fast food” constituye uno de los últimos desarrollos de las relaciones capitalistas, la extensión del régimen de gran industria, es decir, los métodos propios de consumo de la fuerza de trabajo logrados con el perfeccionamiento de la relación asalariada, aquello que Marx caracterizó como “subsunción real” del trabajo al capital.<sup>3</sup> A partir de allí discutimos nociones como “flexibilización” o “nuevos paradigmas productivos”: detrás de ellos se encuentra el movimiento del capital, el motor secreto de la vida social.

Dado que ofrecemos el resumen de una tarea en marcha, los resultados son provisorios, basados en trabajos de campo todavía muy limitados pero que permiten hacer una primera exposición de hipótesis y resultados parciales. Nos hemos concentrado en un grupo de empresas (Mc Donald’s, Wendy’s y Burguer King) que son las que más desarrollo tienen en Argentina. También ofrecemos algunos avances sobre el fenómeno que denominamos “Macdonalización imitativa”, es decir, la extensión de este tipo de métodos a otras empresas, especialmente del ramo educativo.

## 2. ¿Para qué sirve estudiar los procesos de trabajo?

---

<sup>2</sup> Véase como ejemplo los siguientes textos: Ritzer, George: **La McDonalización de la sociedad**, Ariel, Barcelona, 1996; Ariès, Paul: **Les fils de McDo**, L’Harmattan, París, 1997; Vidal, John: **McLibel. Burger Culture on Trial**, McMillan, Londres, 1997; Grefe, Christiane, Peter Heller, Martin Herbst y Siegfried Pater: **El imperio de la hamburguesa**, Gedisa, Barcelona, 1988. Para una visión simpática para con las empresas, véase Love, John: **McDonald’s. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.**, Norma, Bogotá, 1998.

<sup>3</sup> Hemos tomado la hipótesis de que los cambios actuales en los procesos de trabajo corresponden a la extensión del régimen de gran industria, de Iñigo Carrera, Nicolás: “Notas para la investigación de los cambios actuales en los proceso de trabajo en la fase actual del capitalismo”, PIMSA.



El estudio de los procesos de trabajo ha estado de moda en los últimos tiempos. En los pasados veinte años han surgido enorme cantidad de textos, algunos ya clásicos, escuelas, instituciones y congresos de todo tipo, dedicados a su estudio. Podríamos decir que hay, hoy por hoy, una hiperinflación de “papers” que supuestamente comparten una temática u objeto de investigación, una serie de preocupaciones comunes y objetivos políticos. Sin embargo, detrás de la aparente unidad se extiende un mundo de diferencia. Aunque este no es el lugar ni el momento de realizar una historia exhaustiva de la problemática, ni un paneo comprensivo de toda la bibliografía existente, sí podemos intentar distinguir líneas de demarcación sobre los problemas ocultos detrás de la aparente uniformidad.

En principio, señalemos que a menudo se confunden dimensiones de análisis diferentes detrás del mismo nombre o por encontrarlos vinculados de facto en compilaciones sobre temáticas más amplias. Por ejemplo, estudiar los procesos de trabajo no equivale a someter a careo cuestiones tales como condiciones laborales, salud, reglamentaciones jurídicas sobre el consumo de la mano de obra, etc., etc..<sup>4</sup> Aunque estos ámbitos tienen su importancia, no constituyen el objeto directo de un estudio de los procesos de trabajo. Por otra parte, tampoco lo constituyen otras temáticas derivadas (o mejor dicho, derivables por ciertas escuelas de pensamiento) de los análisis sobre procesos de trabajo, como etapas de desarrollo social, estrategias sindicales o, aún más todavía, de trayectorias históricas de países enteros.<sup>5</sup> Tampoco es pertinente a nuestro campo las supuestas consecuencias sico-socio-políticas que se podrían examinar a partir de los procesos de trabajo, como la predisposición de la clase obrera para tal o cual tarea histórica

---

<sup>4</sup> A la inversa, en la literatura argentina suelen compilarse estudios sobre el “mundo del trabajo” con textos que pertenecen a aspectos muy disímiles pero que rara vez rozan el problema de los cambios en los procesos de trabajo. Ese tipo de publicaciones suelen agrupar textos que carecen de una perspectiva global y donde los temas aparecen como cuestiones superpuestas, aisladas y sin ningún eje explicativo. Tampoco se jerarquizan los problemas, dando por supuesto que todos tienen igual importancia. Por otro lado, muchos parecen encuadrarse automáticamente en la escuela de la regulación, dando a entender que (como piensan los regulacionistas) todos los problemas tienen que ver con cambios en los procesos de trabajo (que, sin embargo, no se analizan). Finalmente, se permite una excesiva laxitud en el uso de las categorías, hablándose en forma simultánea de “pobres”, “marginales” y “sectores populares” con una cierta displicencia para utilizar categorías de clase, sobre todo en relación a la clase media. Incluso estudios sobre ésta última aparecen mezclados con otros dedicados a obreros como si fueran más o menos lo mismo. Véase como ejemplo, Ernesto Villanueva (coord.): **Empleo y globalización. La nueva cuestión social en la Argentina**. Univ. Nacional de Quilmes, Avellaneda, 1997.

<sup>5</sup> Como hacen Coriat y la escuela de la regulación, por ejemplo. Para un resumen de la problemática de la escuela puede verse Boyer, Robert: **La teoría de la regulación: un análisis crítico**, Humanitas, Bs. As., 1989 y su texto más reciente sobre el estado de conocimientos generados por el regulacionismo.



general o su incapacidad para las mismas.<sup>6</sup> Una suposición común consiste en creer que todo estudio de los procesos de trabajo necesariamente va acompañado con, o se distingue por una actitud política determinada. Específicamente, se supone que quienes dedican su tiempo a este objeto de investigación comparten un campo político de izquierda o una simpatía especial con la clase obrera. Sin embargo, aunque algo de cierto pudiera haber en esto, lo concreto es que no es así en una enorme cantidad de casos. Los estudios sobre procesos de trabajo atraen a intelectuales con claras simpatías pro-patronales, preocupados más por la suerte de la “economía [capitalista] nacional” o de las “empresas [capitalistas] nacionales” que por lo que suceda con los obreros.<sup>7</sup> Resulta pertinente tener en cuenta este aspecto, sobre todo, a la hora de discutir buena parte de las ilusiones de muchos actuales investigadores con los “nuevos métodos de trabajo”, con sus supuestas bondades como la “implicación” o el “enriquecimiento de tareas” y el “trabajo en equipo”.

Desbrozado un poco el campo, digamos que el estudio de los procesos de trabajo tiene un objeto muy preciso. En un sentido muy general, el proceso de trabajo es “una actividad orientada a un fin, el de la producción de valores de uso, apropiación de lo natural para las necesidades humanas, condición general del metabolismo entre el hombre y la naturaleza, eterna condición natural de la vida humana y por tanto independiente de toda forma de esa vida, y común, por el contrario, a todas sus formas de sociedad.”<sup>8</sup> Todo proceso de trabajo está inserto en un proceso de producción, cuya naturaleza específica depende de las relaciones sociales que lo constituyen. De modo tal que, estrictamente hablando, todo proceso de trabajo junto con todo proceso de producción es simple expresión de la relación que los seres humanos establecen con la naturaleza a los fines de transformarla para reproducir su vida, mediada por las relaciones que tejen entre ellos mismos. En concreto, el tipo de relaciones sociales de producción reinantes en una sociedad determina las características de los procesos laborales y de los procesos productivos. Bajo la sociedad capitalista, el proceso de producción *en su forma capitalista* resulta de la unidad del *proceso de trabajo* y del *proceso de valorización*.

De esta manera, estudiar las transformaciones de los procesos de trabajo en la

---

<sup>6</sup> Véase a los clásicos de esta actitud, Mallet, Serge: **La nueva condición obrera**, Tecnos, Madrid, 1969 y Gorz, André: **Adiós al proletariado**, Imago Mundi, Bs. As., 1989.

<sup>7</sup> Incluso puede verse la transición de uno a otro interés en un mismo autor, como lo prueba la trayectoria de Coriat, de **El taller y el cronómetro** a **Made in France**.

<sup>8</sup> Marx, Carlos: **El capital**, tomo I, vol. 1, cap. 5, p. 223.



actualidad significa observar los cambios que se producen en actividades cuya finalidad inmediata es la de producción de plusvalía, es decir, de explotación del trabajo. Esto no es otra cosa que decir que los cambios en los procesos de trabajo no pueden estudiarse en abstracción de los cambios en la acumulación de capital. El estudio de las transformaciones de los procesos de trabajo es una forma más, otra ventana, si se quiere, por donde espiar el movimiento histórico de la sociedad capitalista. Significa observar las formas cambiantes mediante las cuales el capital renueva, perfecciona y amplía la explotación del trabajo.

### **3. Fordismo, taylorismo y régimen de gran industria**

Igual que en el punto anterior, nos interesa, en este, una demarcación clara de conceptos. En este caso, es necesario distinguir, en la jungla de conceptos creados o popularizados por la Escuela de la Regulación, aquellos aspectos de la realidad que responden a procesos profundos, de los superficiales. También aquí hay una hiperinflación de conceptos y también aquí se dan confusiones entre diferentes planos de análisis. ¿Cuál es la relación entre conceptos como taylorismo, fordismo, toyotismo, saturnismo, modelo kalmariano u otros por el estilo?. Surge claramente una dicotomía entre el primero, magistralmente estudiado por Harry Braverman, y los restantes, hijos predilectos del regulacionismo. Mientras Braverman no pretendía estar estudiando algo diferente de lo que Marx ya había examinado, los regulacionistas han tendido a mezclar detrás de estos conceptos dos ámbitos distintos de la realidad: ¿qué es el fordismo: un tipo específico de proceso de trabajo o un “pacto” histórico entre trabajo y capital que envuelve mucho más que lo primero? Y, en este caso, ¿cuál sería la diferencia con el taylorismo? En los trabajos de la escuela mencionada pareciera que a cada tipo de proceso de trabajo correspondería necesariamente un “pacto” específico. Así, el toyotismo o el modelo kalmariano aludirían tanto a una relación concreta entre trabajadores y medios de producción como a los acuerdos más generales sobre distribución de las ganancias de productividad, tipos de sindicatos, dinámica de desarrollo económico global de largo plazo, etc., etc..

Por el contrario, lo que aquí sostenemos es que ambos aspectos deben ser separados. Que el taylorismo y sus supuestos reemplazantes no se diferencian, en cuanto procesos de trabajo, en nada sustancial y que todos son expresión histórica de la misma realidad, la extensión del régimen de gran industria. Y que conceptos como fordismo,



toyotismo y otros, como expresión de otros aspectos de la relación entre capital y trabajo, no son más que denominaciones específicas de resultados no menos específicos de la lucha de clases.<sup>9</sup> Si el núcleo de la cuestión yace, entonces, en el “régimen de gran industria”, corresponde, pues, preguntarse en qué consiste.

Teniendo como eje el proceso de trabajo, en la evolución del modo de producción capitalista pueden distinguirse dos etapas claras. Una primera etapa lo toma tal como lo encuentra en modos de producción previos, sometiéndolo a su dominación sin alterar su forma. En un segundo paso, el proceso laboral es adaptado a una modalidad estrictamente capitalista. Marx llama a estos dos momentos sucesivos, formas de subordinación (subsunción) del trabajo al capital. Así, la “*subsunción formal*” corresponde a la modalidad de subordinación del trabajo al capital en el que el segundo toma el proceso de trabajo tal cual lo encuentra bajo modos pre-capitalistas. Es la etapa de la *manufactura*, cualquiera sea la forma en la que esta se desarrolla o manifiesta. Como tal sólo puede progresar por la expansión de la plusvalía absoluta. Se distingue de las formas anteriores antes que nada por la escala con que opera: la escala de los medios de producción utilizados y la cantidad de obreros bajo la dirección del mismo patrón. Lo esencial es que la manufactura es “un mecanismo de producción cuyos órganos son hombres”. Compuesta o simple, la operación sigue siendo artesanal en sus diversas operaciones parciales. El artesano es la *base técnica estrecha* que impide una *división científica del trabajo* porque todo proceso parcial recorrido por el producto debe ser ejecutable como trabajo artesanal. La manufactura es un “mecanismo vivo” compuesto por el “obrero colectivo”. La división del trabajo facilita el consumo productivo de la fuerza de trabajo, por su intensidad creciente (llenado de “poros”). El mismo proceso que opera con las personas opera con las herramientas, que se perfeccionan por la manufactura, creando las bases para el surgimiento de las máquinas. El obrero detallista y su instrumento son, entonces, los elementos simples de la manufactura.

De otra parte, la modalidad específicamente capitalista de subordinación del trabajo al capital es denominada por Marx “*subsunción real*”, en la que este procede a destruir el viejo proceso de trabajo y reconstruirlo a su imagen y semejanza. Es la *gran industria*, la

---

<sup>9</sup> Debe recordarse también que detrás de conceptos como los mencionados suelen incorporarse problemas ajenos a la relación capital-trabajo (aunque tengan su vinculación, obviamente) y que atañen más a la relación entre capitales a la hora de la gestión del capital constante de una empresa, como sucede con buena parte de la temática relacionada con el “just in time”.



que modifica la forma real del modo de producción, surgiendo entonces un “modo de producción específicamente capitalista” sobre cuya base se “desarrollan las relaciones de producción –correspondientes al proceso productivo capitalista- entre los diversos agentes de la producción y en particular entre el capitalista y los asalariados.” Los cambios en el proceso de trabajo se revolucionan con la gran industria: en la manufactura, “la organización del proceso social de trabajo es *puramente subjetiva*, combinación de obreros parciales; en el sistema de las máquinas, la gran industria posee un organismo de producción *totalmente objetivo* al cual el obrero encuentra como condición de producción material, preexistente a él y acabada.” El carácter cooperativo del proceso de trabajo “se convierte ahora en una necesidad técnica dictada por la naturaleza misma del medio de trabajo”. Es decir, lo impone la máquina.

El régimen de gran industria impone una serie de consecuencias sobre la mano de obra:

- a) apropiación de fuerzas de trabajo subsidiarias (trabajo femenino e infantil): amplía el material humano de explotación, “o sea del campo de explotación propiamente dicho del capital, el grado de dicha explotación”.
- b) prolongación de la jornada laboral: la maquinaria carece de límites físicos, apropia fuerzas de trabajo dóciles y genera una población superflua.
- c) intensifica del trabajo.

El ambiente de trabajo en el que se concentran los obreros bajo el régimen de gran industria es la *fábrica*, es decir, un taller fundado en el empleo de máquinas. En la fábrica los obreros se ven “descalificados” y la cooperación entre ellos pasa a sobresimplificarse, en la medida que ahora la división del trabajo aparece como *distribución de obreros entre las máquinas especializadas*. “El cuerpo articulado de la manufactura es desplazado por la conexión entre el obrero principal y unos pocos ayudantes.” La división se da claramente ahora entre los obreros ocupados en las máquinas-herramientas y los simples peones. A estos se suma un grupo pequeño de especialistas, capa superior de obreros, “en parte educada científicamente” y en parte, herencia de la etapa artesanal. Esta división del trabajo es *puramente técnica (o tecnológica)*. La máquina, al imponer el proceso de producción al obrero, elimina la necesidad de la especialización haciéndolo rotar de puesto en puesto. La división del trabajo manufacturera es eliminada por la máquina, aunque luego es



reproducida y consolidada por el capital de manera sistemática “bajo una forma más repulsiva: la especialidad vitalicia de manejar una herramienta parcial se convierte en la especialidad vitalicia de servir a una máquina parcial”. El contenido del trabajo se ha empobrecido de la manufactura a la gran industria. El obrero sigue ahora a una máquina y depende de ella mientras en la manufactura él era parte de un mecanismo vivo. Ahora es el apéndice de uno muerto. La máquina consolida la escisión entre las potencias intelectuales del proceso de producción y el trabajo.

Por último, la subordinación técnica del obrero a la marcha del medio de trabajo crea una disciplina cuartelaria, forma un *régimen fabril* y desarrolla el *trabajo de supervisión*. Aparecen, entonces, los soldados rasos y los suboficiales industriales (capataces). No puede faltar el *código de fábrica*. Esta necesidad de control deriva directamente del carácter capitalista del proceso de producción, que ya está presente en la etapa de la manufactura. La misma cooperación impone el mando del capital, como un general en el combate, por necesidades técnicas. Pero el interés del capitalista es la producción de más valor, es decir, conseguir la mayor explotación posible. Con el crecimiento de la masa de los obreros empleados crece su resistencia y, por ende, la presión para dominarlos. Por eso, la dirección del capitalista no es sólo una cuestión técnica sino *función de la explotación de un proceso social de trabajo*, condicionada por el antagonismo entre explotador y explotado. A los obreros, el carácter social de sus trabajos individuales se les aparece como algo externo, propiedad del capital. La conexión se les enfrenta como un *plan*, como *autoridad*. Por eso, la forma de la dirección es necesariamente *despótica*. A medida que avanza el proceso de acumulación de capital, el capitalista debe abandonar el trabajo directo y luego la supervisión misma del proceso de trabajo, surgiendo entonces la necesidad de desarrollar un sistema de comando, igual que en un ejército, que incluirá ahora nuevas jerarquías como los “oficiales” (la línea gerencial)

Siguiendo nuestra hipótesis inicial, nos resta ahora observar si el proceso de trabajo del “fast food” corresponde a lo que aquí hemos delineado como *gran industria*. Una tarea previa, sin embargo, consiste en preguntarnos por la naturaleza del “fast food”.

#### 4. ¿Qué es un Fast Food?





Nuevamente tenemos que hacer algunas aclaraciones antes de llegar a destino. La expresión “fast food” alude tanto a una forma de servir el alimento (rápido) y a un tipo de comida (sencilla -o “chatarra”, si se prefiere), como a una forma de comer (con las manos) y a un tipo de establecimiento (al paso). Pero para nosotros la expresión esconde una transformación fundamental en los procesos laborales que se llevan adelante en los establecimientos de preparación de comidas, transformación que se corresponde con la aparición de empresas que, por su tamaño, inauguran una nueva época. Y en este sentido, conviene aclarar: un “fast food” no es un lugar en el que se “vendan” alimentos (aunque no hay “fast food” donde no se vendan) sino que es un lugar caracterizado por la preparación de alimentos. Es un lugar donde se desarrollan procesos de trabajo, es decir, actividades mediante las cuales se transforman materias, donde tienen lugar procesos productivos bajo una forma capitalista, es decir, orientados a la producción de plusvalía. Procesos productivos dominados, además, por la presencia de máquinas, es decir, una fábrica. Una fábrica de alimentos que atiende directo al público.

Desarrollemos un poco más el carácter fabril del “fast food”. Una *fábrica* es, ya lo dijimos, “un taller fundado en el empleo de máquinas”. A simple vista, un establecimiento común parece remitir más bien al mundo de la manufactura, donde los procesos laborales descansan sobre las pericias individuales de los obreros, es decir, en una base subjetiva. Aunque todavía estamos en una etapa de clarificación conceptual, por lo que lo que señalamos aquí es sólo a título de hipótesis, creemos que esto no es así por dos razones facilitadas por una pre-condición. Las dos razones son, por un lado, la vinculación del fast food “visible” con una cadena productiva preparada específicamente para él. En ese sentido, el local de comidas rápidas aparece como la etapa final de una larga cadena productiva, a veces atravesando varias empresas, otras, dentro de la misma, donde la industrialización de los productos no precisa ser demostrada.<sup>10</sup> Pero, por otra parte, en la “planta de ensamblaje final” una serie de máquinas automáticas realizan las principales tareas, limitando la actividad de los trabajadores a la vigilancia, el armado de los pedidos y una serie de operaciones manuales menores siguiendo los ritmos establecidos por dichas máquinas. Se trata de parrillas que “avisan” del estado de los productos, freidoras y servidoras de bebidas automáticas, etc., etc.. En algunos casos, más avanzados, se trata

---

<sup>10</sup> Ver, para una aproximación a los procesos productivos en la elaboración de alimentos para los fast food, Grefe y otros, op. cit., Vidal, op. cit. y Ritzer, op. cit..



incluso de parrillas que cocinan automáticamente, eliminando a los empleados del sector.

La precondition de esta creciente automatización es la simplificación extrema del producto. En todos los casos, la variación de lo que se ofrece es mínima. En palabras de uno de los creadores del sistema, Ray Kroc:

“Había sopesado la idea de preparar perritos calientes, pero después la rechazó. Había demasiadas clases de perritos calientes: salchichas con cereales y harina, salchichas sólo de carne con todos los tipos de carne existentes, perritos calientes de vacuno, la salchicha kosher. Y además de todas esas distintas variedades, había muchas maneras de cocinar los perritos calientes. Podían ser hervidos, asados, a la parrilla, preparados al carbón, etc.. Las hamburguesas, por su parte, eran la sencillez misma. Los condimentos se añadían a la hamburguesa, no se incluían en ella. Y sólo había una manera de preparar la hamburguesa: a la plancha.”<sup>11</sup>

## 5. La extensión del sistema

El fast food no se limita a la producción de hamburguesas. Puede tratarse de otros productos cárnicos (enteros, como Lomitón; de pollo, como Kentucky Fried Chicken, lomiterías, como Betos), o de productos no cárnicos (sandwiches en general, como Schlotzky's Deli o Subway; pizzas, como Pizza Hut o Pizza Box; pastas, como Farinatta). Dado que la información es difícil de obtener y que la presencia de las grandes hamburgueseras es determinante no sólo en la Argentina, es preferible concentrarse en las empresas más grandes de ese rubro.

En Argentina, el consumo de carne en forma de hamburguesas (sumando hogares y empresas) totaliza unas 45.000 toneladas, algo así como el 2% del consumo total de carne del país. De lo que corresponde a las empresas, tres de ellas se reparten entre sí más del 60% del mercado del fast food, moviendo anualmente el conjunto del sector unos 450 millones de dólares anuales. McDonald's se queda con el 45% del total, mientras Burger

---

<sup>11</sup> Ritzer, op. cit., p. 56. La similitud con la conocida expresión de Ford, según la cual la empresa podía ofrecerle a cada uno un auto del color que quisiera siempre que fuera el negro, no debería sorprender a nadie...



King y Wendy's un 8% cada una. Por venta de hamburguesas, McDonald's llega a las 140 millones anuales, 43 millones Burger King y 17 millones Wendy's, lo que hace que el total se reparta en un 75% para la primera, 15% para la segunda y 10 para la tercera.<sup>12</sup> El resto del mercado está en manos de una multitud de empresas, algunas locales de tamaño pequeño (para las magnitudes de los gigantes) y otras multinacionales con muy poca presencia. Entre las primeras están AMPM, o Burger Service, mientras entre las segundas se cuentan Subway o Blimpie. Están ausentes del país cadenas de fast food como Jack-in-the-Box, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken, mientras que se han ido otras como Pizza Hut o Fuddruckers.

Las tres empresas más grandes constituyen lo que consideramos un desarrollo típico de gran industria en este ramo productivo, es decir, el fast food propiamente dicho, mientras que las otras son, en realidad, servicios de venta de comidas ya preparadas (sobre todo sandwiches y ensaladas) más que de elaboración (incluso muchas de estas son locales de ventas varias de productos de poco valor, lo que en la Argentina llamamos "kioscos", ubicados estratégicamente en estaciones de servicio, como AMPM ligada a la petrolera YPF). La diferencia salta a la vista cuando se observa la diferencia en la cantidad de empleados por local (entre 70 y 100 para McDonald's, Burger o Wendy's, frente a 6 u 8 de Blimpie o Subway) o la facturación por local (entre U\$1.600.000 y 1.700.000 de promedio para los tres primeros y de 360.000 a 750.000 para los dos restantes). Para este trabajo, lo que nos interesa es sólo la magnitud de empleo de mano de obra, fenómeno que podemos apreciar en el siguiente cuadro:

	<b>Cantidad de locales</b>	<b>Empleados por local</b>	<b>Total</b>
Burger King	25	85	2.125
McDonald's	157	85	13.345
Wendy's	20	85	1.700
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>85</b>	<b>17.170</b>

<sup>12</sup> *La Nación*, 15/5/99



[Nota: Los datos para este cuadro, como casi todos los de esta sección, han sido tomados de la revista **Apertura**, (varios números de los últimos dos años) y de **La Nación**, 15/5/99. El promedio de empleados por local surge de datos aportados a la revista mencionada por la empresa McDonald's. Ante la falta de datos para las otras dos empresas, hemos generalizado el guarismo ante la comprobación visual de la similitud del tamaño y el movimiento de los locales. De todos modos, aunque tal vez la cifra esté sobredimensionada, dada la preponderancia de McDonald's en el conjunto, no resulta probable que esté muy lejos de la realidad.

Del cuadro surge con claridad que el sector ocupa una cantidad de trabajadores que supera los 15.000 empleos directos, cifra que se vuelve más importante si se recuerda la velocidad de expansión de las empresas (como ejemplo, Burger King aspira a llegar a los 50 locales en el año 2.000). Geográficamente, el fenómeno se concentra en Buenos Aires y Gran Buenos Aires, aunque comienza a expandirse hacia otras grandes ciudades (Rosario, Mar del Plata, La Plata, Córdoba).

## 6. El proceso de trabajo en el Fast Food

Nos interesa, en este punto, una breve descripción de las principales características del proceso de trabajo en los fast food y no un análisis detallado del mismo, habida cuenta el estado preliminar de nuestra investigación.<sup>13</sup>

- **Control de calidad y enriquecimiento de tareas:** En los fast food, los empleados están obligados a comunicar a la gerencia los defectos que observan en el sistema, actuando como controladores de calidad al mismo tiempo que trabajan en su tarea específica. El sistema es capaz, entonces, de ser corregido sobre la marcha allí donde los propios trabajadores ven la falla. Esto equivale a reconducir sobre el trabajador dos tareas distintas, la de la producción misma, por un lado, y la de control del funcionamiento del proceso productivo.
- **Equipos de trabajo:** Como señalan dos investigadores americanos, la introducción del

---

<sup>13</sup>Para información más detallada, añadimos al final del texto un apéndice con la descripción de los procesos laborales de un fast food típico.



en equipo es algo más que un simple expediente: “es una tentativa de los empresarios para controlar no sólo el comportamiento de los obreros en la fábrica, sino también sus sentimientos e ideas”.<sup>14</sup> En el caso del fast food, toda la población trabajadora del local actúa en la práctica como un equipo. La identificación de los trabajadores no sólo se realiza con la empresa sino con su propio local, a través del estímulo a la competencia con otros locales de la empresa, competencia por los volúmenes de producción reforzada en el plano simbólico por actividades deportivas y recreativas pensadas al efecto.

- **Polivalencia:** Al igual que en todos los procesos productivos de la gran industria, la capacitación para cada puesto es mínima, con lo cual en poco tiempo se puede adquirir la necesaria para actuar en cualquiera de ellos. Las empresas estimulan este fenómeno, algunas con excusas como la de hacer el trabajo más “divertido”. Va de suyo que el beneficio para la empresa es fácil de ver en la medida en que puede reemplazar cualquier ausencia rápidamente. Algo importante en un sector en el que el ausentismo, el trabajo a tiempo parcial y el abandono del trabajo son muy elevados.
- **Requisitos de calificación:** En general, los requisitos de calificación inicial son nulos o casi. El entrenamiento se lleva a cabo a simple vista, por imitación de un compañero que oficia como entrenador. Planillas, folletos y, en algunos casos, videos, son complementos usuales. El tiempo de aprendizaje se reduce a días.
- **Intensidad:** La velocidad de movimientos en un fast food puede apreciarse a simple vista, pero es bueno recordar las normas oficiales de las empresas. Para quienes trabajan a tiempo parcial suele no haber descanso alguno a lo largo de cuatro o cinco horas. Para quienes lo hacen a tiempo completo, no reciben más de 20 minutos en 8 horas. Como resultado de la polivalencia, los empleados están obligados a llenar los tiempos muertos entre tarea y tarea. Por ejemplo, mientras se espera que se cumpla el tiempo de cocción o que suene la tostadora, el empleado debe destinar el tiempo a limpieza de los implementos y máquinas. La velocidad de la tarea depende de que se

---

<sup>14</sup> Véase Slaughter, Jane y Mike Parker: “EEUU: “El trabajo en equipo”. Ideología y realidad”, en Oscar



trabaje a pedido (sólo se preparan alimentos cuando se recibe un pedido de servicio) o según standart previo (una cantidad fija establecida a partir de un cálculo demanda mínima esperable).

Estas características de los fast food, muestran que no es necesario mirar hacia Japón para encontrarse con lo que se consideran “novedades” en el mundo laboral y que estas supuestas formas originales del “modelo japonés” son mecanismos mucho más extendidos de lo que se cree.

## 7. El control de los trabajadores

El control de los trabajadores es una problemática distinta de la del proceso mismo aunque está íntimamente ligado. La existencia de un control requiere de un personal de control, aquello que Marx llamaba una capa de “suboficiales” (capataces) y “oficiales” (gerentes), pero también de una “moral” específica de autoimplicación, de mecanismos de estimulación de la competencia entre obreros y de una serie de “puestos” de observación que sirven de referencia sobre la marcha del sistema.

- ***El personal de control:*** consecuentes con transformaciones que hoy son asimiladas a métodos nuevos como el toyotismo, el fast food en realidad se caracterizó siempre por un “aplanamiento” de la línea de mando y un adelgazamiento del cuerpo de “suboficiales” y oficiales. El control corre por parte del mismo gerente de local y de empleados especiales, que sin dejar de participar en el proceso productivo ejercen la función de regimentación. En general, la magnitud de las tareas del personal de control, sobre todo del gerente y sus ayudantes es notable, razón por la cual es común que resulte difícil la adaptación de personal similar de empresas de otros ramos, acostumbrados a una tarea más relajada y a un rango salarial más elevado, visualizado más acorde a las responsabilidades que se adquieren con el puesto. Tal vez lo más pesado resulte el aspecto psicológico del trabajo, en la medida en que las empresas



insisten mucho en el tratamiento motivacional de los empleados.<sup>15</sup>

- **La moral de autoimplicación:** igual que en el ítem anterior, las empresas de fast food han desarrollado un denso tramado ideológico tendiente a identificar al obrero con la empresa, desde el estímulo a participar en actividades de diverso tipo (todas con la función de lograr un “espíritu de empresa”) hasta desde la selección del personal y su aspecto exterior (largo del cabello, presentación de las uñas, prohibición del uso de barba, etc.), pasando por la incitación al ascenso en la jerarquía empresaria.<sup>16</sup>
- **La competencia entre los obreros:** es uno de los mecanismos de control más usado por todas las empresas del ramo y consiste en el ofrecimiento de premios (las más de las veces meramente simbólicos o de un valor ínfimo, como pines con el logo de la empresa o helados y otro tipo de alimentos) o de “distinciones” como el nombramiento del “empleado del mes” cuya foto se exhibe públicamente.
- **Puestos de observación:** van desde el control de los residuos (que muestran el grado de eficiencia general) hasta la visualización de ciertos indicadores como el tamaño de las colas de clientes, donde éstos aparecen como “auxiliares” espontáneos de los “suboficiales”. Este método, que se conoce como “control por el cliente”, es muy común en donde los trabajadores están expuestos directamente ante los compradores.<sup>17</sup>

## 8. Consecuencias sobre los trabajadores: salarios, efectos sobre el empleo en general, sindicalización.

Carecemos, a esta altura de la investigación, de una base empírica adecuada para

---

<sup>15</sup> Así, algunas empresas preparan a sus gerentes de local con técnicas de Análisis Transaccional o se los estimula a estudiar las “ciencias de la conducta” y técnicas como la Administración por Objetivos y Resultados y de conducción de grupos humanos. Un aspecto muy cuidado de la capacitación de los “suboficiales” y “oficiales” del ejército industrial del fast food es la economía del tiempo y las normas de eficiencia y rapidez. Ciertos valores y expresiones como “ganador”, “líder”, “triunfador”, “ambición” o “autodisciplina” se repiten permanentemente en el lenguaje de los manuales para gerentes de local.

<sup>16</sup> Expresiones tales como “Todos ganamos cuando trabajamos juntos con un mismo objetivo”, “estás en un equipo ganador”, “sos miembro del equipo número 1”, o ejemplos personales de los grandes gerentes acerca de cómo empezaron su vida en la empresa como simples empleados, retratan claramente esta ideología del *sométete alegremente porque es la forma de vivir que rinde más*. Una frase de Ray Kroc, un verdadero filósofo de la gran industria, como Ford, Taylor o el viejo Andrew Ure, sintetiza muy bien el sentido de la “implicación”: “Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros”. Coherentemente, es común que las empresas alienten a sus empleados a compartir sus ideas y descubrimientos acerca de cómo atender mejor a los clientes o mejorar el funcionamiento del sistema.

<sup>17</sup> Véase Smith, Vicky: “El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde”, en **Sociología del trabajo**, nueva época, núm. 26, invierno de 1995-96.



dar cuenta de estos temas. Podemos sí hacer una serie de indicaciones provisorias. Los salarios pagados por las empresas de este sector figuran entre los más bajos de la escala, lo que tiene su explicación en varias razones: por un lado, es necesario examinar las características de la fuerza de trabajo requerida por las empresas; por otro, las condiciones generales del empleo que imperan en el país en la franja de trabajadores preferidos por estas empresas.

En relación a las características de la fuerza de trabajo, es pertinente recordar al tipo de trabajador que reemplaza al obrero del fast food. El cocinero de un restaurante debe tener una serie de conocimientos bastante complejos acerca de materiales, implementos, procedimientos de cocción, ingredientes, tiempos, gustos, combinaciones, técnicas de tratamiento de alimentos, etc., etc.. Todo esto obliga a un proceso de entrenamiento y de educación, más o menos largo y prolongado. El conocimiento está en manos del trabajador y el grado de su dominio del arte tienen una alta incidencia en la suerte del negocio. Esto es válido tanto para el gran chef como para el cocinero más humilde. El empleado de un fast food no necesita saber absolutamente nada de esto. Primero porque el tipo de producto se ha limitado al máximo. Pero por otra parte porque la mayor parte de la tarea viene ya realizada: no necesita hacer ninguna salsa, ni dar forma a ningún alimento. Todo está preparado para una simple cocción y para “ordenar” elementos superpuestos. En consecuencia, las necesidades de calificación, es decir, de educación de la fuerza de trabajo son mínimas. El salario tiende a reflejar este hecho, ya que como consecuencia de la revolución en los medios de producción, el régimen de gran industria habilita al capital a apelar a fuerzas de trabajo de menor valor, extendiendo la población a disposición de ser explotadas por estas empresas. Ahora basta con obreros sin ninguna experiencia laboral, sin ninguna educación previa. Es más, una de estas empresas, McDonald, se jacta de ser la primera empleadora (y por ende, educadora) de la mayor parte de la masa laboral americana. Esta es una de las razones por la que las empresas del ramo prefieren el trabajo juvenil y adolescente.

Por otra parte, dado que el grueso del empleo en estas empresas se encuentra en una franja etaria que fluctúa entre los 16 y 25 años, en donde el desempleo alcanza sus niveles más elevados, las empresas no tienen problemas para encontrar trabajadores con muy pocas ganas de protestar. Además, las estrategias de las empresas suelen mejorar su posición frente a los empleados al ofrecer arreglos de horarios de trabajo que suelen permitir la





incorporación de estudiantes a tiempo parcial. Esta práctica tiene varias ventajas: por un lado resuelve el problema de la educación mínima requerida para manejar ciertas máquinas, como las computadoras con las que se cobran y ordenan pedidos, que exigen por lo menos habilidad en el manejo de dinero; por otra, se genera una situación de “desvinculación” pre-establecida. Se hace posible incorporar a estudiantes secundarios y, sobre todo, universitarios o terciarios, que requieren de tiempo libre difícil de conseguir con empleos normalmente de tiempo completo. Pero también se genera una dinámica en la que la relación con la empresa es establecida desde el comienzo como “precaria”, hecho facilitado por las normas de flexibilización laboral que se han desarrollado en la Argentina en los últimos años.<sup>18</sup>

Son estos mismos fenómenos, las características de la fuerza de trabajo y las condiciones generales del empleo las que afectan las posibilidades de sindicalización, hecho agravado por la reconocida hostilidad de las empresas del sector hacia las organizaciones sindicales en todo el mundo.<sup>19</sup> En el caso argentino, se suma a esta situación la debilidad creciente de las estructuras sindicales, que reducen su importancia incluso en sectores tradicionalmente muy activos. Pero el uso de mano de obra muy joven o adolescente también añade dimensiones de control personal sobre los empleados. La diferencia etaria entre un empleado adolescente y el gerente de local bordea la que existe entre padre e hijo (o incluso, entre profesor y alumno). En este sentido, no es extraño que una fuente nos relate que en su local era común encontrar trabajadoras llorando porque las habían retado. Incluso, las reuniones del gerente del local con los empleados a los efectos de discutir problemas de diferente tipo han sido acusadas de ser intimidatorias,<sup>20</sup> fenómeno que, suponemos, debe ser más frecuente con población trabajadora inexperta y de poca edad.

## **9. La macdonalización imitativa**

---

<sup>18</sup> Una cartilla de información para los recién llegados recibe al novato con una frase que delata el carácter transitorio del empleo, asumido así por la propia empresa: “Estamos muy contentos de que estés con nosotros y deseamos que disfrutes tu permanencia en la Empresa. Que esta sea para vos una experiencia agradable y provechosa.” Más que el ingreso a un ámbito laboral, parece una recepción de la azafata al pie del avión...

<sup>19</sup> Ver Vidal, op. cit., para ejemplos en este sentido.



Denominamos “macdonalización imitativa” al fenómeno por el cual otras empresas, ya sea del mismo sector o de otros, adoptan algunas características de comportamiento propias de los fast food. Aunque a esta altura de la investigación es poco lo que podemos decir al respecto, sí podemos avanzar algunas hipótesis.

En primer lugar, sostenemos que en cuanto al sector alimenticio, la influencia del fast food se propaga por dos vías: 1) la imitación del sistema en su conjunto como tal (por la aparición de empresas similares); 2) por la imitación de aspectos parciales (ya sea métodos de contratación o, sobre todo, estilos de marketing o de publicidad). En el primer caso, el fenómeno es muy temprano en Argentina desde que en 1974 se abre el primer local de fast food, correspondiente a una empresa local, Pumper Nic, hoy desaparecida por la competencia de las grandes cadenas (con una de las cuales, Burger King, se vio envuelta en un juicio por el logo de la compañía, muy similar a la americana). Esta empresa dominó el rubro hasta mediados los '80, en que hace su aparición McDonald's en 1986. También se expanden cadenas locales como Burger Service (que crece ahora tras su asociación con el mayor productor local de hamburguesas, Quickfood) que ocupan el mismo segmento productivo, o como Betos, Panchurger, Romanaccio o Farinatta, que ocupan segmentos paralelos (lomos, pastas, salchichas, pizzas). La segunda vía constituye más bien una influencia cultural más diluida y vasta, que va desde la imitación del lenguaje y las expresiones del mundo fast food hasta la vestimenta de los empleados. Se cuentan por miles los pequeños negocios que se autodenominan “fast food” sin ser más que pequeños despachos de salchichas o los más criollos “choripanes”.

En segundo lugar, el fenómeno va más allá de las empresas del sector, para extender métodos de control, procesos y técnicas de reclutamiento y manejo de personal hasta sectores tan alejados del original como las empresas del ramo educativo. Aunque todavía nos queda mucho como para dar cuenta acabada de este fenómeno, formulamos como hipótesis que la presencia de las empresas de fast food (igual que la de las multinacionales automotrices) aparecen como un espejo a partir del cual se remodelan las relaciones laborales en la Argentina. Tendrían, entonces, un efecto demostración más influyente que la literatura sobre el toyotismo u otras tecnologías recientes por el estilo.

---

<sup>20</sup> Ver Vidal, op. cit..



## 10. Una visita al futuro: la cajita infeliz

En el estado actual de la investigación sólo podemos ofrecer una serie de hipótesis que serán confirmadas con el avance de la tarea. Sin embargo, nos parece pertinente señalar que:

- a. Aunque todavía resulta necesario elaborar con más cuidado los conceptos utilizados, podemos caracterizar a los desarrollos actuales en los procesos de trabajo en los fast food a partir de la categoría de “gran industria”, tal cual es analizada por Marx en **El Capital**.
- b. Estas transformaciones significan un aumento de la población explotable, una descalificación de las tareas y, como consecuencia, una disminución relativa de los salarios en la rama de producción de alimentos.
- c. Consecuentemente, es posible postular una tendencia al aumento de la tasa de explotación, paralela y correlativa a la que se verifica en el resto de la economía argentina.
- d. Los fast food no inauguraron las prácticas de precarización laboral ni la hostilidad hacia las prácticas sindicales, ni las condiciones que hacen posible el aumento de la tasa de explotación, sino que caen en un terreno ya abonado.
- e. Sin embargo, no sólo no desentonan con las transformaciones actuales en el mundo del trabajo sino que, por el contrario, tienden a constituirse en modelos a imitar de gestión y administración del trabajo.

Si esto que señalamos es correcto, las transformaciones en los procesos de trabajo en los fast food no constituyen más que ejemplos de un fenómeno más general, el de la profundización del desarrollo de las relaciones capitalistas, de la tasa de explotación y, por ende, de la tendencia a la polarización de clases, que se encuentra en marcha en Argentina (y creemos también que en América Latina) desde al menos las últimas dos décadas. De modo que los problemas que enfrenta la población trabajadora en nuestros países no obedece a la ausencia, falta o incompletitud del desarrollo capitalista sino, por el contrario, a su profundización. Al desarrollo de aquello que Max Weber caracterizaba como “jaula de



hierro” y que nosotros hemos preferido comparar con la “cajita” en las que vienen las hamburguesas. Aunque su contenido no sea, precisamente, muy “feliz” que digamos.

## **APENDICE**

### ***El proceso de trabajo en una empresa de fast food típica***

#### **Areas de trabajo**

Todo fast food tiene un “área de producción” y un “área de servicios”. En la primera, se realiza la producción propiamente dicha, mientras que en la segunda se atiende al cliente y se limpia las instalaciones. Dentro del área productiva existen divisiones específicas según productos y tareas. Lo que sigue es una descripción de las tareas básicas, obtenida por medio de una entrevista con una trabajadora de una de las grandes empresas del sector con varios años de experiencia.

#### **Cocina**

**Producción:** En esta área se reciben los pedidos hechos en el servicio, se decide e informa a los demás miembros del equipo qué y cuanto producir. Puede haber uno o dos encargados de producción, según la cantidad de clientes. Estos encargados deben controlar que la cocina se mantenga limpia y ordenada, pero no pueden realizar tareas fuera de su área por lo que designan a otro operario para realizar la tarea que sea necesaria. Además, controlan que los demás miembros del equipo estén ocupados siempre en alguna actividad, aunque no estén elaborando productos.

Los encargados de producción reciben el producto terminado, deben embalarlo y dejarlo en la zona de transferencia para ser retirado por los empleados de servicio. Ningún producto puede permanecer en la producción más de diez minutos. Para controlar esto, a los productos se les ponen chapas con números en concordancia con un reloj especial. Luego del lapso de diez minutos, si el alimento no ha sido vendido debe ser desechado y anotado en la planilla de desperdicios. La responsabilidad de no vender productos vencidos recae sobre los empleados de servicio y no en los de producción. Los encargados de producción, luego de embalar el alimento y transferirlo deben limpiar las bandejas, y apilarlas en un lugar especificado.

El proceso de producción específica se divide en tres partes: panes, condimentación y parrilla. De cada una de estas partes se ocupa un operario que realiza una sola función. Los procedimientos pueden variar, según se trate de productos comunes o de especiales, pero básicamente son todos parecidos. Se realizan las siguientes tareas:



**Panes:** el empleado de la sección pregunta al encargado de producción el tipo y cantidad de unidades a preparar. Saca los panes de la bolsa y los coloca sobre una bandeja limpia con las tapas con el lado cortado hacia arriba y las bases con el lado cortado hacia arriba. Coloca los panes en la tostadora y baja la palanca. Coloca la parte restante de los panes sobre la espátula de panes y los pone encima de la tostadora. Al sonar la alarma de la tostadora, luego de 35,1 segundos de haber sido activada, la desactiva levantando la palanca. Mete los panes restantes en la parte superior de la tostadora y avisa al encargado de parrilla la cantidad de carnes que debe preparar. Saca la bandeja con los panes ya caramelizados y los lleva a la mesa de aderezo indicando al condimentador la cantidad y tipo de unidades que tiene que aderezar y le avisa si hay pedidos especiales. Cuando el pan ya fue condimentado y retiradas las carnes de la parrilla, le serán pedidas las bases y o tapas para completar el sandwich. Deberá colocarlas utilizando la espátula.

**Aderezo:** el empleado en la sección pregunta al encargado de producción como desea que sean condimentadas las hamburguesas. Separa las tapas (muchas veces al tostarse los panes si están cerca unos de otros se unen). La hamburguesa condimentada con queso lleva mostaza en el centro del pan y ketchup. El empleado coloca en el centro de la tapa la cebolla reconstituida y el queso necesario sobre el pan. Una vez que ha finalizado su tarea le avisa al parrillero que la bandeja esta lista y condimentada y le indica si hay pedidos especiales.

**Parrilla:** El operario que esta en el puesto de tostadora le indica la cantidad de carnes a preparar. Coloca el numero indicado de carnes en la parrilla<sup>21</sup> poniéndolas de dos en dos de derecha a izquierda. Baja la placa superior de la parrilla. Cuando el condimentador le avisa que la bandeja esta lista y condimentada la retira de la mesa de condimentación y la coloca en la grapa<sup>22</sup> de la parrilla antes de que se abra la placa superior. Al levantarse la placa superior de la parrilla, a los 43 segundos, sazona cada una de las carnes utilizando la mezcla de sal y pimienta dándoles un golpe seco de martillo con el salero. Utilizando la espátula de carnes retira las carnes de la parrilla, de dos en dos, de derecha a izquierda y las coloca también de dos en dos sobre los panes aderezados. Una vez retiradas las carnes pide al encargado de tostadora que le alcance las bases y/o tapas. Saca la bandeja de la grapa y la coloca en el lugar preparado para las transferencias de un sector a otro, anunciando al encargado de producción que el producto esta listo.

**Producción de pollo y papas:** En las horas de más demanda, de esta área se ocupan dos operarios, uno a cargo de papas y otro de pollo. Durante el resto del día un solo empleado se encarga de esta sección.

**Pollo:** El encargado de producción le comunica el pedido y el operario de pollo saca la cantidad indicada de porciones de pollo del congelador, saca la cesta de la freidora y la coloca sobre el organizador, introduce las porciones de pollo en la cesta, baja el protector de alambre de la cesta, introduce la cesta en la freidora, activa la computadora (cronometrador), coloca las tapas de los panes, con el lado cortado hacia arriba sobre una bandeja. Luego coloca las bases con el lado cortado hacia abajo sobre la espátula de panes. A los dos minutos de iniciada la cocción suena el cronometrador indicando que es el momento de poner a caramelizar los panes, aprieta el botón de la computadora, levanta la cesta y la vuelve a sumergir para evitar que las porciones de pollo se peguen,

---

<sup>21</sup> Las parrillas tienen un regulador de temperatura según producto y un contador de tiempo. Funcionan automáticamente una vez que el producto está listo.



introduce la bandeja con las tapas en la tostadora y baja la palanca. Luego de 35 segundos suena la tostadora, el encargado de pollo sube la palanca, mete las bases usando para ello la espátula de panes, saca la bandeja con las tapas listas y las pasa al área de condimentación, arma y coloca un collarín alrededor de cada tapa, coloca la mayonesa sobre el centro de cada tapa y una lechuga sobre cada tapa. A los tres minutos y medio termina el ciclo de cocción, suena la computadora avisando que hay que retirar las porciones, apaga el cronometrador, levanta la cesta y la deja escurrir apoyada en la varilla de soporte entre 5 y 10 segundos, quita la cesta de la freidora y la pone sobre el organizador, levanta el protector de alambre y deja caer las porciones de pollo sobre la bandeja del organizador. Luego vuelve a colocar la cesta vacía en la varilla de soporte, toma las porciones de pollo utilizando la pinza para pollo y las coloca sobre los sandwiches, lleva la bandeja con el producto ya acabado hasta la zona de transferencia y se lo comunica al encargado de producción.

**Papas:** Pone la cesta de papas en la freidora (respetando la secuencia establecida), activa el cronometrador correspondiente, al sonar la computadora a los 30 segundos aprieta el botón de la misma, levanta la cesta y la sacude. A los 3 minutos 10 segundos de haber sido activada la cesta, suena otra vez el cronometrador (ha finalizado el ciclo de fritura), el papero desactiva la computadora, levanta la cesta de la freidora y la apoya en la varilla de soporte, sacude ligeramente e inclina la cesta dejando escurrir el aceite sobre la freidora de 5 a 10 segundos y vacía las papas fritas de la cesta en la estufa de papas. No mezcla papas viejas con papas nuevas, cuelga la cesta vacía sobre la varilla de soporte y luego transfiere esa cesta al carro de papas llevando debajo una bandeja para no manchar el piso con aceite. Luego sazona ligeramente las papas fritas con un movimiento de tres arcos, de adelante hacia atrás, tratando de que no caiga sal en el aceite de la freidora. Mezcla las papas con la sal, sin romper o aplastar las papas. Las pone en bolsas según sea. Embalaje de papas: El operario sostiene entre 20 y 50 bolsas de papas chicas o una caja de papas medianas o grandes. No debe abrir la caja previamente, ya que eso reduce su rendimiento. Inserta la cuchara en posición horizontal y sacude las papas hacia atrás y hacia adelante haciendo que se alineen verticalmente lo mejor posible, hace los movimientos necesarios para que las papas se deslicen hacia abajo. Luego coloca las papas fritas en el estante de retención (estufa). No aprieta las papas en la bolsa o caja para evitar que en el envase quepa una mayor cantidad de papas. Empaqueta las papas a medida que es necesario. Desecha las papas deshidratadas, arrugadas, después de siete minutos de retención. Siempre debe haber solo una cesta en la estufa y no más, para que no se enfríen.

**Tareas complementarias:** Si no debe preparar más productos pasa a ocuparse de la limpieza de su área: raspa la placa inferior de la parrilla con un raspador de parrilla de adelante hacia atrás, limpia el raspador de parrilla con el trapo de parrilla lo deposita en un armario ad hoc, toma el raspador de goma y lo oprime contra la hoja recambiable de teflon con el mango hacia arriba, lo pasa de arriba abajo, limpia los jugos de la placa inferior de la parrilla utilizando el raspador de goma con el mango hacia abajo, limpia el raspador de goma con el trapo de parrilla y lo coloca nuevamente en el armario. Mientras no se esté cocinando carnes y una vez limpia la parrilla, baja la placa superior y oprime el botón *stand-by*. Si no se oprime ese botón, la placa superior se levanta sola aunque no haya carnes en cocción. Las placas deben permanecer cerradas porque al permanecer mucho tiempo abiertas pierden temperatura con lo cual no se logra la cocción adecuada de las carnes.

---

<sup>22</sup> La grapa de la parrilla es una prolongación de la misma que sirve para enganchar a la bandeja y sostenerla.



**Otras tareas de limpieza:** Se denomina así al conjunto de tareas de limpieza y mantenimiento del orden que realizan los trabajadores en las zonas visibles del local y propias para el cliente. Las áreas se dividen en: zona exterior, comedor y cuartos de baño. Zona exterior: El empleado recoge la basura que se encuentre en el radio de una cuadra, mantiene la vereda y las cunetas limpias, cambia las bolsas de basura del recipiente de basura del local de modo que no sea vista la bolsa, limpia los recipientes de basura, limpia la fachada exterior, carteles de menú, logos, letreros, marcos de puertas y ventanas y vidrios. Comedor: se anticipa a las necesidades del cliente, limpia los vidrios y espejos, limpia la decoración (cuadros, spots de luces, maderas y fórmica, recipientes de basura) cambia las bolsas, compacta las que estén semi-llenas, lleva las bolsas de basura llenas al cuarto de basura, barre los desechos del suelo sin molestar a los clientes, limpia zócalos y rincones, limpia las mesas y bandejas de las sillas para niños, limpia sillas y/o bancos, aprovisiona los dispensadores de sorbetes y servilletas, lava las salpicaduras y áreas sucias del suelo, informa al gerente de turno de cualquier disturbio o anomalía (seguridad). Cuartos de baño: Lava los sanitarios con guantes y cepillos, limpia la mesada, pileta de manos, jabonera y secamanos, espejo, puertas y marcos, los azulejos, el piso y zócalos, y reabastece de jabón y papel.