Unidad de Políticas Comparadas (CSIC)
Documento de Trabajo 03-13

En las tramas del McJob

Descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de *fast food*

Alessandro Gentile[1]

"El ser humano no es un «recurso» porque no es un medio, no tiene un valor instrumental: es un fin. Atribuirle la función instrumental de incremento de la «competitividad global» en el mercado mundial ya es por si mismo envilecedor."
(Augusto Ponzio, *Elogio dell'infunzionale*, 1997: 10)

En el escenario metropolitano del primer mundo, occidental, tecnológicamente avanzado e "hiperconsumista" se han desarrollado ocupaciones especializadas (que caracterizan la llamada Sociedad de la Información), de rango intelectual y creativo que se inscriben en el contexto productivo post-industrial y globalizado de la *new economy*. Pero también existen muchos trabajos de perfil bajo y socialmente marginales tanto por lo que concierne a sus características profesionales, como por la retribución y las tutelas sindicales al punto de ser calificados como "prototipos de cualquier forma de trabajo explotado e infravalorado": se trata de los así llamados McJobs [Beck 2000]. Este término engloba todos aquellos trabajos que todavía están anclados en modalidades productivas de matriz neotaylorista, con implicaciones organizativas de estructuras empresariales piramidales, formalmente constituidas por prácticas operativas comunicativas, de gestión y de decisión de cumplimiento obligado, es decir científicamente moduladas y mecánicamente ejecutadas.

[1] Investigador visitante en la UPC-CSIC. El autor agradece a Luis Moreno la lectura crítica de un versión anterior de este texto, así como sus sugerencias y consejos.

Nuestro ámbito de análisis son las empresas que operan en el sector terciario de los servicios al público que producen a gran escala y que se han expandido a nivel internacional, sobre todo mediante el sistema de franquicias. Se caracterizan por su propia marca (*brand*) popularmente reconocida por ser fácilmente repetible y accesible para los consumidores, además de la previsible estandardización de los productos comercializados.

Ejemplos elocuentes son las grandes cadenas comerciales surgidas en los EE.UU. y exportadas a la mayoría de los países de capitalismo avanzado, presentes en los sectores del entretenimiento de masa (Disney o Blockbuster), de la indumentaria (Nike), de la venta a por menor (supermercados Wal-Mart), o también de la comida rápida (McDonald's).

A los empleados de estos sistemas multinacionales se les denominan como McWorkers. En particular, el concepto se refiere a todos aquellos jóvenes (en edad comprendida entre los 16 y los 25 años) que en estas estructuras tienen roles laborales temporales, de tipo meramente manual y de bajo nivel, con contractos regulares bajo el punto de vista formal, pero en la mayoría de los casos temporales *part-time* o *work-on-call*, y siempre retribuidos muy escasamente.

Este documento de trabajo examina las características esenciales de las modalidades laborales y organizativas que conciernen a los McWorkers del sector *fast food*, en su acepción descualificadora y profesionalmente envilecedora para los mismos trabajadores que las sufren. Se hace referencia al sistema de la compañía americana McDonald's que fue la primera en formular e implementar el McJob (de aquí viene la raíz "Mc" de la palabra) como manera característica de utilizar el factor trabajo de forma cualitativamente bien estructurada en una empresa de servicios. También se analizan las condiciones de los empleados "de línea" más jóvenes (los llamados *crew*, según el término técnico de la empresa McDonald's), en una posición contractual y retributiva inferior.

En la primera parte de este documento de trabajo se describe el aspecto de gestión y operacional de los *fast food*, después se califica la categoría "McJob" y se hace referencia a la organización efectiva del trabajo del personal McDonald's, encuadrado según las exigencias de servicio de la marca o *brand*. En la segunda parte se utilizan diferentes planes de análisis para identificar, en los diferentes ámbitos de especificidad y contexto, algunos de los factores de estos trabajos que más desmotivan, en particular los que implican la dimensión afectiva y emocional. Paralelamente se analizan los riesgos de vulnerabilidad social que dependen de estos factores de forma más o menos explicita y que se refieren a una dimensión participativa y profesional del McWorker.

El presente documento de trabajo no pretende ofrecer un cuadro exhaustivo de las dimensiones problemáticas del sistema del *fast food*. De hecho, se omiten las cuestiones contractuales y sindicales, ajenas al sentido de esta investigación, mientras que se evidencian los aspectos más cercanos a los elementos de desmotivación y descualificación del McJob. Nos centraremos en las repercusiones que sufre en el ámbito social cada joven McWorker por estar sujeto a un itinerario laboral temporal, inseguro, flexible y con fuerte implicaciones psicológicas como es el del McDonald's.

PRIMERA PARTE

1.1 La taylorización del servicio del *fast food*

Al sector de las "comidas rápidas" se le denomina en EE.UU. "*food service industry*". Se inserta en el sector terciario, el de servicios al público, con una peculiar organización y estrategia de gestión propia. Es un tipo de servicio de comida colectiva rápida, que existe en los EE.UU. desde los años '50, basado en un sistema de operaciones programadas a fin de ofrecer al segmento de mercado individualizado unos productos limitados, a gran escala, de alta y constante calidad, en condiciones de óptima higiene, con un servicio reducido e instantáneo, y con un precio reducido [Cercola 1984].

McDonald's fue la primera en experimentar la rutinización del servicio interactivo y aún hoy se confirma como prototipo de estandarización extrema. Éstos son elementos básicos que vienen introducidos en el *fast food* y que cualifican el McJob [Leidner 1993]. Con referencia a la gestión del proceso de distribución de su servicio, la compañía de hamburguesas utiliza modalidades productivas de matriz taylor-fordista prefiriendo:

(1) La estandarización de productos, de infraestructuras, de gustos, de lenguajes, de esquemas culturales divulgados por su marca, y de la operatividad de su mano de obra;
(2) La especialización de las tareas y la simplificación secuencial de las funciones;
(3) La sincronización de los tiempos de trabajo, mediante la gestión de los turnos y el uso de la jornada partida;
(4) La maximización de los recursos internos mediante el incremento de la eficiencia, el desarrollo de la productividad y las economías de escala;

(5) La división entre *line* de trabajo y *staff* de los *managers*, que son quienes tienen oficialmente el poder de decisión para organizar, comunicar, coordinar y controlar el normal desarrollo de la producción [Kroc 1977; De Tersaac 1991].

Desde estas premisas se deriva una secuencia laboral lógica de herramientas, posiciones y funciones muy interdependientes, coordinadas estructural y temporalmente entre ellas como una verdadera cadena de montaje [Love 1985]. McDonald's fue el primer operador de *fast food* con mano de obra encuadrada en sistemas productivos industriales "a ciclo continuo", racionalizados para obtener el máximo rendimiento en un tiempo prefijado, minimizando el dispendio de energía y acelerando el flujo de la clientela. La línea estratégica seguida para el mercado ha sido crear una oferta masiva, mediante una política de bajos precios para grandes cantidades de productos, de manera que se consiga un elevado volumen de ventas [Normann 1984; McDonald 1997]. Cada movimiento singular de trabajo y cada decisión especifica está dirigida a mejorar el servicio de acuerdo a las expectativas del cliente. Es decir, estando siempre atentos a las exigencias de rapidez del consumo, conveniencia del producto, y además procurando un nivel cualitativamente alto de una comida sino frugal, al menos cómoda.

Las funciones son mecánicas y se realizan directamente sobre las materias primas, mediante el control de procedimientos semiautomáticos, y con rigurosas técnicas manuales, estructuradas hasta en sus más mínimos detalles. Consecuentemente, la calidad del servicio está estandarizada mediante una oferta controlada en todos sus procedimientos de preparación, con empleo de mano de obra no cualificada, con costes unitarios de producción muy limitados y un bajo contenido de trabajo especializado [Cercola 1984; Chiesi 1989].

Este tipo de "modelo de producción McDonald's" ha sido empleado y adaptado por otras empresas que operan en el sector *fast food*, además de ser utilizado en su acepción de "satisfacción del cliente al 100%" también por diversas empresas de servicios cara al público que crean un consumo masivo. Se trata que una producción sea estable, segura, conveniente y fácilmente accesible, homologada según estándares inalterables y prefijados [Reiter 1991].

1.2 McWorkers: quiénes son, cuántos son y cuánto ganan

La difusión de los McJobs ha tenido lugar en EE.UU. a partir de los años '70, y después en Europa con el progresivo aumento de los *franchising* de McDonald's. Se estima

que hoy, entre todos los restaurantes de *fast food* existentes, las tres empresas internacionalmente más importantes (Burger King, Tricon Global Restaurants - propietaria de Taco Bell, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken - y, por supuesto, McDonald's) emplean cerca de 3,7 millones de personas en todo el mundo, gestionando al menos 60.000 restaurantes e inaugurando un local nuevo cada dos horas [Schlosser 2001].

En el sector de la comida rápida, las modalidades de organización de la mano de obra disponible son siempre estructuradas para hacer coincidir la filosofía empresarial, representada por el *brand*, con las particulares exigencias de los jóvenes estudiantes (licenciados y universitarios) y *teenagers*, en busca de una primera experiencia laboral, de una ocupación a tiempo parcial y sin demasiados compromisos para no alterar sobre todo el desarrollo normal de sus cursos académicos. El trabajo requerido es fácil de realizar, en su simplicidad y banalidad repetitiva, con el empleo de recursos comunes y disponibilidades temporales y físicas, y ha supuesto para miles de jóvenes estudiantes norteamericanos, y, posteriormente para sus coetáneos europeos, la posibilidad de una ocupación accesible y dura, pero a la vez divertida como si fuese un pasatiempo [Royle 1997][2].

En los *fast food* norteamericanos y europeos se reclutan sobre todo adolescentes y estudiantes de instituto y de los primeros años universitarios porque:

- se prestan mejor a una organización flexible del trabajo según los ritmos del *part time* (a menudo trabajan después de la jornada escolar o los fines de semana);
- tienen la garantía de trabajar en un contexto juvenil, con otros coetáneos y, por ello previsiblemente, en un ambiente divertido y dinámico, con amplias oportunidades de socialización;
- este tipo de ocupación asegura una cierta autonomía con respeto a la familia gracias a un sueldo seguro y modesto, pero significativo como renta paralela y añadido a la "paga doméstica" recibida de los padres;
- en EE.UU. comenzar trabajando en un *fast food*, o al menos con empleos con una jornada laboral no demasiado larga, se ha convertido en una práctica de iniciación al mundo laboral adulto [Biancone 2000].

[2] El 10% de los norteamericanos encuentra actualmente su primer trabajo en un restaurante McDonald's [Schlosser 2001].

Además, los jóvenes intentan buscar "trabajillos", ocupaciones discontinuas, durante el verano o durante el curso académico fuera del tiempo escolar, para mantener el control sobre su tiempo libre y su ocio, en espera de futuras carreras estables, más satisfactorias y mejor remuneradas.

A pesar del carácter "instrumental" y temporal del McJob en la comida rápida, hay que tener en cuenta que no hay otro sector en EE.UU. que tenga una fuerza laboral constituida por escolares adolescentes o *teenagers*. Además se ocupan de todas las tareas necesarias para un buen mantenimiento del local, hasta el punto de desarrollar roles que son propios de los gerentes y miembros de lo *staff* [Schlosser 2001].

En EE.UU. un trabajador de cada ocho ha sido contratado por McDonald's en algún momento de su adolescencia o carrera académica. Según datos de Marzo de 1991, McDonald's superó los 12.000 establecimientos abiertos al público y desde entonces hasta el 2000 ha contratado un millón de personas al año, más que cualquier otra organización publica o privada estadounidense [Klein 1999].

En 1998, el 56% de los trabajadores McDonald's tenían menos de 20 años, el 27% entre los 20 y los 30 años y sólo el 17% (la mayor parte de ellos pertenecientes al *staff* o gerentes) más de 30 años [Biancone 2000]. En general, el numero de mujeres empleadas es netamente superior al numero de hombres, alcanzando un 70% del total de los dependientes [Royle 1997].

Se calcula que actualmente los jóvenes empleados contratados en las grandes cadenas de *fast food* en los Estados Unidos casi alcanzan los 3,5 millones. Muchos de ellos no tienen seguridad social ni seguros privados y resultan ser los trabajadores peor pagados de todos los empleados norteamericanos y suelen cobrar el sueldo mínimos ($ 5,15 a la hora en 1996) [Ehrenreich 2001]. La mayor parte de las grandes compañías de servicios paga el salario mínimo permitido legalmente o una cifra un poco superior. Téngase en cuenta que la paga media por hora para un dependiente (en USA y en Canadá) es de unos $ 8,26, con una renta media anual de $12.000.

En Europa, los dependientes de los McDonald's ganan menos que los trabajadores de los restaurantes normales o bares privados[3]: un *crew*, dependiente de McDonald's de sexto

[3] Se calcula que en Italia y en España un trabajador *crew* de McDonald's percibe una renta de 524 euros mensuales brutos (con contrato *part time* de sexto nivel que dura dos años), con una jornada de 24 horas semanales durante seis días, además de tres turnos dominicales al mes, más al menos dos horas extraordinarias semanales [Royle 1997].

nivel[4], tiene un salario medio media anual que, en el mejor de los casos alcanza los $ 11.000 anuales (en base a una paga de $ 5,50 por hora). Un típico dependiente *fast food* de prestaciones medias recibe un aumento de 5 a 15 céntimos de dólar cada tres meses, un buen dependiente entre 15 y 20 céntimos y un óptimo dependiente entre 20 y 25 céntimos. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre ellos respeto a la renta anual total que perciben.

Para tener una visión más clara de esta situación retributiva la Tabla 1 reproduce datos de los costes laborales en proporción a las ventas en los principales *fast food* norteamericanos el decenio entre 1985 y 1995.

Tabla 1: Costes laborales en porcentaje de las ventas de los *fast food* en el período 1985-1995 en EE.UU. (en porcentajes)

Empresa de *fast food*	**Trabajo como % de ventas 1985**	**Trabajo como % de ventas 1995**
McDonald's	22,5	22,3[5]
Burger King	25,0	28,0
Kentucky Fried Chicken	23,0	25,5
Pizza Hut	24,0	27,0
Taco Bell	18,0	27,0
Wendy's	17,0	24,9

Fuente: Biancone 2000

[4] Se entiende el nivel retributivo mas bajo de un organigrama organizativo interno de un restaurante McDonald's. Hay seis niveles jerárquicos de encuadramiento laboral a los que corresponden seis formas de contrato que son diversas por numero de turnos y horas laborales semanales, retribución mensual, responsabilidad y tipo de función. Los primeros tres niveles son cubiertos por los gerentes o *managers*, el cuarto corresponde al *manager* en pruebas. Los trabajadores *crew* son contratados con los niveles quinto y el sexto nivel, con jornadas de 30 y 24 o 20 horas semanales, respectivamente.

[5] En el Reino Unido, la incidencia del coste del trabajo sobre las ventas totales es de 17,5%, el más bajo de todos los porcentajes registrados en Europa en este sector.

El porcentaje de trabajadores con un salario mínimo es el más alto en comparación con cualquier otra industria o empresas de servicios estadounidenses. Por esta razón el descenso del salario mínimo ha sido durante mucho tiempo un factor clave en la planificación económica de este sector: entre 1968 y 1990, cuando las cadenas de *fast food* tuvieron su máxima expansión, el valor real del salario mínimo en EE.UU. había bajado casi el 40%. Al final de los años '90 todavía era un 27% inferior que en 1970.

A pesar de este descenso, la Asociación Nacional de los Restaurantes Estadounidenses se ha opuesto al aumento del salario mínimo, sea a nivel federal, estatal o local[6]: Incluso durante el *boom* económico de los años '90, cuando subieron los salarios de muchos trabajadores americanos por primera vez en toda una generación, las rentas de los *fast food* siguieron bajando [Schlosser 2001]. Similar evolución del mercado y análogos niveles retributivos a los que caracterizaron al sector estadounidense del *fast food*, se desarrollaron en el contexto europeo donde la multinacional McDonald's utiliza prácticas idénticas de gestión de la mano de obra, independiente del país donde desarrolle su actividad.

El McJob es un trabajo "de paso", con escasa gratificación salarial, al menos en el largo plazo, valorado como renta añadida extra para los jóvenes estudiantes en el corto plazo, con características concretas de funciones repetitivas y para nada creativas, adaptado sólo para solventar necesidades temporales de subsistencia económica, y sin ninguna cualificación o nivel profesional especializado. Por estas razones, el *turnover* laboral (es decir, el numero de sustituciones en el mismo puesto de trabajo) en el sector de la comida rápida varia considerablemente, con una media que en Europa es del 60%, mientras en EE.UU. está entre un mínimo del 150% y un máximo del 300% [Royle 2000]. Esto significa que un McWorker deja su *fast food* después de tres o cuatro meses, y que la entera mano de obra de un restaurante podría hipotéticamente ser sustituida por completo más de tres veces en un mismo año[7].

La cadena multinacional de McDonald's ya se ha vuelto símbolo de la economía norteamericana de servicios de comida rápida, y es responsable del 90% de los nuevos puestos de trabajo para jóvenes en los EE.UU.

---

[6] Según cálculos efectuados por los *franchising* estadounidenses de *fast food*, aumentar el salario mínimo federal en un dólar significaría añadir cerca dos céntimos al coste de una hamburguesa.

[7] McDonald's hoy tiene casi 14.000 restaurantes en EE.UU. Cada uno emplea una media de cincuenta trabajadores; según una estimación por defecto. El *turnover* entre los miembros de la mano de obra considerada es más o menos del 150%, por lo que para disponer de una fuerza de trabajo estable de al menos 700.000 personas, es necesaria la contratación de cerca de un millón de nuevos trabajadores por año [Schlosser 2001].

1.3 Mano de obra jerarquizada, preparada y "multifuncional": ¿qué significa trabajar para McDonald's?

McDonald's ha inventado un sistema de restauración global, veloz y estandardizado sin parangón en el sector *fast food* en nivel internacional. Todos los días del año 46 millones de personas de toda raza, nacionalidad y religión entran en los 30 mil locales que McDonald's tiene en 121 países [Resca 1999], y compran productos que pulcramente les ofrecen alrededor de un millón y medio de "Mc-dependientes", los cuales realizan los mismos servicios y funciones, según los mismos procedimientos, en todo el mundo. La marca o *brand* McDonald's es reconocida mundialmente e identificada acorde a unas características que permanecen uniformes en el tiempo y en el espacio, con respeto a la calidad homogénea del servicio y de los modelos productivos que son iguales en todas partes [Klein 1999; Codellupi 2001]. Los empleados de McDonald's se distinguen por su cordialidad, preparación y "simpatía" hacia los clientes (sobre todo a niños o familias al completo) ofreciendo una rato de divertimiento, ocio, y además un nutritivo y económico consumo gastronómico [Love 1985].

El éxito del *fast food* está en la constancia pautada de la experiencia de consumo que ofrece, mediante la gestión equilibrada de sus propias recursos internos. Alterar esa armonía significaría introducir una progresiva desnaturalización de la estabilidad del servicio, de las expectativas de la clientela, de la seguridad ofrecida por el *brand* y de la regularidad del propio posicionamiento en el mercado. Salir fuera de esos esquemas no es previsible, ni socialmente aceptable o deseable, porque es poco seguro y cualitativamente incontrolable para todos los que intervienen en el proceso.

En el McJob son imprescindibles las modalidades productivas predefinidas e inalterables, en un contexto propiamente terciarizado y de "calidad total", donde el efectivo suministro del servicio *fast food* afecta tanto a dimensiones materiales como inmateriales. Se combinan tanto la producción concreta y la venta de bienes en serie con el suministro de un complejo de prestaciones, formalmente organizadas en actividades especificas, que asumen valor inmaterial en la relación directa con el cliente [Kroc 1977]. Por esta razón el servicio McDonald's, que está completamente estandardizado, depende en gran medida del rendimiento de las personas que trabajan en sus locales, de manera que el mismo sistema productivo está caracterizado por una alta "intensidad de personalidad" en la producción

cotidiana de la calidad esperada por los clientes, que son los referentes finales y quienes condicionan la existencia y el potencial éxito de la empresa.

El "Mc-producto" es la síntesis de un método ordenado y de un empeño personal activo de los trabajadores McDonald's. Por un lado una rigurosa metodología productiva permite un servicio fiable, coherente con las premisas de calidad, limpieza y conveniencia propias de la marca McDonald's. Por otro, el factor humano (que se adecua a una estricta regularidad laboral), hace posible que el servicio prestado sea diligente, educado y divertido [Codeluppi 2001].

En el sector de la comida rápida (y en particular en McDonald's, desde sus primeros años de existencia) se contrata a trabajadores preferiblemente en su primer experiencia laboral, dispuestos a percibir salario bajos y con flexibilidad en sus horarios. Por estas razones, los adolescentes o *teenagers* no sólo están dispuestos a ganar menos que los trabajadores adultos, sino que son también más controlables y manipulables por la empresa dada su natural inexperiencia.

El *crew* McDonald's (trabajador *part-time* con una categoría contractual de sexto nivel, más joven y peor pagado que sus colegas) tiene que saber ocupar distintos puestos y roles laborales con altos niveles de eficiencia y preparación. Las funciones que el *crew* debe aprender son simples, secuenciales y fácilmente memorizables. Con la experiencia se adquiere precisión y velocidad, y además dado el limitado tiempo asignado para cada operación necesita que las tareas a realizar sean ejecutadas exactamente como están previstas. El trabajo se desarrolla con ritmos pautados e interrumpidos desde la recepción de las materias primas y de los semielaborados hasta la distribución de los productos finales a los clientes.

Dada la multiplicidad de las funciones previstas para cada *fast food* (compartidas entre la cocina, el servicio de limpieza, el *front* de las cajas, el servicio al cliente y el almacén), McDonald's dispone de un organigrama laboral intercambiable según las exigencias de producción, de las complejas modalidades de turnos laborales y del flujo de la clientela[8]. Cada trabajador de línea conoce perfectamente los tiempos y las maneras que caracterizan la función que hay que desarrollar diariamente, según las necesidades organizativas, y de la evaluación que los gerentes emiten sobre sus aptitudes. Además la rotación de los roles operativos garantiza un justo tratamiento de la rotación de turnos, así como favorece un buen

[8] "Cuando la gerencia sabe exactamente como desarrollar cada labor y es capaz de imponer su propias normas en materia de ritmo, producción, calidad y técnica, los trabajadores se vuelven siempre más versátiles e intercambiables" [Leidner 1993].

clima en un grupo de trabajo bien avenido, estimulando, al mismo tiempo, la atención individual de todos los dependientes.

El aspecto externo del McWorker tiene que ser cuidado escrupulosamente, según precisas normas higiénicas y comportamentales. Todo está pensado y previsto dentro de unos esquemas normalizados de acción: desde la distribución de los semielaborados hasta la sonrisa para dar la bienvenida al nuevo cliente. Ello es parte fundamental de la imagen que McDonald's quiere dar de sí, además de eficiencia, como modelo de limpieza, presencia agradable de cara al público, dinamismo juvenil y laboriosidad. El tipo ideal del trabajador de comida rápida es el que se muestra siempre sonriente, cordial en sus maneras y, en una palabra, feliz de estar a disposición del cliente.

1.4 El trabajo de grupo como recurso operativo y emotivo estratégico

La responsabilización que se deriva de la observancia de los procedimientos laborales es causa, para cualquier McWorker, de una autoatribución de valores funcionales y operativos, además de morales, que dan sentido al propio cometido dentro del contexto del *team work* (trabajo en equipo) [Love 1985].

La participación directa de los trabajadores en la vida de la "Mc-empresa" es un elemento determinante para mantener alta la calidad del servicio. La implicación de los trabajadores es incentivada no solo mediante la relación contractual como asalariados, sino también por la constante incitación simbólica, por el espíritu competitivo, y por la confianza recíproca de los colegas.

El joven dependiente encuentra motivaciones para su McJob en cada grupo de trabajo que se forma en el *fast food* en las sucesivas 16 combinaciones de turno que cubren la jornada laboral básica de 18 horas del McDonald's. En el seno del grupo se realiza una coordinada participación de los trabajadores al ciclo productivo. Cada uno de ellos es supervisado, controlado y estimulado dentro de la unidad mínima constitutiva del conjunto de la estructura laboral: se trata del componente micro que es el "corazón" operativo y emotivo de la organización.

Los McWorkers se manifiestan en equipos caracterizados por su cohesión inclusiva ya que están fuertemente estructurados y en donde los dependientes descubren una dimensión colectiva reconfortante. En ellos pueden expresar sus exigencias y controlar sus pequeños errores, encontrando un nivel similar de apoyo en los diversos turnos de trabajo. La

funcionalidad del grupo formal de trabajo está sostenida por la racionalidad organizativa que determina tiempos y modalidades para desarrollar todos los roles laborales. Por esto, el grupo se compone de dos metafóricos hemisferios que entran dinámicamente en contacto entre ellos, sin que nadie de los dos prevalece sobre el otro:

- una dimensión operativa, objetiva, formal, característica de la racionalidad organizativa, técnica, procedimental, orientada hacia la consecución de unos fines establecidos y vinculante para todos los actores sociales involucrados en la organización;
- una dimensión afectiva, subjetiva, informal, propia de las aportaciones personales, individuales y de las singularidades de sus miembros que, organizados en el grupo, interactúan entre sí y estructuran la propia acción de la unidad organizativa [Quaglino 1992].

La espontaneidad informal y las complicidades difusas del grupo de trabajo son en el McDonald's (y para el McJob) la armazón de un sistema psicológicamente inclusivo compuesto de vínculos interindividuales y caracterizado, de tal modo, por una consistente pluralidad de valores y relaciones. La articulación de la vida interna del grupo, con cambios continuos según las exigencias emotivas y las características de quienes participan, pretende optimizar igualdades y diferencias.

La interdependencia de los miembros del grupo deriva da la inicial cohesión que viene formalizada por la estructura organizativa, y se estabiliza con la maduración de un proceso de integración capaz de equilibrar las necesidades individuales y las necesidades del grupo [De Tersaac 1991]. Así, la ligazón que vincula a los miembros en virtud de las finalidades operativas prefijadas, forma un sujeto social autónomo que atribuye significado y dinamiza el ambiente donde se ha constituido. Las ventajas y los costes de la integración vienen distribuidos simbólicamente entre todos los miembros directamente empleados, según un parámetro meritocrático de tipo más colectivo que individual.

En tales condiciones, el joven inexperto *crew* expresa su vivacidad, aprende a relacionarse con los demás miembros del grupo y con la clientela, asume un comportamiento pulcro y profesional, comienza a familiarizarse con las responsabilidades y la tensión del trabajo, asumiendo conscientemente sacrificio y abnegación.

De acuerdo a lo previsto por la empresa, cada McWorker integrado en la *line* aporta algo suyo, enriqueciendo su potencialidad y construyendo reciprocidades emotivas. Así el

grupo de trabajo tiene la posibilidad real de reivindicar su propia dinámica y capacidad. La integración es la condición básica para la colaboración intragrupal, de la cual deriva una especifica identidad y pertenencia. La colaboración está sustentada en las relaciones de confianza entre los miembros, así como en la negociación continua de objetivos, métodos, roles, liderazgo, y por compartir las decisiones y los éxitos laborales [Quaglino 1992].

Tal identidad es sentida colectivamente en la organización de McDonald's. Cada trabajador asume un compromiso psicológico, además de práctico, para la consecución de los objetivos comunes reconociendo la importancia del contrato formalmente firmado con la empresa, y del respeto al acuerdo "no-escrito" entre los miembros McWorkers de su grupo de pertenencia en su turno de trabajo, de acuerdo a niveles de edad y grados. De esta manera se procura un significado al trabajo desarrollado y los individuos asumen que los resultados del grupo son también suyos.

El McWorker, en su grupo de trabajo de pertenencia, sacrifica parte de su autonomía integrándose en una estructura de reciprocidades, al tiempo que interactúa con sus compañeros de trabajo pero realizando la labor específica que le ha sido asignada. Evidentemente, además que explicitar su función concreta, el individuo es consciente de la implementación y, en parte, planificación de una tarea colectiva, de su desarrollo y de la gestión de la misma con los colegas. Como resultado, se espera que el beneficio de la empresa, el desenvolvimiento normal de sus actividades y la consecución de los objetivos programados se concilien con las expectativas de identidad, seguridad y armonía laboral que el joven dependiente McDonald's busca en su trabajo [Gentry 1993].

La condición mínima para motivar al McWorker y entusiasmarlo lo más posible es que reconozca su ámbito laboral como un contexto juvenil dinámico y acogedor, que posibilite acomodar sus sentimientos y expectativas personales, y le compense salarialmente un trabajo de baja calidad creativa y práctica. McDonald's garantiza un intercambio comunicativo paritario entre sus trabajadores. Es decir, para la empresa todos tienen el mismo nivel de importancia en el proceso laboral y, por eso, estimula una cooperación interna activa incentivando una complicidad relacional que estructura al grupo con afinidades electivas que se manifiestan también fuera de la jornada laboral. El coste psicológico y social de la real pertenencia a la empresa resulta alto para el asalariado y no es siempre controlable en sus efectos [Ariès 1997].

SEGUNDA PARTE

Al comenzar un trabajo en un restaurante *fast food*, el joven McWorker pone en marcha sus cualidades personales, y considera importante conciliar sus propias expectativas con su compromiso personal. A pesar de ser una experiencia limitada en el tiempo, el trabajador queda integrado como mano de obra y como variable de coste para la empresa dentro de una estructura formal que define sus funciones operativas y su participación en los objetivos de toda la organización. De cualquier modo, el McWorker se socializa en una experiencia laboral que a menudo no concuerda con su efectiva disponibilidad (tanto afectiva como temporal) que limita sus aspiraciones alternativas. Esta afirmación se refiere a la situación que vive el trabajador cuando se enfrenta, en la mayor parte de los casos por primera vez, con el mercado laboral En el caso del McJob se ve reforzada ya que se estimula mucho la integración emotiva dentro del grupo de trabajo y se exige una formación elemental que sea también entusiasta y motivada. Todo esto resulta ambivalente y expone el trabajador a condiciones de vulnerabilidad personal y social, aunque sean implícitas.

El *crew* es asimilado por el grupo, donde se desarrolla un contrato psicológico implícito de expectativas recíprocas, pero donde además la forma de trabajo y la versatilidad de las funciones anulan parte de su personal subjetividad y creatividad. De esta manera la funcionalidad racional que la empresa requiere amenaza con paralizar el trabajo mismo, ya que la percepción de rutina, llana y banal, de las funciones genera en el trabajador un sentimiento de inadecuación y desaliento moral [Chaincrew 2001].

A causa de su encuadramiento contractual y de la adjudicación de turnos, el McWorker tiene una sensación constante de inestabilidad en la que se confunden tiempo de trabajo y tiempo de vida, y donde el primero domina sobre el segundo trastocándolo permanentemente [Chiesi 1985].

A esta falta de control sobre la organización del propio tiempo de trabajo, se añade una condición más peligrosa para el McWorker, ya que actúa a más largo plazo, y es que se provoca una descualificación profesional y un retraso formativo para todas las posibles alternativas externas al McJob. Con esta ocupación, el McWorker no dispone de mucho tiempo ya que emplea mucho su mente y su cuerpo. Sin embargo no adquiere cualificación suficiente y adecuada. Además, el carácter peculiar de la ocupación puede afectar las disponibilidades de tiempo libre, de formación o la búsqueda de alternativas de trabajo mejores.

El contrato a tiempo parcial en un *fast food* fija una relación salarial limitada en el tiempo, de modo que se convierte en una opción muy popular entre los jóvenes, en tanto en cuanto les proporciona un subsidio básico que les permite emanciparse económicamente de sus familias. Sin embargo, esta situación no es sostenible a largo plazo, ya que el salario percibido es muy limitado. Además, la idea primaria de temporalidad con la que el trabajador ingresa en un McJob se ve adulterada cuanto más tiempo permanece dentro de la empresa. Así, lo que en principio era un instrumento se convierte de forma perversa en un fin en sí mismo. Esta afirmación no sólo se refiere a las elecciones subjetivas sino también a los riesgos objetivos que se corren, que son muchos. En esta segunda parte se describen los riesgos más evidentes, es decir, aquellos que corre un joven trabajador de un establecimiento de *fast food* de forma más o menos consciente.

2.1 La irracionalidad de una organización racional

Como ha sido descrito en la primera parte de este informe, construir un entorno de trabajo armónico es una de las premisas básicas para desarrollar de forma eficiente las tareas que se requieren para el funcionamiento adecuado de la empresa, la distribución del servicio, y el mantenimiento de la imagen de la marca (*brand*) McDonald's (imagen tanto cultural como comercial). Por ello es necesario conciliar estas variables en el McJob de una manera lineal y previsible, poniendo en marcha un conjunto de relaciones y operaciones prácticas que permitan a la empresa tener éxito y perpetuarse en el tiempo.

Hay múltiples factores de índole práctica y emocional que se conjugan dentro del grupo de trabajo, donde cada trabajador es parte de un equipo bien organizado, eficaz y técnicamente preparado. Las subjetividades del grupo son tenidas en cuenta dentro de la organización empresarial más amplia, de las que pasan a formar parte constitutiva. En el McDonald's, la libertad del trabajador se reduce al mínimo, al estar sometida a una dualidad: "así la subjetiva necesidad de expresarse (ser autónomo, diferenciarse, ser creativo) y de reprimirse (adaptarse, depender, ser parte) caracterizan tanto la pluralidad como la pertenencia al grupo interno (*in-group*)" [Quaglino 1992: 31]. El grupo se perpetúa como realidad abstracta respecto a los miembros que lo constituyen porque puede prescindir de éstos (y por esta razón es inmune a todos los posibles efectos derivados de los elevados índices de volatilidad de los trabajadores). Se convierte, por tanto, en un lugar simbólico compuesto por

prácticas comunes y relaciones de complicidad que satisfacen tanto las expectativas individuales como las finalidades empresariales.

Paradójicamente, el sistema McDonald's vive gracias al entusiasmo y a la contribución emotiva de sus asalariados, a pesar de que limita los márgenes de expresión y mejora de los trabajadores pautándoles con una articulación espontánea. No se trata de un grupo de amigos dinámico y natural que decide trabajar intensamente en beneficio del *fast food*, sino de la constitución artificial de un colectivo de individuos que forma un *team*, el cual es dirigido, orientado y controlado de manera que la totalidad de los McWorkers puedan desarrollar su rol correspondiente [Leidner 1993].

A través el encuadramiento uniforme de todos los trabajadores, se adjudica a cada uno de ellos una posición estandarizada e intercambiable en un juego rotatorio sin fin, de manera que el trabajador sufre un proceso de descualificación a la vez que se instrumentaliza su emotividad personal. De forma coherente con la imagen que quiere transmitir, McDonald's implica a sus dependientes imponiéndose como el único contexto definido y el único recurso disponible para que los trabajadores manifiesten y complementen sus individualidades [Ritzer 1996]. De este modo, el mundo del McWorker adquiere su verdadero sentido sólo dentro su grupo de trabajo. Es decir, que el sentido del trabajo se encuentra donde el mismo trabajador está privado de su propia subjetividad por la constante socialización psicológica dentro del grupo que le hace estar fuertemente implicado con la empresa. Al mismo tiempo le hace sentirse anónimo y perdido realizando siempre las mismas operaciones.

La empresa penetra en la vida privada del joven McWorker, incluso fuera de su turno laboral, secundando sus necesidades emotivas e interfiriendo en el tiempo libre del trabajador. McDonald's crea lugares para que sus dependientes se reúnan y encuentren momentos de diversión fuera del turno de trabajo, de manera que las emotividades de cada uno de ellos obtenga un cierto desahogo que compense el estrés acumulado en el desarrollo de las rutinarias y frustrantes misiones contractuales [Gilioli 2002].

A pesar de desarrollar un labor pautada, lo cual supone un grado de compromiso alto, los trabajadores aprecian los momentos de distracción común. Crean lazos de amistad entre ellos y se integran en el grupo disfrutando del "estar juntos" compartiendo experiencias nuevas tanto en el ámbito laboral como vivencial "independientes" de sus familias. Todo esto puede ser interpretable como una sutil manipulación del tiempo libre de los McWorkers por parte de la empresa para motivar su trabajo, hasta llegar casi a la "funcionalización" de su intimidad para apoyar la estrategia empresarial: una organización armónica del grupo que procure una mayor eficiencia operativa [Leidner 1993; Ritzer 1996; Schlosser 2001].

Para muchos jóvenes, sobre todo europeos y norteamericanos (estudiantes universitarios o licenciados desempleados), el "estilo McJob" de ingresos es una buena alternativa para independizarse de la economía familiar, que algunos sienten como necesidad acuciante traspasado el umbral de la mayoría de edad. Además, la estructuración afectiva de un grupo de trabajo bien avenido aparentemente ofrece seguridad y favorece una identidad nueva para los McWorkes. La exigencia individual de satisfacer las propias necesidades de bienestar en el grupo, por un lado, y la modalidad organizativa para satisfacer las necesidades empresariales del grupo, por otro, convergen y mantienen una relación de reciprocidad. Para los trabajadores que saben integrarse de manera completa, las estructuras piramidales de *leadership*, son reconocibles, sostenibles y aceptadas. De este modo se impone una jerarquía vertical interna mientras que a través de la unidad de normas, valores y relaciones se generan procedimientos de comunicación y reciprocidad que consolidan una apariencia de identidad laboral común [Love 1985].

El personal gerente (*managerial staff*) del *fast food* preside todas las necesidades de la organización, sobre todo aquellas de la unidad del grupo de trabajo. Por esta razón los gerentes estimulan las necesidades de realización personal y de autoestima, cuando éstas se dejan moderar y mitigar, de manera que coadyuven a una administración armónica del trabajo[9]. Metafóricamente, McDonald's asume frente a sus jóvenes trabajadores tanto funciones maternas de "nutrición", en el sentido de que les proporciona un sustento económico (el salario) y moral (el *in-group*), que permiten a cada uno de ellos seguir trabajando con una personalidad motivada, fuerte y estable. Son como funciones paternas que, mediante la regularidad de técnicas y esquemas de acciones planeados, imparten lecciones de vida en forma de disciplina, compromiso y sentido del deber. Para Ariès [1997], el centro de la estructura empresarial de McDonald's está basado en articular coherentemente un sistema de datos técnicos específicos y formales junto con otros elementos humanos y sociales. Estos dos polos estructuran, en un sentido motivacional y manual, la relación de trabajo del McWorker: "el sistema McDonald's intenta construir una forma social particular que se diseña a partir de una psicologización de la relación de trabajo" [Ariès 1997: 129].

---

[9] Durante muchos años, McDonald's ha adiestrado a sus gerentes en la psicología "transaccional" a fin de estimular la participación de los trabajadores desarrollando su motivación mediante especificas técnicas de tipo dialéctico y relacional llamadas *stroking* (o sea, "caricias"). Estas consisten en elogios deliberados y reconocimientos informales (que muchos jóvenes no reciben en su vida privada), con el objetivo de hacer sentir al joven asalariado que su trabajo se aprecia y que tiene mucha importancia tanto para el grupo de trabajo como para la empresa en su conjunto.

La construcción de la identidad de los trabajadores del *fast food* está condicionada por una marcada finalidad económica, aunque aparece cubierta por elementos de informalidad, amabilidad y gratuita complacencia que parecen garantizar un espíritu de equipo natural y cohesionado. La situación más ambigua para los McWorkers se genera cuando la racionalidad formal de la empresa "hace funcionar las normas de la productividad como principio de realidad y reduce consiguientemente la diversidad de las situaciones a una simple medida numérica (…), esta racionalidad se vuelve irracional porque no sirve para la expresión plena del individuo, que se vuelve asimismo no-funcional" [Marcuse 1964: 131]. Como consecuencia, la instrumentalidad del McJob amenaza con suplantar las auténticas finalidades y exigencias individuales de los trabajadores. La búsqueda constante de la máxima productividad obceca al joven trabajador en función de su grado de implicación, de modo que la calidad del trabajo se resiente en cuanto afecta a su motivación, su integración y su preparación, o sea a todos aquellos elementos decisivos para definir el grado de compromiso con que desarrollar sus funciones. Se configura, así, una vía de sentido único en la que nadie puede replicar o contradecir el planteamiento de McDonald's: quien no participa como trabajador motivado y preparado es descartado por ser considerado como elemento de desviación, ajeno y molesto para la organización y para el grupo de trabajo.

Una vez explicadas las fuentes de irracionalidad que son "la otra cara de la moneda" en la consecución de una organización laboral armónica y equilibrada, es necesario argumentar los problemas objetivos que de ella se derivan.

2.2 Funciones descualificantes y desmotivantes

De las experiencias laborales los individuos implicados espera obtener satisfacción, autoestima y retribución, así como la realización de sus propias personalidades, amén de profesionalidad y creatividad. Tales elementos motivacionales quedan en entredicho si el trabajo pierde su propio significado en un sentido cualitativo respecto a las expectativas de cada trabajador.

El McJob, mecánico y extremamente estandardizado, no cualifica laboralmente ya que es limitado, aburrido y no es creativo. En este sentido, "la cadena de montaje es la plasmación de los elementos básicos de la racionalidad formal que conducen a la progresiva (e inevitable) deshumanización del trabajo" [Ritzer 1997]. Tales condiciones de irracionalidad niegan al

McWorker una identidad profesional verdadera y lo privan de un adecuado desarrollo personal [Warde 2002].

El grado de formalización del sistema operativo corresponde a normas, reglas y procedimientos para el desenvolvimiento correcto del servicio McDonald's. El *crew* de la línea operativa no dispone de un manual técnico comprehensivo de todo el proceso productivo, ni tiene una visión organizativa completa. Posee, a lo sumo, una representación figurada de una pequeña parte del flujo productivo general. Por esta razón, el McWorker puede contar únicamente con su única experiencia subjetiva de carácter acumulativo. Si se le diesen competencias especificas podría constituirse en un recurso indispensable, y en potencial elemento de "chantaje", lo que es un riesgo inasumible según la filosofía de la empresa.

Corresponde al *managerial staff*, o gerencia, la toma de decisiones y la fijación de los objetivos, los cuales están determinados según fórmulas ya prescritas que simplemente hay que cumplir. Existe, por tanto, una constante supervisión jerárquica que controla la regularidad operativa mediante la estandardización de los procesos de trabajo, de la producción y de la labor de los asalariados. Esta gestión laboral des-responsabiliza al McWorker, que se encuentra privado de autonomía en el trabajo y de identidad profesional. Él depende de la empresa sólo como recurso multifuncional e intercambiable cuando se le requiere [Chaincrew 2001].

El McDonald's organiza a sus recursos humanos mediante la rotación flexible de funciones y de turnos según de la intensidad de los flujos productivos. Ello se refleja en los cambios de puestos en el restaurante en base, asimismo, a una "imparcialidad" en la asignación de tareas, así como en una incentivación de la diligencia y eficiencia de cada dependiente. Otro efecto "perverso" de esta optimización organizativa se manifiesta en un sentimiento de intima fragilidad y desmotivación personal que el McWorker desarrolla en la falta de reconocimiento formal de su particular contribución. Ésta se valora exclusivamente en base a una lógica meritocrática, artificial y ficticia del grupo en el que queda encuadrado. Consiguientemente, al McWorker se le niega una profesionalización estimulante y la versatilidad de los puestos que puede ocupar lo confunde y lo hace perder su entusiasmo, generando a menudo sentimientos de frustración y celos.

Las efectivas posibilidades de los *crew* para hacer carrera y escalar posiciones en la jerarquía de la organización McDonald's son pocas y la mayor parte de las ocasiones son muy difíciles. Téngase en cuenta que a menudo la dirección elige a los gerentes en base a la

fiabilidad moral del candidato y no tanto de acuerdo a sus aptitudes y preferencias[10] [Royle 1997]. Al disponer de un periódico salario seguro y circunscribir su experiencia laboral a un período breve, la mayor parte de los McWorkers no ambiciona subir de grado y mantiene su ocupación de manera instrumental y a corto plazo. En cualquier caso, la falta de inversión profesional de la empresa respecto a sus trabajadores es discriminador para los McWorkers que no disponen de alicientes para mejorar su cualificación laboral.

Las implicaciones de descualificación laboral se manifiestan en la desmotivación de los *crew*, de manera particular de quienes no se integran bien en su grupo de trabajo. Esta situación se agrava por las escasa perspectivas de mejora profesional. En los peores casos el McWorker se siente "aparcado" en un contexto que le es ajeno, sin poder aprender algo útil para su futuro laboral, con la percepción de no saber hacer nada nuevo, y con la sensación de un precoz "envejecimiento laboral" para un trabajo típicamente "joven".

La frustración del McWorker deriva del hecho de no sentirse valorado en sus capacidades, lo que no cambia sustancialmente las compensaciones que recibe (incluidas aquellas más simbólicas del grupo). Por eso, el McWorker vive una existencia laboral aleatoria, en la que el estancamiento y la constante inseguridad producida por la versatilidad de sus cometidos laborales, lo mantienen en un posición de inferioridad. "como subordinado jerárquico y como trabajador" [Ariès 1997: 146]. El *crew* vive con embarazo esta paradoja. La inseguridad de una ocupación limitada en el tiempo que lo mantiene precario profesionalmente se produce en paralelo a una dedicación laboral de "fachada" en la que debe mostrase solícito, cordial y alegre.

El *crew* confronta una situación en la que debe "anularse" como persona tras un uniforme y la realización estandarizada de actividades homogéneas que pueden llegar a provocar una "taylorización de la intimidad" [Aries 1997]. Se imposibilita de tal manera no sólo el desarrollo de los rasgos expresivos individuales, sino el que afecta a las habilidades y cualidades creativas[11].

---

[10] La empresa calcula que el 80% de su organigrama jerárquico (gerentes de sus restaurantes) comenzó su carrera como simple *crew* de sexto nivel [Love 1986; Gentry 1993]. Sin embargo, si se considera la alta tasa de sustitución de los empleados, o *turnover* laboral, más del 90% de los *crew* empleados tiene escasas posibilidades de convertirse en *manager* [Ariès 1997; Royle 2000].

[11] Ningún trabajador puede aportar nunca un toque personal a su trabajo. La empresa se ha encargado de distribuir millares de fichas técnicas, manuales, libros de instrucción y de formación, en los que viene descrito, medido, especificado, precisado y calculado, cada operación a realizar. Se calcula que son al menos 25.000 los protocolos técnicos promulgados por McDonald's para todas su filiales en el mundo. Su manual de "operaciones y adiestramiento del personal" cuenta cerca de 600 páginas y constituye un paradigma moderno *management* científico en el sector de los servicios.

2.3 Flexibilidad y *part time*: recursos para la empresa y vínculos para el McWorker

El sistema productivo del *fast food* es capaz de agilizar internamente su estrategia de trabajo y sus mecanismos de optimización laboral, de técnicas, herramientas y recursos humanos. Los procesos están dirigidos a lograr la coordinación y el control de la empresa, y además es muy importante utilizar una mano de obra flexible o disponible a través del *work on call*.

La flexibilidad es un mecanismo estratégico de organización productiva indispensable para una empresa de servicios como el McDonald's. De esta manera se puede modular el empleo del trabajo humano de acuerdo a las fluctuantes exigencias del mercado de referencia y de los flujos de clientela que son discontinuos, sea diaria o estacionalmente. Se desarrolla, de tal manera, una estrategia más competitiva y se facilita un mayor control y ahorro sobre los costes unitarios de trabajo [Emerson 1990]. En el sector de la comida rápida la flexibilidad en el tiempo de trabajo utiliza sistemas de producción tales como *justo a tiempo*, *lean production* (producción "magra") u otros que se organizan sobre la previsión de la demanda [Artilés 2002].

La flexibilidad utilizada es de tipo operativo, o sea estructurada como variaciones en la plantilla y los puestos a cubrir, y se sirve del *part-time* horizontal de la propia mano de obra [Love 1985]. Es decir, cada trabajador tiene un horario reducido todos los días de la semana y la empresa puede pedirle prestaciones suplementarias sin solicitar el consenso del mismo trabajador. Además, a menudo se realiza con un escaso preaviso temporal que varía entre unos días hasta pocas horas.

El *part-time* responde a una lógica de proveer un mejor servicio al consumidor. Para ello es necesario una flexibilidad en el trabajo que facilite los flujos de los clientes con el mantenimiento de largos horarios de apertura típicos de los restaurantes *fast food* (en general se cubre un horario continuo de apertura al publico a partir de la 7.00 de la mañana hasta las 2.00 de la noche).

Con el *part-time* se realiza también una gestión lineal del *turnover* laboral. El trabajo a tiempo parcial está orientado a solventar las necesidades en periodos en que éstas no pueden ser desarrolladas por la plantilla a tiempo completo [Chiesi 1985]. Esta prestación laboral posee un carácter complementario respecto al trabajo a tiempo completo en base a su funcionalidad no coyuntural [Cercola 1984]. No se considera como "gasto fijo" una

importante parte de la mano de obra, sino como un coste variable, sostenible y gestionable discrecionalmente por la empresa.

El McWorker es el recurso que se pone a disposición de las estrategias flexibles de la empresa. Por esta razón viene encuadrado mediante formas contractuales a tiempo determinado que prevén la utilización de los contratos *part-time* presentes en todas las legislaciones europeas, aunque con nombres distintos tales como contratos de obra y servicio, contratos de aprendizaje, planes de inserción profesional o contractos de formación laboral (casi todos con una duración de dos años y con renovación siempre discrecional por parte de la empresa), [Royle 1997; Spazzali 2000]. Los *crew* McDonald's trabajan oficialmente entre las 20 y las 30 horas semanales con turnos que varían entre cuatro y seis horas diarias.

El *part-time* demuestra cómo una organización productiva "magra" (*lean*) para la prestación de servicios puede desarrollarse mediante una logística sofisticada, veloz, eficaz, disponiendo discrecionalmente de trabajadores siempre listos, preparados y hábiles para cumplir cualquier tarea durante la jornada laboral. La relación laboral se caracteriza por unas prestaciones elásticas e intermitentes que mantienen el McWorker "suspendido" en un estatus de *stand-by worker*. La consiguiente inestabilidad se traduce en una forma crónica de atipicidad social, en la medida en que el trabajador *part-time* compone la propia biografía extra-laboral de manera precaria y discontinua, porque sus tiempos de trabajo crean dificultades para desarrollar una vida social regular y para iniciar y cultivar relaciones sociales [Chiesi 1989]. Así, la organización laboral del McJob disciplina buena parte de la vida de los jóvenes que aún viven con sus familias.

El trabajo a turnos se constituye como elemento de referencia principal de los otros tiempos de vida del trabajador tanto en su duración como en su frecuencia [Fontana 1992]. Esta falta de regularidad en la fijación de los horarios de trabajo, pone al McWorker en la difícil e embarazosa condición de secundar cada repentino cambio de turno como si fuese un "peón" en el discurrir cotidiano. La exigencia empresarial de disponibilidad horaria "irregular" para la actividad productiva choca con la compaginación del tiempo libre del trabajador, condicionando sobremanera la sincronización de sus tiempos familiares y sociales (en particular de estudio, en la mayoría de los casos). Además, los conflictos entre *line* y *staff* aumentan y se vuelven más tensos y explícitos cuando la organización de los horarios de trabajo de los *crew* queda sujeta a la discrecionalidad más o menos arbitraria de los *managers*.

2.4 "Mc-eficiencia", ¿a qué precio?

El servicio es el factor principal del éxito de la típica empresa *fast food*. La representación de la "Mc-eficiencia", en términos laborales y organizativos, se plasma en un terreno común de valores, justificaciones, creencias y actitudes dentro de un especifico campo de significación simbólica. Cuanto más repetitivas, operativas y cuantificables son las funciones a desarrollar, tanto más la empresa tendrá la garantía de alcanzar una organización objetivamente racional, basada en la armonía interna, con un *brand* en el mercado reconocible, respetado y fiable en las prestación de sus servicios.

Sin embargo, y como hemos analizado en el presente documento, los empleos que parecerían adecuarse bien a las exigencias de los jóvenes adolescentes pequeño-burgueses en las economías avanzadas occidentales[12], tienen sus lados oscuros y contradicciones que arrojan dudas sobre su imagen de dinamismo y funcionalidad.

El sistema *fast food* sintetiza método y personalidad en el servicio. Los productos se entregan de manera ordenada y eficiente, aunque la personalidad también permite el toque humano. El método sin la personalidad resulta en una acogida mecánica y fría de los clientes; la personalidad sin el método sería ineficaz y confusa [Kroc 1977].

De acuerdo a estas exigencias estratégicas, la mano de obra viene evaluada esencialmente según:

- las competencias laborales y el respeto de las normas técnicamente prescritas en el desarrollo de cada una de las operaciones entre todos los puestos de trabajo;
- las habilidades personales y las capacidades relacionales respecto al grupo de trabajo de pertenencia, respecto a la jerarquías empresarial y en el trato directo con la clientela;
- el respeto al desarrollo regular de las funciones asignadas a cada trabajador, y en referencia al complejo organizativo en su conjunto (o sea la evaluación de la integración en el grupo de trabajo, el grado de cooperación y el espíritu de iniciativa demostrado);
- el comportamiento efectivo en términos de educación, cortesía y gentileza, para armonizar y hacer ameno el ambiente laboral [Cercola 1984; Love 1985].

---

[12] En este sector, desde los años '80, existe un flujo elevado y constante de mano de obra joven. El *fast food* y los servicios de venta al por menor de productos de marca ocupan al 75% de toda la población asalariada de los EE.UU. [Klein 2000]. Se ofrecen, por tanto, cada vez más puestos de "trabajo-hobby" a los *teenagers*.

Todo ello queda reflejado en el contrato de trabajo, aunque la formalización de la relación laboral no siempre satisface las expectativas iniciales de los jóvenes trabajadores. Las cosas en la práctica a menudo resultan ser diferentes para los jóvenes asalariados. La relación coste-beneficio para el McWorker resulta a menudo desfavorable para éste porque las exigencias "reales" de la empresa requieren de él más de lo que puede realmente dar. Los niveles de concentración y participación emotiva son altos, así como el estrés siempre presente en la forma de organizar del trabajo: "...el estrés es indispensable para el correcto funcionamiento del sistema, porqué fomenta miedo y fobia que permiten disimular el vacío de la actividad. Por eso cada mínimo hecho se vuelve un elemento decisivo para el éxito del servicio...El descanso del *crew* es impensable y la desatención siempre es grave, aunque no sea en las consecuencias, si lo es en las causas" [Ariès 1997: 209].

La vulnerabilidad laboral, formativa, emotiva y vital a que se expone el McWorker son graves. Además, la invasión del horario de trabajo en la vida privada es un elemento imprevisible y perverso. Los jóvenes se equivocan si pretenden conciliar tiempo de estudio, ocio y McJob. La naturaleza atípica del trabajo en un *fast food* pone a riesgo las aspiraciones del joven trabajador que se da cuenta de que su instrumental "trabajo-hobby" pasa a convertirse en un fin en sí mismo. Para el McWorker, la dignidad personal, su formación y la libre capacidad de elaborar propios proyectos de vida se precarizan de manera imprevisible y pueden prolongarse así por tiempo indefinido.

Referencias bibliográficas

Accornero, Aris
1997 *Era il secolo del lavoro. Più interessanti ma meno tutelati i lavori del futuro?*, Il Mulino, Bolonia.

Andreff, Wladimir
1996 *Les multinationales globales*, La Découverte, París.

Ariès, Paul
1997 *Le fils de McDo. La McDonaldization du Monde*, L'Harmattan, París.

Artilès, A. Martin
2002 "Flexeguridad": tiempo de trabajo y empleo en los patos de empresa", *Sociologia del Trabajo*, vol. 46: *Expulsados del trabajo,* Madrid, pp.97-119.

Beck, Ulrich
2000 *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Paidós, Barcelona.

Biancone, Paolo Pietro
2000 *L'economia delle imprese di fast food*, Giuffrè, Milán.

Boas, Maxwell y Steve Chain
1976 *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*, E.P. Dutton, Nueva York.
Cercola, Raffaele
1984 *Il Fast food. Strategie e gestione delle aziende di ristorazione rapida*, CEDAM, Padua.
Chaincrew
2001 *Chainworkers. Lavorare nelle cattedrali del consumo*, Derive Approdi, Roma.
Chiesi, Antonio M.
1989 *Sincronismi sociali. L'organizzazione temporale della società come problema sistemico e negoziale*, Il Mulino, Bolonia.
Chiesi, Antonio M. y Elena Garbelli
1985 *Tempo di lavoro e relazioni di lavoro al fast-food: i contributi di due ricerche*, IRES Papers Ricerche n.9.
Codeluppi, Vanni
2001 *Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre*, Bollati Boringhieri, Turín.
De Masi, Domenico
1999 *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società postindustriale,* Rizzoli, Milán.
De Tersaac, Gilbert
1991 "Trabajo colectivo y división del trabajo"*, Sociologia del Trabajo*, vol. 12: *Producción y estado del bienestar*, Madrid, pp.83-104.
Dombois, Rainer
2002 "¿La perdida de la época dorada? La terciarización y el trabajo en las sociedades postindustriales"*, Sociología del Trabajo*, vol. 46: *Expulsados del trabajo*, Madrid, pp.45-71.
Emerson, Roland L.
1990 *The new economics of fast food*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York.
Ehrenreich, Barbara
2001 *Nickel and Dimed: On (not) getting by in America*, Henry Holt, Nueva York.
Fontana, Renato
1992 *Vivere controtempo. Conseguenze sociali del lavoro a turni*, Il Mulino, Bolonia.
Gentry, Daniel
1993 "McDonald's Corporation", *Strategic Management*, The Dryden Press, Nueva York.
Gilioli, Alessandro y Renato Gilioli
2000 *Cattivi capi, cattivi colleghi. Come difendersi dal mobbing e dal nuovo "capitalismo selvaggio"*, Mondadori, Milán.
2001 *Stress Economy*, Mondadori, Milán.
Klein, Naomi
1999 *No Logo*, Harper Collins, Nueva York.
Kroc, Ray y Robert Anderson
1977 *Grinding it Out: The making of McDonald's*, H. Regnery, Chicago.
Janice, Claire
1978 *Ray Kroc: Big Mac Man*, EMC Paradigm, Illinois.
Leidner, Robin
1993 *Fast food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, University of California Press, Berkeley.
Love, John F.
1985 *McDonald's: behind the arches*, Bantam Books, Nueva York.
Marcuse, Herbert
1964 *One-dimensional Man. Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society,* Breaco Press, Boston.

McDonald, Ronald L.
1997 *The Complete Hamburger: the History of America's Favorite Sandwhiches*, Birchlane Press, Illinois.
Mutti, Antonio
2002 *Sociologia economica. Il lavoro fuori e dentro l'impresa*, Il Mulino, Bolonia.
Normann, Richard
1984 *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, Londres.
Olivetti Manoukian, Franca
1998 *Produrre servizi, lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bolonia.
Polo, Gabriele
2000 *Il mestiere di sopravvivere*, Editori Riuniti, Roma.
Ponzio, Augusto
1997 *Elogio dell'infunzionale: critica dell'ideologia della produttività*, Castelvecchi, Roma.
Quaglino, Gian Piero, Sandra Casagrande y Anna Maria Castellano
1992 *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milán.
Reiter, Ester
1991 *Making fast food*, Mc Gill-Queen's University Press Montreal-Kingston, Montreal.
Resca, Mario y Rinaldo Gianola
1999 *McDonald's Una storia italiana*, Baldini&Castoldi, Milán.
Rifkin, Jeremy
1995 *End of Work. The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putman Books, Berkeley.
Ritzer, George
1996 *The McDonaldization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Pine Forge Press/A Sage Publications Company, Thousand Oaks, California.
1999 *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Thousand Oaks, Londres, Pine Forge Press.
Royle, Tony
1997 *Working for Mc Donald's in Europe: the Unequal Struggle*, Routledge, Londres.
Schein, Edgar H.
1985 *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Nueva York
Schlosser, Eric
2001 *Fast food nation: the dark side of the all american meal*, Houghton Mifflin, Chicago.
Sennet, Richard
1998 *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton & Company, Londres.
Spazzali, Tommaso y Gino Tedesco
2000 *Mi fletto ma non mi impiego. Orientarsi nella giungla della flessibilità*, Derive Approdi, Roma.
Sprouse, Martin
1992 *Sabotage in the American Workplace. Anecdotes of dissatisfaction, mischief and revenge*, Pressure Drop Press, San Francisco.
Warde, Ibrahim
2002 "Alienazione gioiosa nelle imprese americane", *Le Monde Diplomatique*, Marzo 2002.