

Ledesma, Ana Azul

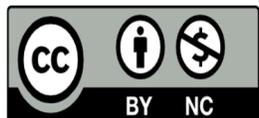
## Trabajar como robot en el siglo XXI

Análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo de un local de comidas rápidas de Quilmes (2020)

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución – no comercial 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Ledesma, A. (2020) *Trabajar como robot en el siglo XXI: Análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo de un local de comidas rápidas de Quilmes (2020)* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

**Trabajo final para optar por el título de Licenciatura en Relaciones  
del Trabajo**



Instituto de Ciencias Sociales y Administración

## **Trabajar como robot en el siglo XXI**

**Análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo de  
un local de comidas rápidas de Quilmes (2020)**

---

**Autora: Ledesma Ana Azul**

**E- mail: [anaazulledesma@hotmail.com](mailto:anaazulledesma@hotmail.com)**

**Directora: Juliana Frassa**

**Florencio Varela**

**Año: 2020**

## Resumen

El presente Trabajo Integrador Final, que se enmarca en los estudios de las condiciones de trabajo, se propone abordar la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el proceso y la organización del trabajo influyen en el surgimiento de factores de riesgos psicosociales en los trabajadores del sector de atención al público de una franquicia de comidas rápidas?

El objetivo de esta investigación será, entonces, describir y analizar el proceso y la organización del trabajo y su vinculación con los factores de riesgos psicosociales presentes en los trabajadores del sector de atención al público de una franquicia de comidas rápidas de la localidad de Quilmes, durante el año 2020, que, a fines de preservar los principios de confidencialidad de la empresa, la denominaremos “Fast Burguer”.

El diseño de la investigación adoptado para alcanzar los objetivos planteados, es de tipo cualitativo y se aplicaron como técnicas de investigación: entrevistas semi – estructuradas, observación directa y análisis de documentos para la construcción de datos sustanciales. La selección de la muestra de entrevistados es de carácter intencional con el objetivo de relevar los datos de una única sucursal y un único sector de esta.

En primer lugar, a partir de las fuentes de investigación utilizadas, se pudo describir el proceso y la organización de trabajo tanto a nivel de la empresa como al nivel de los puestos analizados. Dicha organización del empleo se caracteriza por la flexibilidad en la configuración de la jornada laboral, la contratación precarizada del personal (a conveniencia de las necesidades de la franquicia) y la polivalencia de los trabajadores. El proceso y organización del trabajo de “Fast Burguer” presenta características típicas del modelo de organización taylorista como la separación en tareas bien delimitadas y niveles jerárquicos, la racionalización de la producción y el control estricto de los tiempos, que se articulan con las estrategias de flexibilización del Toyotismo representadas en la búsqueda constante del aumento de la productividad a partir de la gestión flexible de la mano de obra y organización del trabajo en base a la demanda y buscando el alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la empresa con el objetivo de mejorar continuamente la productividad y la calidad del producto (Newman, 2012).

Por otra parte, se logró captar la percepción de los trabajadores sobre los factores de riesgos psicosociales seleccionados. Las dimensiones de dichos riesgos analizadas fueron el tiempo e intensidad del trabajo, las exigencias emocionales, la autonomía y las relaciones sociales. De manera general podemos señalar que los riesgos psicosociales identificados, se encuentran

presentes en la organización de manera más fuerte en aquellos trabajadores con mayor antigüedad.

En cuanto a la intensidad del trabajo, la misma se observa en un nivel elevado, combinada con la realización de tareas monótonas, repetitivas y aburridas. En relación a las exigencias emocionales, los trabajadores relatan que constantemente se les requiere que se autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión facial, lo cual produce desgaste y disonancia emocional. En cuanto a las relaciones sociales, con los compañeros y los superiores, los entrevistados aseguran tener una relación normal y de respeto, en cambio sienten maltrato y las actitudes violentas por parte de los clientes, lo cual genera estrés y sufrimiento entre los trabajadores.

**Palabras clave:** Proceso de trabajo – Organización y contenido del trabajo — Riesgos Psicosociales – Trabajo emocional -Jóvenes -Comidas rápidas.

#### Abstract

This Final Integrative Work, which is part of the studies of working conditions, aims to address the following research question: How does the process and organization of work influence the emergence of psychosocial risk factors in workers in the customer service sector of a fast food franchise? The objective of this research will then be to describe and analyze the process and organization of work and its relationship with the psychosocial risk factors present in workers in the customer service sector of a fast food franchise in the town of Quilmes, during the year 2020, which, in order to preserve the principles of confidentiality of the company, we will call it “Fast Burger”.

As for the research design adopted to achieve the objectives, it will be qualitative and semi-structured interviews, direct observation and secondary sources were applied as research techniques for the construction of substantial data. The selection of the sample of interviewees is intentional in order to collect the data of a single branch and a single sector of it, the representativeness of the group not being a necessary condition.

In the first place, from the research sources used, it was possible to describe the process and work organization both at the company level and at the level of the analyzed jobs. This work organization is characterized by flexibility in the configuration of the working day, precarious hiring of staff (at the convenience of the franchise needs) and the versatility of workers. The process and work organization of Fast Burger presents typical characteristics of the Taylorist

organization model such as the separation of work by well-defined tasks and hierarchical levels, the rationalization of production and strict control of time, in conjunction with the strategies of flexibility of toyotism represented in the constant search for increased productivity from the management and organization of work based on demand and seeking the alignment of workers to the objectives of the company with the aim of continuously improving productivity and product quality (Newman, 2012).

On the other hand, it was possible to capture the workers' perception of the selected psychosocial risk factors. The dimensions of these risks analyzed were time and intensity of work, emotional demands, autonomy and social relationships. In general, we can point out that the identified psychosocial risks are present in the organization more strongly in those workers with greater seniority. As for the intensity of work, it occurs at a high level combined with monotonous, repetitive and boring tasks. In relation to emotional demands, workers report that they are constantly required to self-regulate and inhibit negative emotions and their facial expression, which produces wear and tear and emotional dissonance. Regarding social relations, with colleagues and superiors, the interviewees claim to have a normal and respectful relationship, instead they feel bad treatment and violent attitudes on the part of the clients, which generates stress and suffering among the workers.

Keywords: Work process - Work organization and content — Psychosocial Risks - Emotional work - Young workers - Fast foods.

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
Abstract.....	2
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1: Marco Conceptual.....</b>	<b>14</b>
Proceso de trabajo y organización de trabajo.....	14
Nuevas formas de organización del trabajo.....	15
El caso del Fast Food.....	17
Riesgos psicosociales del trabajo.....	20
<b>Antecedentes.....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo 2: Factores macro y micro sociales de las CYMAT.....</b>	<b>28</b>
2.1. Factor macro social.....	28
2.2. Factor micro social.....	29
2.3. Cultura Organizacional.....	31
<b>2.4. Proceso y organización del trabajo en Fast Burguer.....</b>	<b>34</b>
2.5. El sistema Dual Point.....	39
2.6. Normas que rigen las condiciones y medio ambiente de trabajo.....	40
<b>Capítulo 3: El sector de atención al público en Fast Burguer.....</b>	<b>42</b>
3.1. Líderes.....	42
3.2. Organización del trabajo de las Líderes.....	45
3.3. Corredores.....	46
<b>Capítulo 4: Los riesgos psicosociales y la percepción de los trabajadores.....</b>	<b>51</b>
4.1. Intensidad del trabajo.....	51
4.2. Autonomía.....	55

4.3. Exigencias emocionales.....	57
4.4. Relaciones sociales.....	59
a) Relaciones con compañeros y compañeras.....	60
b) Relaciones con la jerarquía.....	61
c) Relaciones con personas exteriores a la empresa.....	63
<b>Conclusiones.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>74</b>
Anexo 1- Guion de entrevista.....	74
Anexo 2 – Diagrama del Sistema <i>Dual Point</i> .....	78
Anexo 3- Componentes del Sistema Dual Point.....	79

## Introducción

Durante la década de los noventa, se llevaron a cabo distintas políticas económicas de corte neoliberal provocando diferentes impactos en el ámbito laboral. En este contexto se produjo el desembarco de nuevas empresas trasnacionales y grandes cadenas de servicio, entre ellas las alimenticias, que ingresaron al país posando su mirada sobre la clase etaria más vulnerable del mercado de trabajo (los jóvenes) considerada como mano de obra flexible que garantizaba bajos costos laborales (Abal, 2004). A partir de la implementación de diversas medidas y políticas empresariales, los jóvenes fueron registrando peores condiciones en el tipo de contratación, y a pesar de algunas mejoras con la recuperación económica post - convertibilidad, el escenario continúa siendo desalentador para este segmento social (Rubio y Salvia, 2018).

La inserción sectorial laboral más común entre los jóvenes tiene lugar en la rama del comercio, restaurantes y hoteles (29,3%, en promedio) y, en menor medida, en la industria (19%, en promedio), en la administración pública, educación, salud y servicios sociales (18,6%, en promedio) y en los servicios financieros, inmobiliarios, alquileres y empresariales (17,4%, en promedio) (Bertranou et al 2017). A partir de estas estadísticas podemos observar que es en la rama de comercio donde se encuentra ocupada la mayor parte de la fuerza de trabajo joven, donde no solo se presenta inestabilidad contractual sino jornadas de trabajo extenuantes y mal pagas.

La pregunta que guía esta investigación es: ¿De qué manera el proceso y la organización del trabajo influyen en el surgimiento de factores de riesgos psicosociales en los trabajadores del sector de atención al público, en su mayoría jóvenes, de un local de comidas rápidas de Quilmes? La empresa será llamada, a fines de preservar los principios de confidencialidad de la información, “Fast Burguer”. La misma es una multinacional de capital privado que ingresó a Argentina en 1986 con su primera franquicia y se especializan en el servicio de comida rápida a través de un sistema de franquicias en todo el país.

El objetivo general de este trabajo será: describir y analizar el proceso y la organización del trabajo y su vinculación con los factores de riesgos psicosociales presentes en los trabajadores del sector de atención al público de una franquicia de comidas rápidas de la localidad de Quilmes durante el año 2020.

Por otra parte, los objetivos específicos serán:

- ❖ Describir el proceso y la división social y técnica del trabajo presente en la franquicia de comidas rápidas de la localidad de Quilmes seleccionada.

- ❖ Describir el proceso, la organización y contenido del trabajo de los puestos del sector de atención al público.
- ❖ Analizar las características de los puestos observados en relación al tiempo e intensidad del trabajo, las exigencias emocionales, la autonomía y las relaciones sociales.
- ❖ Identificar los factores de riesgo psicosociales en los puestos del trabajo del sector de atención al público y conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre estos.

En cuanto a la elección del caso, la sucursal se selecciona a partir de la experiencia laboral propia en la misma, lo cual brinda conocimiento previo de la organización y facilidad de acceso para realizar el trabajo de campo. Por otra parte, al funcionar “Fast Burguer” a través de un sistema de franquicias, estas comparten características muy similares en los modos de organización de trabajo, lo cual nos permite, a partir del estudio de una única sucursal, tener una idea bastante aproximada de cómo es el funcionamiento de la empresa en el resto del Conurbano Bonaerense.

En cuanto a la temática específica elegida, a partir de la lectura crítica de diferentes investigaciones, se identificó la importancia del trabajo emocional que ejecutan los jóvenes del sector de comidas rápidas; específicamente de quienes desempeñan sus tareas en el área de *atención al público*. Es allí donde, además de las tensiones propias de dicha atención, estas suelen combinarse con tareas repetitivas y monótonas, con un intenso ritmo de trabajo y flexibilización de la jornada laboral sin perspectiva de carrera, produciendo en los trabajadores agotamiento emocional e insatisfacción laboral (Collovand y Mathieu, 2009; Davalos, 2011; Longo, 2010;2016). Finalmente, en cuanto a la relevancia social del estudio, los resultados que aporte la presente investigación podrían utilizarse para generar diferentes políticas de reorganización del trabajo, en base a mejorar las condiciones de trabajo de los jóvenes del sector de atención al público en particular.

El diseño de la investigación adoptado es de tipo, cualitativo ya que aporta mayor profundidad a los datos construidos y busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos a los que se investigará) así como de los fenómenos que los rodean. Por otra parte, permitirá abordar de manera adecuada los procesos y factores que afectan a las condiciones de trabajo, y por consiguiente, la percepción sobre su salud que tienen los jóvenes trabajadores. En este sentido como técnicas de investigación se utilizarán entrevistas semi – estructuradas, observación directa y análisis de documentos (fuentes secundarias) para la construcción de datos. La

selección de la muestra de investigación es de carácter intencional con el objetivo de relevar los datos de una única sucursal y un único sector de esta.

Este trabajo integrador, se rige bajo el plan de estudios vigente para la obtención del título Licenciado en Relaciones del Trabajo perteneciente a la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ).

## Metodología

El diseño metodológico de este trabajo final partirá de un enfoque cualitativo de tipo exploratorio a partir del cual el investigador se dirige al lugar donde se encuentran inmersas las personas que componen la población a analizar para observar qué sucede y cómo, entre otros aspectos. Este enfoque proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, experiencias únicas y detalles. Por otra parte, aporta mayor profundidad, busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a las que se investigó) como de los fenómenos que los rodean. Desde esta perspectiva se tratará de profundizar en las expectativas, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad laboral (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2000)

Mendizábal siguiendo a Vasilachis de Gialdino (2006) afirma:

El concepto de flexibilidad alude a la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas vinculadas con el tema de estudio, que puedan implicar cambios en las preguntas de investigación y los propósitos; a la viabilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos; y a la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos en forma original durante el proceso de investigación. Por lo tanto, la idea de flexibilidad abarca tanto al diseño en la propuesta escrita, como al diseño en el proceso de la investigación. (p.67)

Por su parte, Blumer citando a Vasilachis de Gialdino (2006) sostiene que la exploración es un procedimiento flexible que permite al especialista adoptar distintos puntos de observación a medida que se avanza en el estudio, también desplazarse en nuevas direcciones y modificar su criterio sobre lo que son datos pertinentes.

El estudio de caso elegido en el presente trabajo integrador final, será una franquicia de una cadena de comidas rápidas ubicada en la localidad de Quilmes. El criterio a la hora de su selección es, por un lado, que no existe gran variabilidad entre las diferentes sucursales ya que tanto las estructuras organizacionales, las políticas empresariales y los procedimientos operativos, entre otros aspectos, son los mismos en todas las franquicias; esto nos permite obtener características representativas de las cadenas de comidas rápidas en el Conurbano Bonaerense. Por otra parte, al formar parte de dicha organización, la recolección de datos será más ágil al igual que el contacto con los entrevistados.

Para la realización de este trabajo integrador final, se contemplaron los principios de confidencialidad de la información brindada tanto por la empresa como por entrevistados y entrevistadas (Meo, A, 2010). En consecuencia, se utilizará el nombre de “Fast Burguer” para referirse a la misma y el N° de entrevistado para los trabajadores.

Cada franquicia cuenta con dos áreas definidas: por un lado, el Área de *producción* allí es donde se concentran los puestos que se encargan de cocinar los alimentos para enviarlos a la preparación de pedidos (“*parrilla, fritos, iniciador, ensamblador, papas fritas*”). Por otro lado, se encuentra el área de *atención al público*. Este último es el sector que nos interesa abordar ya que el mismo es llevado a cabo por trabajadores que están en constante contacto con clientes siendo los responsables de su “buena experiencia” en la visita al restaurante y debiendo contar para esto con determinadas habilidades interpersonales. Al ser uno de nuestros objetivos caracterizar y analizar factores de riesgos psicosociales, tales como las exigencias emocionales y las relaciones sociales, decidimos optar por este último sector.

La población de esta investigación se encuentra compuesta entonces por los trabajadores del sector de atención al público de una franquicia de comidas rápidas ubicada en la localidad de Quilmes. Para la selección de los entrevistados se utilizó un muestreo no probabilístico intencional ya que no se pretende generalizar resultados o generar muestras de gran cantidad de individuos, sino que, interesa profundizar en significados, sentidos y perspectivas de los trabajadores de dicho sector. Los puestos que componen el sector de atención al público son: *líder, cajero, corredor, presentador, verificador, y lobby*<sup>1</sup>. Los mismos se distribuyen en los turnos de la mañana, tarde y noche.

La “satisfacción al cliente” que busca “Fast Burger” conlleva a que los trabajadores de atención al público posean habilidades interpersonales determinadas que les permitan poder comunicarse de manera adecuada, buscar estrategias para generar empatía con los clientes en situaciones problemáticas, poder iniciar temas de conversación con estos, y así lograr que se sientan realmente conformes con la atención que les brindan para luego realizar encuestas de satisfacción, donde se evalúa la atención de los trabajadores, la limpieza del lugar y la calidad de la comida. Estas habilidades que se buscan en los empleados implican la movilización de competencias, habilidades de comunicación y despliegue de emociones, entre otros aspectos.

En este sentido entonces, no tomaremos todos los puestos sino que haremos hincapié en los de *líder*”, y *corredor-presentador*”<sup>2</sup> a fin de analizar el área que se refiere específicamente a la

---

<sup>1</sup> Los nombres de los puestos son extraídos del documento “Guía de entrenamiento de la organización, 2019”.

<sup>2</sup> En el primer puesto, la tarea principal consiste en ayudar a los clientes, solucionar sus problemas, estar atentos a cualquier inquietud o problema que pueda surgir en el restaurante, charlar con ellos acerca de su visita, e invitarlos a realizar una encuesta virtual de “experiencia” donde estos comentan como lo atendieron, si el pedido estaba correcto, entre otros atributos. El segundo puesto, está compuesto por dos nombres ya que depende de la demanda de clientes que sean uno o dos trabajadores los que realicen las

“satisfacción del cliente” ya que uno de los objetivos de este trabajo es analizar los riesgos psicosociales asociados fundamentalmente a las relaciones sociales desplegadas en el trabajo. En consecuencia seleccionamos estos puestos ya que son los que mayor contacto tienen con las personas, donde más se expresan las actividades de tipo emocional y las relaciones con los clientes.

Utilizaremos para la investigación, un muestreo intencional, que implica realizar una selección intencional, consciente y estratégica de casos donde, los participantes que nos interesen serán elegidos por un planteamiento teórico inicial y no por cuestiones relativas a la representatividad (Valles, 2000:94).

Nuestra muestra está entonces compuesta por jóvenes de entre 18 y 24 años, que pertenecen al sector de atención al público o que trabajan la mayor parte de la jornada de trabajo en él (teniendo en cuenta las características de rotación de puestos que existe en la organización analizada) en los puestos de “líder” y “corredor-presentador”.

Como criterio de diversificación de la muestra, tendremos en cuenta, en el caso de las líderes, la antigüedad en el puesto ya que en esta organización, el puesto es ocupado siempre por mujeres, y en el de “*corredor-presentador*” el género y la antigüedad ya que el mismo es ocupado tanto por hombres como por mujeres. Diferenciaremos aquellos trabajadores cuya antigüedad sea de 2 a 4 años y, aquellos que cuenten con más de 4 años, dejando de lado aquellos con una antigüedad menor a 2 años ya que nos interesa indagar en una población expuesta por un tiempo considerable a los riesgos presentes en la organización. El criterio de antigüedad nos permitirá obtener testimonios diferenciados según la experiencia y conocimiento de las tareas y la exposición a los potenciales riesgos (Noriega, 1993).

Esta estrategia es de muestreo gradual, dado que, las elecciones de casos se toma en el proceso de la recolección de datos y se dirigen a la selección de casos que se espera puedan aportar nuevas ideas para el análisis. Así se finaliza de incluir casos en estas muestra por el criterio de saturación teórica, es decir que no se encuentran datos adicionales que permitan desarrollar nuevas categorías en la construcción teórica (Flick, 2007).

---

tareas. Estos últimos, se encargan de armar y entregar los pedidos, solucionar problemas de los clientes, aclarar dudas y corroborar que esté en orden y limpio el sector de entrega de pedidos, entre otras tareas.

Tabla N°1

*Datos referenciados de los y las entrevistados*

<b>Trabajadores entrevistados</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad en la organización</b>	<b>Puesto</b>
Trabajador N°1	22	5 años	<i>corredor</i>
Trabajador N°2	18	2 años	<i>líder</i>
Trabajador N°3	21	4 años	<i>corredor</i>
Trabajador N°4	20	5 años	<i>líder</i>
Trabajador N°5	20	4 años	<i>corredor</i>
Trabajador N°6	18	2 años	<i>líder</i>
Trabajador N°7	22	6 años	<i>corredor</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por los trabajadores entrevistados de la organización seleccionada para esta investigación.

Como podemos apreciar en la tabla n°1 la muestra quedó finalmente conformada por 7 trabajadores de entre 18 y 22 años de edad. De los entrevistados tres pertenecen al puesto de “líder” y cuatro al puesto de “corredor”. En cuanto a la antigüedad, dos de ellos llevan 4 de antigüedad, dos de 5 años, uno 6 años y los dos restantes 2 años, todos se desempeñan en horarios rotativos.

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron, en primer lugar, el análisis de documentos de diferentes fuentes como el Convenio Colectivo de Trabajo de Pasteleros N° 329/2000, páginas oficiales y documentos de la empresa (Descripción de puesto de líderes, guía de cooltura de servicio, guía de cajeros, guía de lobby, guía de *Dual Point* guía de corredores y de entrenamiento; Manual de entrenamiento, de seguridad e higiene y de operaciones 2013, etc.) donde se expone información relevante para el estudio. Estos documentos nos permitieron caracterizar el proceso y organización del trabajo de “Fast Burguer” e interpretar de forma completa e informada la información obtenida a partir de las entrevistas.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, las cuales resultan adecuadas cuando se quiere acceder a la perspectiva de los actores, permitiendo “conocer cómo ellos interpretan sus experiencias en sus propios términos” (Marradi, Archenti y Piovani, 2007: 220). Las mismas nos permitieron obtener información privilegiada acerca de la organización del

trabajo, el contenido de cada puesto a analizar y la percepción que tienen los trabajadores sobre los factores de riesgos psicosociales presentes en su trabajo y sobre su salud<sup>3</sup>.

En tercer lugar, se realizaron observaciones participantes en el lugar de trabajo considerando fundamentalmente el uso que hacen los empleados de los objetos y medios de trabajo durante el servicio brindado y la interacción social que establecen con superiores, compañeros y clientes. Estas observaciones, siguiendo a Valles (1999), permiten que el investigador cuente su versión además de las proporcionadas por las demás personas y las contenidas en los documentos. Los registros de observación nos permitieron situar a los testimonios de las entrevistas en sus contextos reales de ocurrencia.

Al ser la autora de esta investigación y también trabajadora de la organización desde hace cinco años considero relevante plantear algunas cuestiones. Este “doble rol” me permitió profundizar la información relevada y facilitó la observación de todos los procesos además del conocimiento de algunos aspectos que serán desarrollados en el trabajo. En este caso entonces, la participación como observadora fue completa ya que, según Hernández Sampieri *et al* (1998) esta se da cuando el investigador se “mezcla” totalmente con la organización y es un participante más, involucra en el análisis sus propios antecedentes y experiencias, así como la relación que tuvo con los participantes del estudio. En este punto, desde mi rol de trabajadora el objetivo fue poner en cuestión mis propias interpretaciones, realizando un proceso de reflexividad sobre mis supuestos y experiencia laboral y de distanciamiento con el objeto de estudio, garantizando en todo momento la neutralidad valorativa durante el trabajo de campo.

En cuarto lugar, se utilizó un cuestionario breve construido ad-hoc para la presente investigación, que complementaba a la entrevista con datos laborales y personales. El mismo, se entregó al comienzo de las entrevistas a cada trabajador. Con este instrumento se buscó evaluar información adicional con respecto a la edad, antigüedad, estudio o formación académica, entre otros aspectos.

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se trabajó con análisis de contenido de los testimonios recogidos, buscando establecer similitudes y diferencias sustantivas en base a

---

<sup>3</sup> En este trabajo no se abordarán las consecuencias sobre la salud de los trabajadores ya que no contamos con el conocimiento propio de la medicina laboral, ni técnicas especializadas para realizar la medición de estos. Esto último, podría ser estudio de futuras investigaciones.

las dimensiones seleccionadas, prestando atención a las categorías de análisis emergentes que pudieran surgir en este proceso.

Finalmente, en cuanto a las cuestiones éticas del trabajo, se utiliza como guía las pautas éticas para ciencias sociales y humanidades del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y la normativa vigente que regula las investigaciones en la Provincia de Buenos Aires (ley 11.044), utilizándose el consentimiento informado y garantizándose anonimato de los sujetos entrevistados y la confidencialidad de la información.

## Capítulo 1: Marco Conceptual

Para abordar las preguntas de investigación del presente trabajo se recurrirá en primer lugar a definir los conceptos de proceso, organización y condiciones de trabajo y riesgos psicosociales.

### *Proceso de trabajo y organización de trabajo*

Todo proceso de trabajo conforma y constituye determinadas condiciones y medio ambiente de trabajo (en adelante, CyMAT) las cuales han cambiado a lo largo de la historia. En el presente trabajo integrador final, nos interesa abordar las diferentes dimensiones de estudio a partir de una concepción *renovadora* de las CyMAT. Siguiendo a Neffa (2019) asumimos que:

Las condiciones y medio ambiente de trabajo están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación da lugar a la carga global del trabajo prescrito, la cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, efectos directos e indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, síquica y/o mental. Dichos efectos están en función de la actividad, de las características personales, de las capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores ante los dos grupos de factores antes mencionados. Esos factores están determinados en última instancia por el proceso de trabajo vigente el cual a su vez es el resultante de las relaciones sociales y de la interrelación entre las variables que actúan a nivel del contexto socio-económico y las características propias de los establecimientos. Es este proceso de trabajo el que define la naturaleza específica de la tarea a realizar por el colectivo de trabajo y por cada uno de los que ocupan dichos puestos. (Neffa, 2019:45)

La noción *tradicional* de las CyMAT contempla al trabajo como un castigo, se hace hincapié en la seguridad e higiene omitiendo un enfoque interdisciplinario, la capacitación, la prevención, la ergonomía y la participación de los trabajadores que solo son concebidos como una simple fuerza de trabajo y analizados como un fenómeno individual. En contraposición, la concepción *renovadora* plantea al trabajo como un derecho y necesidad del humano, donde las CyMAT cambian constantemente produciendo efectos en la eficiencia de la organización y la salud, requiriendo de una evaluación permanente donde se busca escuchar a los trabajadores para conocer cómo los riesgos afectan su salud y vida además de que se los considera como víctimas y no la causa de sus accidentes o enfermedades.

Este enfoque considera el conjunto interrelacionado de los factores a nivel macro y micro social, las condiciones de trabajo, el medio ambiente de trabajo, la carga de trabajo y sus dimensiones, las características personales de los trabajadores, los efectos de las CyMAT sobre la salud de estos últimos, los efectos sobre la marcha y la eficiencia de las empresas u organizaciones y por último los efectos sobre la economía y la sociedad en su conjunto (Neffa, 1988).

En cuanto a las condiciones de trabajo, estas comprenden diferentes dimensiones: organización y contenido del trabajo, duración y configuración del tiempo de trabajo, sistemas de remuneración, ergonomía, transferencia de tecnologías, modo de gestión de la fuerza de trabajo, servicios sociales y asistenciales y posibilidad de participación de los trabajadores en el mejoramiento de las CyMAT (Neffa,1988).

Con respecto a la organización del trabajo, existen elementos que permiten caracterizarla: *la división social del trabajo* haciendo referencia a la separación o integración por una parte de las tareas de concepción-preparación y por otra parte de ejecución; y *la división técnica del trabajo*, es decir, la mayor o menor parcelización de las tareas asignadas a cada trabajador en su propio puesto de trabajo. Según las definiciones del empleador o quien dirija la producción, la división técnica del trabajo será más o menos intensa (Neffa, 1988). El contenido del puesto<sup>4</sup> se articula directamente con la división social y técnica del trabajo de la cual deriva en cierta manera.

En cuanto al proceso de trabajo, Neffa señala que:

(...) en tanto que articulación del trabajo humano (actividad orientada hacia un fin), de los medios de trabajo (maquinarias y equipos, instalaciones, herramientas, tecnologías utilizadas) y de los objetos de trabajo (materias primas, repuestos y otros insumos) procura la producción de bienes que tengan un valor de uso social. (Neffa, 1988, p. 35)

Todo proceso de trabajo se encuentra inserto en un proceso de producción y su naturaleza dependerá de las relaciones sociales que lo compongan. En la sociedad capitalista, el proceso de producción resulta de la unidad del proceso de trabajo y del proceso de valorización. Por otra parte, en función de la modalidad del proceso será el grado y el tipo de división social y técnica del trabajo así como la modalidad de extracción del excedente económico que se realice (Sartelli, 1999; Neffa, 1988).

### ***Nuevas formas de organización del trabajo***

Según Rodríguez Miglio et al (2015) a partir de la década del setenta se produjo un agotamiento del régimen fordista que obligó al capital a recomponer sus niveles de productividad y la tasa

---

<sup>4</sup> Los factores que describen el contenido del puesto de trabajo, a partir de lo planteado por Neffa (1988) son: la descripción del puesto, las calificaciones profesionales requeridas, posibilidades para utilizar y desarrollar las calificaciones profesionales de las que disponen, el grado de responsabilidad, el carácter individual o colectivo, las comunicaciones y cooperación que se deben establecer con los demás trabajadores, el grado de autonomía, de interdependencia o de subordinación y las posibilidades normales de promoción profesional que son inherentes al puesto.

de ganancia. En consecuencia, se comenzó a consolidar en los países centrales un proceso de *reconversión productiva* acompañado por *nuevas formas de organizar el trabajo*, donde se observó principalmente la incorporación de producción justo a tiempo y la gestión flexible de la mano de obra, modificando estructuras organizativas (reducción de niveles jerárquicos, deslocalización, terciarización) e introduciendo tecnologías sociales de gestión (círculos de calidad, equipos, entre otros) para lograr una mayor implicación de los trabajadores.

A partir de la década del setenta, la línea de montaje comienza a transformarse, y si bien permitía la parcelación y repetitividad del trabajo con una calificación mínima y especializada, en los trabajadores se observaban altos niveles de ausentismo, rotación entre empresas y en relación a la producción, defectos. En consecuencia, se produjo una crisis de productividad con un fuerte desgaste de los trabajadores (Rodríguez Miglio et al,2015).

Para adaptarse a estos problemas, se introdujeron modificaciones sin abandonar la producción del flujo continuo ni el fraccionamiento de las tareas, se incorporó el trabajo en equipo conformado por un grupo reducido de trabajadores, la reducción de inventarios y nuevos atributos de la fuerza de trabajo. Sin embargo, las indicaciones seguirían siendo asignadas por la dirección. Las empresas comenzaron a deslocalizar y descentralizar tareas y a reconfigurar el modelo productivo (Frassa, 2012).

La nueva organización del trabajo se caracterizaría por la flexibilidad, descentralización y subcontratación, entre otros atributos. Simultáneamente, se produjo la introducción de la maquinaria que sustituyó al trabajo vivo y se convirtió en la organizadora del proceso, primero mediante mecanización y luego la robotización del proceso productivo dejando al trabajador subordinado a sus tiempos y a las órdenes de la *dirección empresarial* que son quienes efectivamente organizan el trabajo.

El nuevo escenario *automatizado* acentúa la polivalencia y requerimientos de calificación de los trabajadores (lo cual no afirma que su calificación aumente), se requiere más responsabilidad y compromiso y disminuye el trabajo directo incrementando las tareas indirectas (mantenimiento, calidad, gestión, etc.). (Rodríguez Miglio et al 2015)

Según Gentile (2003) cada trabajador forma parte de una mano de obra flexible o disponible, donde tienen un horario reducido y la empresa puede pedirle prestaciones suplementarias, es decir, que existe una flexibilidad horaria en tanto que la asignación de turnos y horarios no es fija y puede variar de manera arbitraria (Ballesteros,2010). Por otra parte, se requiere compromiso de los intervinientes en el proceso productivo, dando a los trabajadores espacios

de participación en la organización del proceso con trabajo en equipo o círculos de calidad, (alternativas a la Organización Científica del Trabajo) donde se discuten problemas y se proponen soluciones diluyendo jerarquías entre trabajadores manuales e intelectuales. Los sistemas que operan a través de equipos generan más implicación de los trabajadores, siendo esta una estrategia del capital para incrementar la productividad del trabajo.

Los cambios en los factores que configuran la organización productiva y la gestión del trabajo impactan en las condiciones de trabajo, la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores. Muchas veces estos cambios pueden impactar negativamente traduciéndose, por ejemplo, en enfermedades laborales.

### ***El caso del Fast Food***

El trabajo en el sector de los servicios se ha expandido en las últimas décadas en paralelo a grandes transformaciones en las empresas de dicho sector. Particularmente, en el caso del sector de comercio, a partir de la década del setenta los grandes espacios comerciales de empresas multinacionales invadieron el escenario económico. En dicho sector, los trabajadores, acuden diariamente a trabajar en condiciones laborales que se asemejan cada vez más a las tareas monótonas y rutinarias que caracterizan a los obreros industriales. El sector de servicios de comidas rápidas se caracteriza por emplear a jóvenes (de 16 años en adelante) a partir de una relación laboral precaria, evidente tanto en los bajos salario como en la intensidad de los ritmos de trabajo durante las jornadas laborales, que muchas veces supone la exposición a diferentes factores de riesgos psicosociales que terminan afectando emocionalmente a los trabajadores (Collovand et al, 2009 y Longo, 2010).

Actualmente nos encontramos en un escenario mundial tecnológicamente avanzado e “hiperconsumista”, donde se han desarrollado ocupaciones especializadas, de rango intelectual y creativo que se inscriben en un contexto de producción post- industrial y globalizado (Gentile, 2003). Sin embargo, existen muchos trabajos que por sus características profesionales, retribución y tutela sindical son denominados por Beck (2000) como “Mc Job”, a los cuales define como “prototipos de cualquier forma de trabajo explotado e infravalorado”. Esto demuestra como la estrategia empresarial propia de la cadena más grande de fast food es asimilada por otras organizaciones como una forma de gestionar los recursos humanos.

Para Ballesteros (2010) el “Mc Job” es un tipo de trabajo precario y juvenil del sector de servicios. Este término engloba a aquellos trabajos que se anclan a modalidades productivas neotayloristas, con implicaciones organizativas de estructuras piramidales, formalmente

constituidas por prácticas operativas comunicativas, de gestión y de decisión de cumplimiento obligado (Ballesteros, 2010). Es un trabajo de corta duración, con escasa gratificación salarial, al menos a largo plazo, con funciones repetitivas, sin creatividad, adaptado para solventar necesidades temporales de subsistencia económica y sin cualificación o nivel profesional especializado (Gentile 2003:8).

Un fast food es un lugar que se caracteriza por la preparación de alimentos y el desarrollo de distintas actividades que contribuyen a la producción de plusvalía. Estos procesos, como expresa Sartelli (1999:9), están dominados por la presencia de máquinas, es decir, una “fábrica de alimentos”<sup>5</sup> que atiende directo al público. En este sentido el local “aparece como la etapa final de una larga cadena productiva, a veces atravesando varias empresas”. Es “en la planta de ensamblaje final”, haciendo referencia a los restaurantes de comidas rápidas, donde principalmente una serie de máquinas automáticas realizan las principales tareas y limitan la actividad de los trabajadores a: vigilar, armar pedidos y algunas operaciones manuales siguiendo los ritmos establecidos por estas.

El primer fast food, surge con sistemas productivos a “flujo continuo”, racionalizados para obtener el máximo rendimiento en un tiempo prefijado, minimizando el desperdicio de energía y acelerando el flujo de la clientela (Gentile, 2003:4). Las funciones del proceso de producción son mecánicas, directamente sobre la materia prima, mediante control de procedimientos semiautomáticos y con rigurosas técnicas manuales. Por otra parte Gentile (2003), a partir de lo expresado por Aries (1997), agrega que estas empresas, buscan estimular una cooperación interna activa (a través de los trabajadores trabajando en equipo) incentivando una complicidad relacional que estructura al grupo con afinidades electivas que se manifiestan también fuera de la jornada laboral. En este sentido, el autor afirma que el coste psicológico y social de la pertenencia a la empresa resulta alto para el asalariado y no es siempre controlable en sus efectos.

Siguiendo la idea de Gentry (1993), Gentile (2003) expresa que los trabajadores, al realizar las diferentes tareas en equipo, sacrifican parte de su autonomía ya que se integran en una estructura de reciprocidades, donde interactúan con sus pares pero realizando la tarea específica que les ha sido asignada. Es decir, además de explicitar su función concreta, el trabajador es consciente de la implementación y planificación, en parte, de una tarea colectiva, de su desarrollo y de la

---

<sup>5</sup> Sartelli (1999) describe una fábrica como un “taller fundado en el empleo de máquinas”. En estas, los obreros se ven “descalificados” y la cooperación se sobresimplifica en la medida que la división del trabajo aparece como distribución de los trabajadores entre las máquinas especializadas.

gestión de esta con los colegas. El resultado esperado por la empresa es que sus beneficios, 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 los trabajadores buscan en el empleo (Gentile, 2003). A partir de la lectura de otras investigaciones en el área de los Mc Jobs, podemos sostener que las empresas suelen obtener beneficios elevados mientras que la posibilidad de desarrollo laboral de los trabajadores suele ser mínima o nula.

Los sistemas tecnológicos utilizados en los locales de fast food están en estrecha relación con la división y organización del trabajo, pues ambos son sumamente flexibles. Es un sistema estrictamente organizado a través de una cadena de montaje virtual con máquinas y trabajadores polivalentes dado que el mismo proceso productivo lo puede realizar un sólo trabajador, si la demanda no es mucha, o más trabajadores a la vez (cada uno en una estación en particular) cuando el volumen de producción así lo exige. Además, los ritmos e intensidad del trabajo impuestos por el tipo de tecnología y organización son frecuentemente extenuantes y estresantes. (Ballesteros, 2010)

En cuanto a los procesos de trabajo en los fast food, Sartelli (1999) menciona varias características:

- A. *El control de calidad y la polivalencia:* los empleados actúan como controladores de calidad al mismo tiempo que realizan su tarea específica, es decir producen y controlan el funcionamiento del proceso. Por otra parte, la capacitación para cada puesto es mínima de manera que en poco tiempo se puede actuar en cualquiera de ellos y se puede reemplazar cualquier ausencia de manera rápida.
- B. *Los equipos de trabajo:* toda la población del restaurante actúa como un equipo, sin embargo esta es una manera del capital para controlar el comportamiento los sentimientos e ideas de los trabajadores, buscando además, una identificación con la empresa y el local a través de competencias con otros locales, por ejemplo.
- C. *Los requisitos de calificación:* inicialmente son nulos o casi nulos; el entrenamiento se lleva a cabo observando por imitación de un compañero “entrenador”, planillas, folletos y videos, reduciendo el tiempo a días. Los productos en fast food han sido limitados al máximo, es decir, la mayor parte de la tarea ya viene realizada, todo está preparado para una simple cocción y ordenar elementos superpuestos. Es por esto, por lo que las necesidades de calificación son mínimas y fáciles de aprender.

- D. *La Intensidad*: aquellos que trabajan a tiempo parcial no suelen tener descanso hasta las cinco horas; quienes lo hacen a tiempo completo solo 20 minutos. Los empleados deben llenar tiempos muertos entre tarea y tarea y la velocidad depende de que se trabaje a pedido o según un estándar previo elaborado en base a la demanda estimada de gente que habrá en el restaurante durante el día laboral.

En vinculación con Sartelli (1999), Gentile agrega (2003) otras características propias de estos procesos de trabajo:

- A. La *estandarización* de productos, infraestructuras, gustos, lenguajes, cultura, operatividad.
- B. La *especialización de tareas y simplificación* secuencial de funciones.
- C. La *sincronización de tiempos* a través de la gestión de turnos y uso de jornada partida.
- D. La *maximización de recursos internos* a través del incremento de la eficiencia, el desarrollo de productividad y las economías de escala.
- E. Por último, el autor menciona la *división entre línea de trabajo y staff*, donde estos últimos tienen poder de decisión para organizar, comunicar, coordinar y controlar la producción.

Para Ballesteros (2010), las variadas herramientas y tecnologías utilizadas en el proceso de producción de los alimentos permiten aumentar la velocidad de las fases de preparación y servicio logrando que los empleados trabajen más y con mayor rapidez, flexibiliza el proceso productivo al cocinar distintos productos con las mismas máquinas de forma simultánea obligando al trabajador ser polivalente además de simplificar y estandarizar las diferentes etapas de la producción logrando así tener un mayor control sobre la calidad de los alimentos y sobre el proceso mismo. Los sistemas de los fast food representan la “llegada del taylorismo a la cocina” extendiendo el régimen de la gran industria, donde la máquina impone el proceso al trabajador y elimina la necesidad de su especialización, haciéndolo rotar de puesto en puesto. Este régimen tiene como consecuencia el aumento del campo de explotación del capital, a partir de la prolongación de la jornada laboral y la intensificación del trabajo. (Sartelli, 1999)

### ***1.2 Los riesgos Psicosociales del Trabajo***

Como mencionamos inicialmente, en este trabajo estudiaremos el caso a partir de una concepción renovadora de las CyMAT, indagando sobre las condiciones resultantes de los factores sociotécnicos y organizacionales, los cuales impactan directamente en la configuración de la carga global de trabajo (entendida como el conjunto de requerimientos físicos, psíquicos

y mentales a los que se expone o se somete al trabajador durante su jornada laboral y que constituyen un factor de riesgo).

Es la configuración de las condiciones de trabajo (especialmente el contenido y organización que asume el trabajo), lo que determinará el sufrimiento o placer del sujeto durante la actividad laboral, influyendo en la salud del trabajador. Teniendo en cuenta esta definición de CyMAT, y en consonancia con las características de la organización que analizaremos, nos centraremos en un concepto más específico: riesgos psicosociales del trabajo (en adelante, RPST).

Tal como desarrollamos más arriba, en las últimas décadas el mundo del trabajo se ha ido modificando producto de la crisis capitalista (modelo de acumulación mundial) de la década del setenta y la emergencia de un nuevo paradigma productivo (Mostal y Malleville, 2016).

La carga global de trabajo deja de ser esencialmente física, como lo era en la industria fordista/taylorista, y adquieren especial relevancia los riesgos ocupacionales ligados a las dimensiones psicosociales, producto del detrimento del sector industrial y el crecimiento del sector servicios, en el cual se encuentra inmerso nuestro caso de estudio (Neffa, 1982; 1989).

Siguiendo a de la Garza Toledo (2010) podemos afirmar que el sector de servicios es donde la carga psíquica y mental repercute con mayor intensidad ya que el usuario/cliente está implicado en el proceso de producción, pudiendo presionar sobre los tiempos e intervenir en la interacción productiva, complejizando las relaciones sociales de producción. A su vez, retomando la idea de Peiró (2004), en las actividades de servicio se requiere ejercitar las competencias afectivas, emocionales e interpersonales, por ejemplo, a partir de las relaciones cara a cara que se generan entre usuarios y trabajadores.

Cuando hablamos de un riesgo laboral, nos referimos a la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de la exposición a los riesgos en el trabajo y los perjuicios que puedan ocasionarle. Neffa (2019) propone siguiendo a la Unión europea (2005) que:

Los riesgos (del trabajo) pueden ser de diversa naturaleza: agentes externos al organismo que impactan sobre las dimensiones biológicas del trabajador que moviliza sus capacidades de adaptación y de resistencia para defenderse individual o colectivamente, o pueden ser factores de riesgos psicosociales del trabajo que repercuten sobre los mecanismos psíquicos y mentales provocando tensiones o estrés que luego pueden somatizarse. (Unión europea, 2005:49)

En este trabajo nos enfocaremos en identificar los factores de riesgo psicosociales en los puestos del trabajo del sector de atención al público y conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre estos en términos de riesgo, es decir, no entraremos en la cuestión de las consecuencias

reales sobre la salud. La definición para los RPST que tomaremos se relaciona con el contenido y la organización del proceso de trabajo. Siguiendo a Gollac (2013) planteamos que:

Son los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. (Gollac, 2013:115)

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones presentes en una relación laboral vigente que se desenvuelve en un determinado contexto y a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. Estos interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales, todo lo cual actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos pueden afectar y llegar a dañar tanto a la salud física, psíquica y mental del trabajador como su desempeño en la empresa, impactando sobre la productividad, la calidad de esta y la competitividad. Finalmente estos repercuten sobre el sistema de seguridad social incidiendo sobre el gasto público en materia de salud (Neffa, 2019).

En esta línea, siguiendo a Dejours (1992;2013), la actividad laboral puede ser fuente de sentido e identidad, generar placer, felicidad y/o realización por quién lo ejecute. Pero si el contenido y la organización laboral no permiten construir sentidos, el trabajo puede ser fuente de padecimientos y en consecuencia causar sufrimiento y consecuencias en su salud a los trabajadores.

A partir de estas definiciones, en este trabajo nos vamos a enfocar en las dimensiones planteadas por Neffa (2019) que en consulta con Michel Gollac y Thomas Coutrot identificó junto a su equipo, en 2013, el siguiente listado de factores de riesgo: la demanda psicológica y el esfuerzo requerido, el estrés, las exigencias emocionales, la autonomía en el trabajo, las relaciones sociales en el trabajo, los conflictos éticos y/o de valores y la inseguridad en la situación de trabajo y empleo. A continuación, siguiendo a Neffa (2019) definiremos aquellos que consideraremos más relevantes para analizar las características de los puestos de trabajo seleccionados en esta investigación y que se relacionan directamente con las tareas de atención al público.

A. *La demanda psicológica y el esfuerzo requerido*: se refiere a la cantidad, el ritmo y la intensidad del trabajo como también los riesgos para resolver problemas no previstos en la definición de las tareas o evaluar contradicciones y tener que hacer frente a incidentes imprevistos o interrupciones no programadas en la tarea.

- B. *Las exigencias emocionales*: estas pueden causar daño y sufrimiento o permitir el control sobre sí mismo y así lograr satisfacciones; nacen por la relación con el público, clientes o usuarios. Los empleos de comercio, asistenciales y de servicios para ser más eficaces requieren que los trabajadores autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión. Sin embargo, esto puede producir el desgaste y la disonancia emocional, ya que el trabajador tiene que mostrar emocionalmente lo que no siente.
- C. *La autonomía en el trabajo*: consiste en que los trabajadores tengan márgenes de libertad y de maniobra para ejecutar su tarea, disponer previsibilidad sobre el trabajo a realizar, posibilidades de participar en la concepción y evaluación de la actividad, es decir, lograr que este, no quede en una posición pasiva y se sienta realmente un actor importante en el trabajo, pueda utilizar los conocimientos y competencias adquiridas, desarrollarlas y aprender, participar en la vida de la empresa y en la adopción de decisiones, con acceso a la información y poder expresarse; también, tener la posibilidad de progresar y hacer una carrera, poder orientar su vida profesional y adquirir nuevas competencias.
- D. *Las relaciones sociales en el trabajo* son importantes y múltiples porque se refieren a los compañeros de trabajo, los jefes directos y la jerarquía, la empresa u organización como empleadora y los clientes y usuarios. En el lugar de trabajo el clima social debe ser adecuado y estimulante, no ser objeto de injusticias, libre de discriminación, hostigamiento, de violencia verbal o física, de acoso sexual, etc.

## Antecedentes

A partir de la conceptualización del proceso y la organización del trabajo y de los factores de riesgos psicosociales que se analizarán en el presente trabajo, presentamos en este apartado los principales resultados y hallazgos de diversas investigaciones realizadas en el área de estudio de las CyMAT y la Sociología del Trabajo sobre nuestra temática.

Collovan et al (2009) y Longo (2010; 2016) señalan que los puestos de trabajo del sector de servicios son visualizados como empleos temporales por los trabajadores independientemente del tipo de contrato de trabajo, ya que además de la inestabilidad laboral, están sometidos a la intensificación en los ritmos de trabajo, la extendida duración de la jornada laboral, entre otras características de la organización del trabajo. Es decir, en este tipo de trabajos las tensiones propias de la atención al público se combinan, según Gentile (2003), con el desarrollo de funciones repetitivas y para nada creativas, adaptados solo para solventar necesidades temporales de subsistencia económica y sin ninguna cualificación o nivel profesional especializado.

En muchos de los estudios que se han indagado sobre los trabajos del sector de servicios, específicamente restaurantes, bares, casas de comidas rápidas o fast food, entre otros, se encuentra la denominación a estos como “trabajos emocionales”. Estos poseen según Neffa (2019) tres características: demandan un contacto cara a cara con el público, las actitudes o expresiones del trabajador producen un estado emocional en el otro y la dimensión emocional forma parte inherente de la tarea por ende los empleadores pueden intentar crearla, estimularla o modificarla, mediante la capacitación.

Estos tipos de trabajos, considerados *emocionales*, se efectúan en ambientes construidos entre los trabajadores, clientes y empleados y entre estos y los supervisores. La centralidad emocional juega un papel significativo porque uno de los elementos que contribuye a la eficacia laboral consiste justamente en dramatizar la relación “cara a cara” con el cliente o usuario de sus servicios y es en estos empleos también donde se pretende producir empatía por medio de la cual se interconstruye, interpreta y negocia el sentido de todas las interacciones. Durante las jornadas laborales, extenuantes, los empleados lidian con los estados anímicos de los clientes o usuarios para poder aplicar las directrices, rutinas y protocolos (Calleja, 2017).

Según Walter (2015) y Calleja (2017) siguiendo a Hochschild (1983), el trabajo emocional es entendido como “el esfuerzo, la planificación y el control requeridos para desplegar emociones deseadas durante las transacciones interpersonales”, en otras palabras, el autor lo define como

la administración del sentimiento para crear una exhibición fácil y corporal públicamente observable.

Walter (2015) señala que en el sector de servicio es donde se espera que los empleados, en constante contacto con el público, se comporten emocionalmente de un modo adecuado. Este desempeño emocional, según lo que afirma el autor, puede ser beneficioso para el trabajador, pero el esfuerzo por regular sus emociones en función de las que la organización considera deseables puede generar un agotamiento emocional e insatisfacción laboral, especialmente en aquellas empresas que buscan desarrollar una cultura organizacional basada en el supuesto de que “el cliente siempre tiene la razón”.

Los trabajadores que no disponen de autonomía y de control sobre la ejecución de su propio trabajo y no pueden prever y anticipar sus futuras actividades tienen que esconder sus emociones y no manifestar el temor que experimentan ante los riesgos de violencia, no dar información verídica sobre disfuncionamientos o problemas de calidad de los productos y servicios ofrecidos a clientes e incluso, en ocasiones, deben mentir para cumplir con el trabajo prescrito. También sucede cuando tienen la obligación de realizar actividades con las cuales no están de acuerdo o que se oponen a sus principios éticos (Neffa, 2019).

Es decir, el componente que caracteriza a los trabajos de contacto con el público, en el área de servicios, es el “emocional” y a diferencia de las relaciones internas, siguiendo a Lopez (2010), las emociones se convierten en materia prima dentro del proceso de trabajo en contraposición de otros trabajos más clásicos “industriales” en los que rara vez los productores tienen contacto con los destinatarios de lo que producen. A esto, debemos sumar el carácter de “co - productor” del servicio por parte de los clientes, es decir, el rol activo que desempeñan en el proceso de trabajo en conjunto con los trabajadores (Walter, 2015). En las relaciones que se dan en los restaurantes con los clientes, muchos empleados resienten el clasismo y racismo desde su contratación y que frecuentemente reaparecen en la relación cotidiana con sus supervisores y algunos clientes (Calleja,2017).

En el sector de servicios, donde el trabajo emocional resulta central, el capital se apropia y pone a su servicio los recursos y disposiciones afectivas portadas por la fuerza de trabajo. Mediante entrenamientos formalizados o de corta duración convierte la capacidad de realizar labores afectivas en trabajo emocional, despliega dispositivos de fiscalización y vigilancia sobre el proceso de trabajo utilizando encuestas y tecnología sofisticada, auxiliándose de la evaluación subjetiva del cliente sobre el resultado del trabajo y el desempeño y trato del trabajador y

también, elabora programas de fidelidad y protocolos de gestión del cliente para manejar cualquier tipo de estado anímico que perturbe el cumplimiento de su fin: la ganancia (Calleja, 2017). Además de brindar las herramientas para lograr este control emocional, que deben desarrollar los trabajadores en los establecimientos, la toma de decisiones y fijación de objetivos corresponde a la gerencia. Estos objetivos son determinados según formulas prescritas, y es por esto, por lo que existe una constante supervisión del proceso de trabajo, producción y control de los trabajadores (Gentile, 2003).

Para los empleados de los restaurantes de fast food, el abuso de poder de los gerentes y el maltrato de algunos clientes constituye el inicio de las contradicciones y malestares dentro del trabajo, los cuales marcan la distinción entre su ideal de trabajo profesional y el empleo momentáneo y utilitario (Ballesteros, 2009).

A juzgar por las experiencias de los jóvenes, los abusos recurrentes de los gerentes y humillaciones de los clientes son el principal factor de disgusto y molestia dentro de los restaurantes de fast food. Estas vivencias, generan una serie de significados que se traducen, en injusticia, estrés, cansancio, opresión y desprecio por las autoridades y el trabajo mismo (Ballesteros, 2009). Con ello, su actividad dentro de los establecimientos de fast food, es vista sólo como un empleo temporal. En oposición al sentido del trabajo ideal, el empleo en estas cadenas de comida rápida genera un sentido del empleo instrumental y temporal. Por otra parte, la organización espontánea y circunstancial de solidaridad y compañerismo que estos jóvenes practican para hacer frente a los abusos de los gerentes y de algunos clientes habla de que el trabajo sigue siendo un espacio de creación de fuertes vínculos sociales, aunque no se identifiquen con su trabajo inmediato. Es decir que puede haber identidad con su comunidad laboral sin haber identidad con su trabajo (Ballesteros, 2009).

Los restaurantes de comida rápida restringen, o incluso eliminan, la posibilidad de una auténtica relación entre clientes y empleados deshumanizando las relaciones. La propia naturaleza de estos, convierten en muy fugaces las relaciones ya que cuesta muy poco tiempo llegar al mostrador, pedir la comida, recogerla y pagarla. Esto es así, porque el proceso de producción y su organización están pensados para una duración de segundos. Por otra parte, es muy probable que tanto clientes como empleados tengan prisa, aquéllos para comer y éstos para atender el siguiente pedido. Siguiendo a Ritzer (2002), el autor afirma que en un contexto así, no hay tiempo para relacionarse ya que las relaciones se ven reforzadas por el hecho de que los trabajadores han sido preparados para relacionarse con los clientes de una manera ya prescrita

y limitada. Por ello, es posible que a los clientes les dé la impresión de que tratan con “autómatas programados” para utilizar sólo algunas frases (Ritzer, 2002).

Estos establecimientos racionalizados, que hemos descrito y pretendemos analizar a lo largo del trabajo, representan lugares en los que la personalidad de los trabajadores se limita y donde sus emociones son controladas. En otras palabras, conforman espacios laborales en los que las personas no se pueden comportar como seres humanos o, como expresa Ritzer (2002), “se deshumaniza a personas”.

## Capítulo 2.

### Factores macro y micro sociales de las CYMAT.

#### Breve presentación de la organización y su entorno socioeconómico.

##### *2.1 Factor macro social*

Con respecto a los factores macro-sociales, Neffa (1989) sostiene que tanto los factores estructurales creadores de regularidades económicas, los institucionales que actúan como variables intermedias o intervinientes, así como las condiciones generales de vida si bien no van a determinar directa o inmediatamente las condiciones y medio ambiente de trabajo, las van a condicionar fuertemente.

En la actualidad, Argentina es un país cuya acumulación de capital está basada en la exportación de productos agrícolas y en la especulación financiera, donde predominan las empresas privadas a diferencia de las estatales, cooperativas o empresas recuperadas. Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$470 billones (Banco Mundial, 2019), Argentina es una de las economías más grandes de América Latina y líder en producción de alimentos. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo sostenido del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 30,4% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 58,6% (INDEC, 2020). Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el FMI con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019.

La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019.

Los datos macroeconómicos son relevantes a la hora de analizar a la organización ya que es la situación del país y su impacto en términos de consumo la que determina el nivel de trabajo de los empleados y empleadas de dicha sucursal. Estos, en los dos últimos años, se vieron afectados por la reducción de horas y, en consecuencia, por el acortamiento de los turnos laborales a 3 horas mínimas que en ocasiones comienzan a las 22 horas provocando gastos extra para poder trasladarse al trabajo y poniéndolos en una mayor exposición a robos a la salida del trabajo.

Esta situación económica crítica se vio empeorada con la crisis de la Pandemia por el COVID-19 impactando directamente en la organización, tanto en la reducción de ventas, como en la reducción de las jornadas laborales y en consecuencia en los salarios que perciben los empleados. Asimismo, los indicadores del mercado de trabajo hacen que aumente la presión de los demandantes de empleo y que las condiciones de trabajo se vean degradadas, esto muestra que existe mucha oferta de trabajadores para pocas horas de trabajo y mal pagas. Los trabajadores no solo se ven afectados por la exposición a ir a trabajar con clientes que en muchas ocasiones no respetan las medidas de distanciamiento social (no utilizan el barbijo, no se colocan el alcohol en gel ni respetan la distancia ni con los empleados ni entre ellos mismos) sino que lo hacen por pocas horas de trabajo y un salario muy bajo que al ser remunerado por hora no llega a cubrir un salario mínimo vital y móvil.

## **2.2. Factor micro-social**

“Fast Burguer” es una multinacional de capital privado que ingresa al país en 1986 con su primera franquicia y se especializan en el servicio de comida rápida. Es una empresa que posee sucursales en varias ciudades del país: Bahía Blanca, Bariloche, Buenos Aires, Chascomús, Córdoba, Corrientes, La Plata, Mar del Plata, Neuquén, Paraná, Rosario, Santa Fe, San Juan, Salta, Mendoza, Tucumán, Carlos Paz, Villa Gesell y Pinamar.

Según su página web oficial, su misión es “servir comida de buena calidad proporcionando una experiencia extraordinaria”, su visión “duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados” y por último sus valores son:

“Brindar calidad, servicio y limpieza a los clientes, deleitar brindando una experiencia única en cada visita a los locales, promover el espíritu emprendedor, fortalecer el compromiso hacia los empleados para que estos puedan desarrollarse, maximizar la rentabilidad de las operaciones, operar con un marco ético y responsable respetando leyes y regulaciones y contribuir al desarrollo de la comunidad generando bienestar con empleados, clientes y vecinos. El consumidor final siempre será el objetivo fundamental porque de su actitud depende la permanencia del servicio en el mercado.”

La empresa desarrolla su actividad en cada sucursal contando con un sector de comidas calientes, uno de postres helados y otro de cafetería. En cuanto a los niveles jerárquicos dentro de cada sucursal encontramos: un gerente de negocio, un sub-gerente y luego un equipo de gerentes que trabajan en turnos (mañana, mediodía y noche) y que se encuentran a cargo de los diferentes departamentos que componen la estructura organizativa: Departamento de Gestión de Personas, Departamento de Experiencia del Cliente, Departamento de Producción y Departamento de Entrenamiento.

Los trabajadores de “Fast Burguer” pertenecen al Sindicato de Pasteleros, dicha relación laboral se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 329/2000 que corresponde a la Federación de Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros.

Dentro del mercado de comidas argentino es una de las empresas más reconocidas ya que, además de ofrecer comida, llevan a cabo actividades familiares, shows, son sponsors de los principales seleccionados de deportes del país y de los distintos canales, radios, entre otros medios.

Sus competidores principales son las empresas de comidas rápidas, cafeterías y restaurantes. Por otra parte, esta organización implementa lo último en tecnología de producción de alimentos, lo cual, le permite producir sus productos en cuestión de segundos.

“Fast Burguer” es una empresa caracterizada por una estructura organizacional de tipo divisional. En primer lugar, en Buenos Aires, Capital Federal se encuentran las oficinas centrales, que es donde se desarrollan los nuevos procedimientos y se toman las decisiones que luego son derivadas a las áreas de cada provincia, las cuales, se encuentran conformadas por diferentes sucursales. Estas áreas son responsabilidad de un consultor el cual tendrá a cargo a los gerentes de negocios de cada sucursal quienes a su vez son supervisores directos de gerentes de turno.

Cada sucursal debe cumplir con las órdenes que son enviadas desde las oficinas centrales, ya que se busca que todas cumplan con los mismos estándares de calidad y procedimientos que se imponen. Las sucursales no tienen autonomía a la hora de tomar decisiones en materia de procedimientos del proceso productivo, comunicación con los empleados, asignación de horas de trabajo y modalidad de contratación ya que todo debe ser aprobado por el supervisor de dicho local y cumplir con los estándares esperados.

Los flujos de comunicación entre puestos jerárquicos y empleados subordinados suelen estar activos todo el tiempo sin franjas horarias específicas ya que se utilizan el correo electrónico y el WhatsApp como fuentes principales de información y comunicación durante todo el día.

En cuanto a la dinámica económica, cada sucursal maneja sus diferentes gastos e inversiones a partir de su propio presupuesto.

Con respecto al mecanismo para establecer objetivos en ventas (anuales, mensuales, diarios y por franjas horarias), la empresa realiza anualmente un estudio comparativo con el año anterior donde se estipula cuanto ha sido el volumen de venta día a día y además de mantener ese número se le adicionará un porcentaje más alto en base a una promesa de ventas que se realiza entre el gerente de negocios y el supervisor del área al que pertenece la sucursal, teniendo en cuenta la variación de la moneda, la remodelación del local, entre otros factores.

Cabe destacar que de este comparable surgirá la cantidad de horas que el gerente deberá asignar a todos los empleados de la sucursal (siempre teniendo en cuenta y cumpliendo con el mínimo de horas estipuladas por contrato que equivalen a 60 horas mensuales). La empresa comparte constantemente los resultados de sus objetivos con los empleados, realizan competencias esporádicamente (estas suelen hacerse entre los cajeros y quien vende más extras en los pedidos o agranda más combos gana) y proponen en ocasiones objetivos en los turnos para que los empleados vendan más en la misma cantidad de horas laborales y así lograr llevarse algún tipo de premio o reconocimiento de palabra pero no hay presencia de incentivos económicos.

En base a las particularidades de la empresa y a la apelación hacia el compromiso de los trabajadores, las características de cultura organizacional resultan un factor relevante para poder comprender los riesgos psicosociales, el trabajo emocional y las estrategias de productividad que se ponen en práctica en “Fast Burguer”.

### ***2.3. Cultura organizacional***

Dentro de la organización se maneja el término de “cooltura de servicio”: con “cool” la Guía de Cooltura de servicio (2020) de “Fast Burguer”, “hace referencia a una expresión de las generaciones actuales que indica buena onda, divertido, especial, diferente, con estilo”. Dentro de la misma mencionan que buscan que los trabajadores “sean diferentes, que pongan su buena onda y dejen su marca personal en cada tarea generando buenos momentos en la interacción con los clientes y con los compañeros mientras realizan los trabajos” (Guía de Cooltura de servicio, 2020).

Según esta Guía, la cooltura de servicio es:

“Una vocación hacia los demás, una manera de pensar y sentir la relación con los demás, una forma de actuar en la cual nos brindamos a la conexión emocional con quienes nos rodean. También es una convicción que impulsa a trabajar para crear un entorno de relaciones inspiradas por la vocación, y dentro de esta el liderazgo es uno que inspira confianza y construye relaciones significativas”. (Guía de Cooltura de servicio, 2020)

El propósito de la organización es, según la Guía, que los trabajadores “generen buenos momentos para las personas siendo ellos mismos”, es decir: “siendo espontáneos, naturales, transparentes y auténticos”. En la misma, se afirma que los trabajadores deben generar buenos momentos porque eso los hará sentir bien a ellos mismos, además, porque siendo ellos mismos los buenos momentos que se generan para los demás también lo serán para ellos.

Estos buenos momentos se deben hacer realidad a partir de lo que la empresa considera como máximas de esta cultura:

- ❖ “Hacer las cosas fáciles para las personas.”
- ❖ “Generar sonrisas.”
- ❖ “Generar siempre oportunidades de interacción con las personas, sus necesidades son más importantes que cualquier tarea específica que se esté realizando.”
- ❖ “Se está comprometido con el buen trato entre las personas.”
- ❖ “Se piensa en que cada cliente es único y así se deben relacionar con ellos.”

La empresa busca que los trabajadores fortalezcan el contacto personal con los clientes ya que consideran que así se aumenta la lealtad de estos y también de los empleados, viviendo momentos “felices”.

Para poder mantener este tipo de cultura, la organización requiere empleados con un perfil que se encuentre asociado a la vocación de servicio pero que aseguran dentro de su Guía que el mismo será formado dentro de la organización aunque dependerá de cierta “predisposición personal”. Entre las características de una persona con perfil de servicio, la empresa enumera:

- ❖ Vocación de servicio.
- ❖ Capacidad de escucha empática.
- ❖ Proactividad.
- ❖ Simpatía y gusto por el contacto personal.
- ❖ Seguridad y autoconfianza.
- ❖ Espontaneidad.
- ❖ Alegría.

- ❖ Generosidad.
- ❖ Capacidad para inspirar confianza.

Desde que el empleado ingresa al restaurante por primera vez, el gerente le presenta el propósito y las máximas de servicio que son parte de la cultura de la organización antes de proceder al recorrido de entrenamiento que realizará.

Según la Guía, los puestos que pertenecen al sector de atención al público, deben ser los encargados de generar “buenos momentos” siendo ellos mismos. Los momentos de la venta, según dicha guía, no deben “robotizarlos” sino ayudarlos a interactuar con los clientes. Sin embargo, en la realidad, es muy difícil intentar crear un vínculo con los clientes ya que se exige a los empleados realizar las tareas de manera continua y rápida, en la mayoría de los casos no superando los 30 segundos entre tarea y tarea por lo cual la “robotización” se vuelve algo difícil de evitar. Otra de las ideas para hacer realidad los “buenos momentos” de los clientes por parte de los empleados es la “libertad para sorprender” donde no refieren a hacer regalos sino a tener actitudes o palabras que hagan sentirse bien o sorprendidos a los clientes. Sin embargo, en la realidad, nuevamente apelamos a la idea de que esto es difícil para los empleados, además de, en muchas ocasiones, no ser su deseo o no tener las “ganas” de hacerlo, ya que las operaciones son tan rápidas que tomarse el tiempo de idear una acción que sorprenda parece ser una tarea que se suma a cada puesto y que frente a una demanda elevada de clientes, no tiene lugar ya que la productividad y la rapidez son pilares fundamentales para la empresa.

En resumen, respecto a la cultura que se busca dentro de la organización, podemos observar como “Fast Burger” busca que los empleados se sientan parte y busquen el logro de los objetivos de la organización desde una perspectiva donde ellos, jóvenes, son “auténticos”, tienen “libertad para sorprender” y hacen “felices” a las personas, pero ¿ellos son felices? En múltiples ocasiones, a partir de los testimonios de las entrevistas y la observación directa dentro de la organización, se puede analizar cómo los empleados son forzados, aun cuando no se sienten bien o tienen un mal día a fingir algo que no son, a colocarse una máscara que transmita felicidad con el objetivo de que los clientes sean felices durante su visita y vuelvan. En muchas otras ocasiones, deben dar la razón frente a situaciones injustas o acusaciones por parte de clientes ya que la empresa parte de la premisa de que “el cliente siempre tiene la razón”. Además, se fortalece la idea del trabajo en equipo, entre amigos, cuando en realidad lo único que se busca es que a través de la idea de “libertad”, y de que los empleados puedan ir con sus peinados, tatuajes, pulseras, maquillaje o el hecho de poner la música que les gusta en el

restaurante, estos sigan permaneciendo en la organización, trabajando a gusto a pesar de las elevadas exigencias impuestas por los gerentes y casa central en cada tarea.

#### **2.4. Proceso y organización del trabajo en Fast Burguer**

Luego de conocer un poco de la historia de la organización, a continuación, se describirá el proceso y la organización del trabajo de "Fast Burguer". La sucursal seleccionada como caso de estudio para la presente investigación se encuentra ubicada la localidad de Quilmes. Dicho establecimiento cuenta, actualmente, con más de 50 empleados, de entre 16 y 28 años que se dividen en los turnos de mañana, tarde y noche.

En lo que respecta al proceso de trabajo de la organización estudiada detectamos que cada franquicia cuenta con dos áreas definidas con claridad según la Guía de Entrenamiento (elaborada por la casa matriz): "Producción" y "Atención al Público".

La primera de las áreas está conformada por los puestos de: "*productos fritos, iniciador, ensamblador, uhc, parrillas, papas fritas y preparación*"; entre las tareas principales de estos puestos encontramos: cocinar y armar los productos que son vendidos a los clientes, reponer productos faltantes, realizar limpieza durante toda la jornada y en caso de ser más de un empleado y ser solicitado: colaborar con tareas de otro sector.

El área de *atención al público* está compuesta por el puesto de "*líder, cajero, corredor-presentador, verificador, líder de experiencia, lobby y postres*"; entre las tareas principales de estos puestos se identifican la comunicación con los clientes, la limpieza del local (tanto interior como exterior), la toma de los pedidos, la realización de encuestas de satisfacción a los clientes, y el armado y entrega de pedidos, entre otras tareas.

Es decir que el proceso de trabajo consta en la preparación de alimentos, bebidas o postres en el sector de producción y de brindar servicios de asistencia al consumidor, en el sector de atención al público.

En cuanto a la organización del trabajo, como mencionamos en el marco teórico, siguiendo a Neffa (1989), existen dos elementos que permiten caracterizarla dentro de una organización: la división social y técnica del trabajo. En cuanto a la división social, dentro de "Fast Burguer" la ejecución es realizada por los empleados denominados "*crew*" y la concepción es llevada a cabo por las autoridades de la casa matriz quienes imponen las directrices y procedimientos que son bajados de modo homogéneo, a partir del sistema de franquicias, a los gerentes de todas las sucursales, quienes deben acatar esas normas y hacerlas cumplir a sus subordinados. A partir

de esto, observamos que los gerentes de los restaurantes a pesar de su grado de superioridad frente a los demás empleados no poseen autonomía para decidir sobre sus tareas o la de los demás, sino que deben respetar cada procedimiento que se envíe desde la casa matriz.

Por otra parte, cuando hablamos de la división técnica nos referimos a la mayor o menor parcelización de las tareas, asignando a cada trabajador en su propio puesto de trabajo la realización de un ciclo operatorio que debe cumplirse en un tiempo dado. En esta franquicia, al igual que el resto, el proceso de trabajo es llevado a cabo por diferentes puestos que realizan una determinada tarea, la cual es planificada para realizarla con los menores movimientos posibles y en una cuestión de segundos, de manera tal que se busca la máxima parcelización de estas para una producción y servicio más eficiente. Esto produce que la división técnica del trabajo en “Fast Burguer” sea muy intensa.

A continuación, se hará una breve descripción de los diferentes puestos y sus principales tareas a modo de comprender cómo intervienen en el proceso de trabajo:

#### *Área de atención al público*

- ❖ *Líder*: según la Guía de entrenamiento de las Líderes, sus principales tareas son dar la bienvenida a los clientes, direccionarlos a la zona de compra y acompañarlos durante su visita brindándoles su ayuda en caso de necesitarla o solucionando sus problemas.
- ❖ *Cajero*: es quien toma las órdenes de los clientes, según la Guía de Cajeros, cada pedido debe tomarse en 20-30 segundos, luego en 10-15 segundos debe recibir el pago y posicionar al cliente en la zona de entrega (donde deberá recibir su pedido en menos de 90 segundos).
- ❖ *Lobby*: quién se encuentra en este puesto se encarga de mantener, según la Guía de Lobby, un “equilibrio entre la atención a los clientes y la limpieza”. Es decir, sus principales tareas son limpiar mesas, sillas, pisos y baños del restaurante y en caso de ser necesario ayudar a algún cliente ya sea a llevar un pedido o encontrar una mesa.
- ❖ *Corredor*: son los encargados (a través de una serie de pasos que se desarrollarán en el siguiente capítulo) de armar cada pedido y entregarlo en la zona de retiro en un tiempo de 90 segundos.
- ❖ *Verificador*: una de las características de esta organización del trabajo es que cuanto más demanda de clientes hay, más empleados y puestos se desdoblán. En este caso, el puesto de verificador consiste en revisar cada pedido que el corredor acerca a la zona

de entrega, antes de ser despachado al cliente para así evitar quejas o problemas por algún faltante.

- ❖ *Presentador*: al igual que en el puesto de verificador, el puesto de presentador es llevado a cabo por los *Corredores*, que en el caso de haber mucha demanda solo se encargan de preparar los pedidos y dejarlos en el área de entrega. Una vez que este fue verificado, el presentador es el encargado de borrar la orden y entregarlo al cliente correcto.

Como podemos observar, el puesto de Corredor, dependiendo de la cantidad de clientes es uno de los que más tareas debe llevar a cabo, ya que el mismo puede realizar solo su tarea de armar el pedido y llevarlo a la zona de entrega o por el contrario terminar realizando tanto las tareas del *Verificador* y *Presentador* al mismo tiempo, siendo responsable del proceso completo de armado y entrega al cliente.

#### *Área de producción*

- ❖ *Iniciador*: es el encargado de iniciar cada pedido que aparece en la cocina, además de esto se encargan de la limpieza y en caso de ser necesario del stock de los productos. Según la Guía de entrenamiento del puesto, cuando aparece un pedido tiene de 0 a 5 segundos para colocar los panes dentro de una tostadora que calienta los panes y luego colocarlos en el envoltorio correspondiente.
- ❖ *Ensamblador*: una vez que los panes están en su envoltorio este se encarga de condimentarlos y desplazar los sándwiches a la zona del horno donde se encuentran las carnes.
- ❖ *Parilla*: para que el ensamblador pueda finalizar cada sándwich, es necesario tener un nivel de carnes. Para asegurarse de esto, hay un empleado que se encarga de cocinarlas siguiendo tablas de producción que indican la cantidad de carnes por franja. Las parrillas se encuentran enfrentadas a la zona de condimentación, el empleado debe darse vuelta, retirarla de los *freezers* y activarlas (estas tardan entre 44 y 116 segundos en cocinarse), luego retirarlas, guardarlas en los hornos, y recién ahí el ensamblador termina.

En cuanto a la capacitación de los empleados, cuando se ingresa a la organización el trabajador es recibido por el gerente del restaurante o gerente de gestión de personas quien además de contarle sobre su entrenamiento y presentarle a una *líder* entrenadora (de quienes se desarrollará el proceso y la organización del trabajo en el próximo capítulo), repasa los siguientes temas: horarios, política de presentismo y de break (comida que pueden consumir por día de trabajo todos los empleados) y cómo será el camino por los diferentes puestos en sus primeros días de

trabajo, dependiendo de las necesidades del restaurante y de sus preferencias. Cabe destacar que en la realidad, las preferencias de los empleados no son tenidas en cuenta a la hora de comenzar con la trayectoria laboral dentro de “Fast Burguer”, sino que se prioriza la necesidad del local. Así se ubica al nuevo trabajador/a donde los gerentes lo consideran más necesario, siendo muchas veces, estancados en un mismo puesto durante meses, generando en los trabajadores agotamiento e insatisfacción cuando no es donde más cómodos se sienten.

El primer día de entrenamiento se desarrolla con la *Líder*, luego el trabajador continúa con su camino dependiendo de las necesidades del local. Cada puesto tiene 4 etapas de entrenamiento: preparación (el entrenador prepara el material didáctico con los procedimientos), presentación (se presenta la estación donde se desarrollarán las tareas al nuevo trabajador), práctica (el entrenador realiza las tareas y en simultáneo enseña al nuevo trabajador para que este practique) y seguimiento (observación directa del entrenador al nuevo empleado).

Al finalizar el entrenamiento en cada puesto el trabajador es calificado (por un entrenador) y debe obtener un 100% de aciertos para que pueda trabajar solo en el puesto. Según el Manual de Entrenamiento, este sistema de capacitación evalúa las destrezas básicas en los procedimientos.

En relación al **control**, todos los puestos son supervisados constantemente por el Gerente de turno que se encuentre trabajando en el local a través de la observación directa y cuando se encuentran en la gerencia realizando tareas administrativas estos monitorean a través de las cámaras. Otra forma de controlar a los trabajadores es a través de los “entrenadores”, empleados que se capacitaron para saber sobre todos los puestos y tienen la capacidad de poder marcar errores o llamar la atención en caso de que sea necesario. Estos mismos, son quienes evalúan mensualmente a todos los trabajadores en materia de seguridad de la comida, asegurándose de que estos sepan todos los procedimientos necesarios para una manipulación segura de los alimentos; en materia de seguridad personal, donde se certifica que el trabajador conoce todo en materia de prevención y accidentes de trabajo, accidentes *in itinere*, si reconoce los elementos de protección personal, la utilización correcta de escaleras, levantamiento de objetos, posturas, cómo accionar en caso de incendios y cómo manipular productos químicos; por último, se lo certifica en el puesto donde trabaja mayormente asegurando que el trabajador sepa cada procedimiento necesario para ejecutar las tareas. Esta evaluación mensual de los trabajadores se carga en un sistema virtual y se aprueba con un 100% de aciertos. En caso de desaprobación, el empleado deberá repasar los contenidos, disponibles en papel y en el campus oficial de empleados y será evaluado otra vez a los 3 días para lograr ser aprobado en el puesto.

Para todos los puestos por igual, la **duración de la jornada laboral** oscila entre las 3 y las 6 horas, la cantidad de días de trabajo es de 3 a 5 y en horarios rotativos. En estas jornadas los trabajadores no poseen descanso a menos que supere las 5 horas y 15 minutos de trabajo, correspondiéndose 20 minutos de descanso que son otorgados cuando el gerente de turno lo considere oportuno. Según el contrato de trabajo de los empleados, para todos los sectores por igual, el mínimo de horas por mes es de 60 hs. y el máximo dependerá del nivel de ventas de cada sucursal, lo cual permite tener más empleados trabajando. Por ello, no existe una cantidad prefijada de horas de trabajo.

En cuanto a los **turnos de trabajo**, dependiendo la franja horaria son organizados por los gerentes desde el momento en que son fijados los horarios de trabajo semanales. Sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas nos encontramos con que muchas veces la organización del turno y la asignación de puestos a los trabajadores puede modificarse sobre la marcha debido a las necesidades del local frente a la demanda de clientes o por las preferencias mismas del gerente, por lo cual puede cambiar la ubicación de un empleado en un determinado puesto o incluso encontrarse con más o menos personal.

En cuanto al pase de turno, el mismo se realiza simultáneamente con la atención al público, por esto en varias ocasiones, no se realiza en condiciones ya que el trabajador ingresa directamente al puesto y al haber una fuerte demanda en el restaurante no se puede entregar en condiciones de orden y limpieza como se debería, o con el stock necesario para el transcurso del turno. Esto constituye uno de los factores problemáticos entre los empleados ya que muchas veces les llaman la atención por la limpieza o por cómo está el sector de trabajo, sin tener en cuenta la cantidad de clientes que habían transitado en el turno anterior y cómo se lo había dejado su compañero. Por otra parte, el hecho de no darle un tiempo específico al trabajador para que pueda ordenar y limpiar habla de cómo la empresa prioriza la productividad (evitando pagar minutos extra por la limpieza del trabajador) por sobre la seguridad personal de sus trabajadores ya que la falta de orden podría derivar a un accidente de trabajo.

La **modalidad de contratación** puede ser por tiempo indeterminado o a través de programas estatales como por ejemplo, el PIL (Programa de Inserción Laboral) el cual brinda incentivos económicos a las empresas para que contraten trabajadores desocupados y cuyos salarios dependerán 50% del Estado y 50% de la organización que contrata. Este tipo de contratación tiene un plazo de 2 años donde finalmente el trabajador pasará a una contratación por tiempo indeterminado. En nuestro caso, todos los entrevistados fueron contratados por tiempo indeterminado.

Los salarios de los trabajadores dependerán de la cantidad de horas que trabajen y se abonan de manera quincenal. En materia de retribución y premios, además del presentismo, se realizan competencias diarias, semanales y mensuales en cuanto a la cantidad de tickets que se venden, extras o productos específicos, entre los empleados, con premios como: entradas al cine, cenas, meriendas, salidas a escape room, gift card en shoppings o de bancos para utilizar en cualquier lugar, entre otras.

### ***2.5. El sistema Dual Point***

Según la Guía de *Dual Point* de la organización, este es un nuevo sistema de “servicio en mostrador” que separa físicamente el punto de toma de pedido y cobro, del punto dónde se recibe el pedido. Todos los pedidos se entregan en una misma área en común sin importar de qué dispositivo o caja se hayan tomado. Es decir, es un sistema de ordenamiento y secuenciación de los pedidos que conecta al cliente con la orden correcta, afectando directamente a los puestos de corredores y presentadores.

Entre los beneficios del sistema, la guía enumera:

- ❖ Para el cliente: percibido como ágil, eficiente y organizado, ofrece al cliente un “control del proceso” y reduce el amontonamiento de personas en el mostrador.
- ❖ Para la operación: fácil de aprender y de operar, permite el flujo constante de órdenes al área de producción (cocina, bebidas, postres, etc.) y permite el posicionamiento de empleados según el flujo y de clientes y las condiciones del restaurante.
- ❖ Para el negocio: facilita la ejecución para una oferta de menú más compleja y variada, comparte costos de inversión con futuros métodos para la captura de órdenes como servicios alternativos al mostrador (pedidos por celular, pedidos vía web, etc.)

Hay 2 posiciones claves en el servicio *Dual Point*: el cajero y el corredor. En este trabajo, como mencionamos anteriormente, trabajaremos sobre este último puesto. En cuanto a estas dos posiciones, las características del restaurante dirán cuántos empleados se deben asignar a la posición del *corredor* y a partir de qué momento estas tareas deben dividirse y repartirse con otros trabajadores que ocupan otros puestos (“*líder, presentador, verificador, papas fritas, apoyo*”). Algunas de las variables que requieren que las tareas del corredor se repartan entre más trabajadores son:

- ❖ La cantidad de tickets/ventas en hora pico.
- ❖ Los índices de cantidad de clientes en 15 minutos.

- ❖ Los ítems por bandeja y complejidad de la mezcla de producto.

Según la guía misma, tener en cuenta estos factores, garantiza el cumplimiento de los estándares de “Fast Burguer”.

Frente al contexto actual de pandemia, los trabajadores continúan trabajando de la misma manera que lo hacían antes a diferencia de que lo hacen con las puertas del restaurante cerradas brindando servicio de delivery a 600 metros y *take away* (entrega de pedidos fuera del local). Sin embargo, a los procedimientos pre- existentes se sumaron mayores controles en la limpieza, mayor repetitividad de lavado de manos, sanitización de objetos y superficies constante y utilización de elementos de protección personal como: guantes (para manejo de dinero), tapa boca y nariz durante toda la jornada laboral y máscara protectora de ojos. Todos estos, son brindados por la organización. Más adelante se desarrollará en cada puesto las modificaciones que se añadieron a los procedimientos para proteger a los trabajadores.

En resumen, a partir de las fuentes de investigación utilizadas, se pudo describir el proceso y la organización de trabajo al nivel de la organización y los diferentes puestos de manera general. Dicha organización del trabajo se caracteriza por la flexibilidad en la configuración de la jornada laboral, la contratación precarizada del personal (a conveniencia de las necesidades de la franquicia) y la polivalencia de los trabajadores.

En síntesis, el proceso y la organización del trabajo de “Fast Burguer” presenta características típicas del modelo de organización taylorista, tales como la separación del trabajo por tareas delimitadas y niveles jerárquicos, la racionalización de la producción y el control estricto de los tiempos, una cadena de montaje de comidas rápidas “montada” sobre las tareas específicas que realizan los jóvenes, en articulación con estrategias de flexibilización propias del modelo toyotista. Estas se ven representadas en la búsqueda constante del aumento de la productividad a partir de la gestión y organización del trabajo en base a la demanda y buscando el alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la empresa a través de “competencias” con el único objetivo de mejorar continuamente la productividad, los ingresos de la empresa y la calidad del producto (Newman, 2012).

## ***2.6. Normas que rigen las condiciones y medio ambiente de trabajo***

Como mencionamos anteriormente, el convenio que rige para los trabajadores es el 329/2000. En este sentido la organización sindical que representa a los empleados es la Federación de Trabajadores Pasteleros, Servicios Rápidos, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros.

Con respecto a los servicios y actividades de prevención “Fast Burguer” se adhiere a la normativa vigente en materia de prevención de riesgos de trabajo (leyes 26.773 y 19587 de seguridad e higiene) además de contar con procedimientos propios para tal fin.

La organización expresa en su sitio web oficial y redes sociales que posee un gran compromiso con la protección de la vida y la salud de sus trabajadores manteniendo un ambiente seguro y saludable para evitar riesgos y accidentes, para esto se requieren respetar normas y procedimientos. De esta manera, para la empresa la promoción constante de acciones de prevención y capacitaciones en materia de riesgos laborales es necesaria para que los trabajadores tengan conocimiento de las condiciones en las que deben trabajar y cómo prevenir un accidente además de cumplir con los requerimientos de la legislación vigente de ámbito nacional e internacional respecto de la seguridad personal. La empresa cuenta con la señalización en materia de normas de seguridad e higiene la cual debe ser visible y estar al alcance de todos y exigir su cumplimiento de manera correcta. El personal debe observar y colaborar en el cumplimiento de normas para lograr condiciones de seguridad adecuadas (según Manual de seguridad e higiene de la organización) que consisten en:

- ❖ Obedecer señales de advertencia de riesgo e ingreso a sitios o lugares restringidos como salas de mantenimientos de equipos y/o sistemas eléctricos, congelador o refrigerador, terraza de dicho local donde se encuentran instalaciones de agua.
- ❖ Utilizar guantes correctos para cada tipo de tarea de limpieza.
- ❖ Utilizar guantes para realizar limpieza de baños o cambiar cestos de basuras.
- ❖ Respetar la señalización que indica la obligación de uso de cada elemento de protección de personal.

Debemos tener en cuenta que lo señalado anteriormente es lo que “Fast Burguer” busca. Sin embargo, a partir de la observación directa, se registra que no siempre los empleados cumplen las normas, por ejemplo con el uso de guantes para limpiar los baños o cambiar los cestos de basura o máscara, exponiéndose a quemaduras. Si bien los elementos de protección están en el restaurante, la falta de monitoreo de su utilización correcta por parte de los gerentes es un factor que puede derivar en accidentes de trabajo.

### Capítulo 3: El sector de Atención al Público en Fast Burger

En este capítulo se describirá el proceso y la organización del trabajo de los puestos que componen el sector de atención al público. En este trabajo hemos seleccionado aquellos puestos que están en constante interacción con los clientes, siendo las *líderes* y los y las *corredores* quienes realizan esta tarea en cada sucursal.

#### 3.1. Líderes

En primer lugar, el puesto de *líder* en “Fast Burger” es parte del área de atención al público y básicamente se encargan de la satisfacción de los clientes. ¿Qué significa esto? Las *líderes* deben estar presentes en cada momento de la visita de los clientes al restaurante, desde que ingresan hasta que se retiran, solucionando problemas o asistiéndolos en lo que necesiten, también realizando encuestas, con el objetivo de que se lleven una buena experiencia y en el caso de tener algún inconveniente sea solucionado de manera eficaz y rápida. En dicho puesto se encuentran, en relación con el área de *producción* ya que depende de la calidad de los productos, la exactitud y la rapidez al igual que los demás puestos del área de atención al público, que el equipo de *líderes* vean resultados positivos en sus tareas, y que las mismas sean llevadas a cabo en las mejores condiciones posibles.

Este puesto, se encuentra compuesto por jóvenes mujeres de entre 18 y 24 años y es supervisado por los gerentes de turno es decir, quienes se encuentran a diario en las jornadas laborales a cargo de la sucursal, por el gerente de negocio y por una coach que es quien baja los objetivos y reparte tareas específicas día a día. Si bien el puesto es supervisado por el gerente que esté trabajando en el día, hay un responsable del grupo de *líderes* que es quién responde por el grupo en las reuniones y se encarga junto a la *coach* de hacer un seguimiento más específico. El objetivo que busca la organización para este puesto, según la Guía de *líderes* es “la interacción con las personas en cada punto del trayecto del cliente para corroborar los qué del servicio (productos, pedidos, etcétera) y los cómo (satisfacción, comodidad, alegría)”. Es decir, como mencionamos inicialmente, este puesto debe priorizar al cliente en cada etapa, prever sus necesidades y resolver rápidamente sus inquietudes.

Las tareas prescritas de las *líderes* de experiencia, según la descripción de puesto disponible en el campus institucional para empleados, son:

“Dar la bienvenida a todos los clientes y saludarlos, orientar a los clientes para brindarles la mejor opción de compra reduciendo su tiempo, anticiparse a las necesidades y brindar asistencia en el proceso de pedido para luego direccionarlos a la zona correcta ya sea de pago o entrega, superar expectativas de clientes con acciones de libertad para sorprender a través de decisiones

propias siguiendo el catálogo de prácticas de *líder*, representar la cooltura de servicio y las máximas en todo momento, resolver dudas, reclamos o acudir al Gerente de turno; liderar la recuperación de los clientes en caso de insatisfacción; despedir a los clientes invitándolos a volver”.

Según la guía de *Dual Point* (el sistema que se utiliza para la toma de pedidos y de entrega en la sucursal), estas tareas se complejizan y complementan con otras:

- ❖ Direccionar a los clientes cuando es necesario y organizar el flujo de clientes al ingreso y a la salida del mostrador.
- ❖ Utilizar una carta impresa con la propuesta de menús, fotos y precios para que el cliente visualice la oferta y pueda decidir más ágilmente al llegar a la caja registradora.
- ❖ Posicionarse en la zona de entrega, del lado de los clientes, para poder asistirlos si lo necesitaran.
- ❖ Asistir a aquellos clientes que puedan sentirse confundidos con el sistema de servicio.
- ❖ Asistir al *corredor/presentador* para entregar pedidos que no han sido reclamados/retirados.

A partir de las entrevistas, se logró identificar que además de las tareas prescriptas, existen otras que conforman la actividad que efectivamente las *líderes* realizan: venta a la mesa (lo cual implica el manejo de dinero) , realizar encuestas de satisfacción a los clientes, limpiar el sector de juegos, realizar actividades con las familias, inflar globos constantemente , ir a volantar por locales vecinos o a buscar cambio, realizar la venta, organización y desarrollo de fiestas de cumpleaños para niños, realizar puertas abiertas ( visitas guiadas dentro del local para que los clientes conozcan cómo se trabaja) revisar la comunicación interna y externa del local para asegurar que esta sea correcta, decorar el local el fechas especiales, revisar que el clima sea agradable ( música, olores, iluminación y limpieza, debiéndose avisar al gerente cualquier irregularidad que se observa en la sucursal).

Asimismo, en muchas ocasiones actúan como un nexo entre los empleados de centro de postres o lobby con el gerente u otros compañeros ya que se encuentran dispersas por el local. En cuanto a esto último, al ingresar a cualquier sucursal de “Fast Burguer” es muy probable encontrarse con las *líderes* ya que deben estar siempre visibles para los clientes, observando cada detalle del turno de trabajo (limpieza, circulación de gente dentro del local, musicalización y comunicación de los productos correcta) para que, en caso de que algo falle, comunicarlo de manera inmediata al superior.

En otras circunstancias también realizan tareas de gerentes como sacar reportes de ventas por turno en cada segmento del local, o por cada banda horaria o realizar el cierre de cajas a sus compañeros. Como podemos observar, sus acciones son múltiples, siendo la tarea prescripta<sup>6</sup> ampliamente desbordada por la actividad<sup>7</sup> efectivamente desempeñada. Cuando el local se encuentra con un volumen de concurrencia muy alto estas deben ayudar también a sus compañeros de operaciones (aquellos que arman los pedidos a los clientes, les cobran o cocinan). Esta multiplicidad de actividades ilustra la búsqueda y el logro de la polivalencia de los trabajadores, respondiendo a una de las premisas del toyotismo<sup>8</sup> (Noriega, 1993). Cuando hablamos de toyotismo a lo largo de este trabajo, lo entendemos como uno de los modelos de organización del trabajo que se aplica específicamente a la industria automotriz. Sin embargo, este es utilizado en este trabajo con el fin de dar cuenta a un conjunto de estrategias de flexibilización del trabajo aplicables al sector estudiado.

Como se puede observar existe un desacople entre las tareas prescriptas y la actividad que efectivamente las *líderes* realizan. La carga mental de trabajo según Neffa (1988) hace referencia a

los requerimientos y exigencias del puesto de trabajo en cuanto a las actividades de tipo cognitivo, es decir las que se originan en los mecanismos del pensamiento teniendo en cuenta el límite de las capacidades mentales humanas. Estas dependen por una parte de la estructura y del funcionamiento del proceso de conocimiento y por otra parte de la naturaleza, cantidad y frecuencia de la información que debe ser percibido, captada y procesada en una determinada unidad de tiempo. (Neffa, 1988:66-67)

El puesto debe estar en contacto con los gerentes y el grupo del WhatsApp del trabajo para poder llevar adelante sus tareas ya que es a partir de estos donde se recibe la información del día a día en cuanto a objetivos, tareas específicas o eventos especiales que se desarrollaran en el turno. Sin importar la cantidad de horas trabajadas se exige al puesto realizar el máximo de ventas posibles al igual que la cantidad de encuestas. Sin embargo, esto muchas veces se ve

---

<sup>6</sup> Según Le Plat, J. y Hoc, J.M. (1998): “es la tarea concebida por aquel que encarga la ejecución. Preexiste a la actividad, a la cual trata de orientar y determinar de forma más o menos completa. Es siempre descrita en un determinado lenguaje” (Le Plat, J. y Hoc, J.M., 1998:166).

<sup>7</sup> Según Le Plat, J. y Hoc, J.M. (1998) es: “lo que es puesto en marcha por el sujeto para ejecutar la tarea. Esta actividad es llevada a cabo en función del objetivo que se fija el sujeto a partir del objetivo definido por la tarea” (Le Plat, J. y Hoc, J.M., 1998:168).

<sup>8</sup> Siguiendo a Newman (2012) dentro del modelo “Toyotista” se tiende a la flexibilización de la configuración de la jornada laboral, la contratación precarizada, la adecuación de las horas de trabajo a la demanda y la polivalencia de los trabajadores que se encuentran expuestos a una rotación constante durante un mismo turno de trabajo (Newman, 2012:181-201).

obstruido por las interrupciones constantes no sólo de clientes (quejas, consultas, pedidos especiales) sino también por los compañeros o gerentes que piden favores o tareas fuera de lo prescrito (como ir a comprarle algo fuera del trabajo al gerente, ir buscar cosas a otros negocios, ir a comprar a otros negocios de la competencia para obtener los tickets que son llevados a las reuniones para analizar las ventas que estos realizaron, etcétera). La exigencia requerida por tiempo, la rapidez con que se deben llevar a cabo las tareas, la atención requerida y la concentración influyen en la elevación de la carga mental del puesto.

En cuanto a la carga física, las *líderes* se encuentran en constante movimiento, los turnos son de 3 a 6 horas en los cuales las trabajadoras caminan por el restaurante buscando clientes para realizar ventas o encuestas lo cual produce que estén todo el tiempo de pie, sin momentos de pausa o descansos para poder sentarse; se las obliga a trabajar en zapatos lo cual genera, al finalizar el día, dolores en los pies y en las piernas.

Por último, la carga psíquica (aspectos afectivos y relacionales de las exigencias del puesto) es elevada, por un lado, la carga se debe al contacto con los clientes que suelen ser problemáticos y repercute en las líderes ya que como mencionamos, son la cara visible del restaurante. Por otro lado, el puesto también cuenta con responsabilidad por manejo de dinero sumando un factor más de atención a la trabajadora durante la jornada, el cual se rige por la política de caja firmada en el contrato de trabajo siendo que si esta posee diferencia positiva o negativa acarrea desde un apercibimiento escrito u oral a suspensiones.

En resumen, a diferencia de las tareas prescriptas, el puesto lleva adelante múltiples actividades que producen una carga mental y psíquica elevada, donde las trabajadoras no solo deben estar concentradas en lograr los objetivos diarios (manteniendo el orden y la limpieza y respetando procedimientos) sino que deben tener puesta su atención en los clientes, el dinero que manejan, el desempeño de los demás puestos, el orden y la limpieza del lugar, entre otros que puedan surgir momentáneamente.

Actualmente, frente al contexto de Pandemia, las *líderes* se encuentran realizando ventas en la parte exterior del local donde se colocaron mesas para los clientes, son encargadas de organizar las filas manteniendo el distanciamiento social de 2 metros entre cada cliente y deben procurar que se mantenga el espacio en orden, limpio y sanitizado a toda hora.

### ***3.2. Organización del trabajo de las Líderes***

Este puesto como mencionamos anteriormente se encuentra supervisado por el gerente que se encuentra trabajando en el turno y específicamente es el gerente del Departamento de Experiencia al Cliente y una *coach* quienes realizan el seguimiento del equipo más específico. Si bien existe la supervisión directa y el feedback constante, podemos comprobar que estos tienen cierta autonomía para decidir cómo actuar frente a las diversas situaciones que surjan en todo momento, siempre y cuando se respeten los procedimientos de la organización.

El puesto no tiene un nivel de requerimientos específicos, sino que una vez que se ingresa a la organización la misma se encarga de brindar la capacitación necesaria para que cada líder aprenda y ejecute de la mejor manera las tareas prescritas y pueda desplegar sus habilidades interpersonales con los clientes. ¿Cómo es la capacitación? Esta consiste en una semana en la cual la nueva trabajadora será acompañada con la coach del equipo que a su vez es entrenadora; esta le brindará todo el material teórico impreso y cursos virtuales donde se explican todos los procedimientos del puesto pero además le explicará y trabajarán a la par durante ese período para finalmente, en su segunda semana laboral, certificar a través de una evaluación del puesto si se encuentra apto para quedarse solo en el turno y así comenzar a trabajar de manera individual quedando sujeto a ser evaluado diariamente por los gerentes y mensualmente por un entrenador.

En dicha organización, todas las líderes de experiencia obtienen la misma remuneración por hora, pudiendo variar la retribución quincenal a partir de la oferta de horas que haga la empresa y de la disponibilidad horaria que estas posean, lo cual les permitirá trabajar más horas y días.

### **3.3. Corredores**

El puesto de *corredor*, al igual que de las *líderes*, se encuentra interrelacionado con los puestos de todas las áreas ya que funciona como nexo entre la caja, la cocina, el servicio, las líderes y los clientes. El mismo está compuesto por jóvenes de ambos sexos entre 18 y 24 años y es supervisado por los gerentes de turno y los entrenadores que se encuentren trabajando en la jornada. El objetivo y propósito que busca la organización para este puesto es garantizar que las entregas y armado de los pedidos formen parte de un momento de “hospitalidad memorable” para cada cliente, entregando pedidos exactos de manera amable y rápida, según se señala en la Guía de Entrenamiento para corredores (material audiovisual y de lectura que se utiliza para entrenar a los empleados en la organización).

Según la guía de *Dual Point* y la descripción de puesto de la organización, el proceso de trabajo de un corredor se compone de los siguientes pasos:

- Empieza el proceso frente a la mesa donde se reúnen los productos que salen de la cocina. Debe observar la pantalla KVS de pedidos (ver anexo 3) para saber qué orden debe armar, con qué productos y qué tiempo de espera tiene la misma.
- Cuando todos los sándwiches están en la mesa OAT (*Order Assembly Tumble*)<sup>9</sup>, los coloca en una bandeja o bolsa.
- Borra la orden del monitor con el *Bump Bar* (ver anexo 3) e imprime la comanda pick (ver anexo 3) list, un ticket que contiene el detalle de la orden el número y un código de barras que se utiliza para borrarla del monitor mini ORB (*Order Ready Board*)<sup>10</sup> con el scanner.
- Lleva la bandeja o bolsa hasta la estación de papas, luego busca las bebidas y postres y se dirige a la zona de entrega. Allí verifica que la orden esté completa y exacta utilizando la comanda *pick list* o el monitor de presentación.
- Borra la orden que aparecerá en el monitor de la zona de entrega (ver anexo 3), informando al cliente que su orden se encuentra lista para retirar. Se contacta con este de manera agradable. Saluda al cliente, verifica si el número de orden de la comanda *pick list* coincide con el número de orden del ticket del cliente.
- Mientras presenta la bandeja o bolsa, le presta atención total al cliente y haciendo contacto visual. Espera que el cliente se de vuelta antes de continuar con otra tarea.
- Escanea el código de barras de la orden para borrar la misma de los monitores.

Luego de analizar el proceso de trabajo, se puede concluir que el mismo constituye una cadena de montaje de jóvenes, donde se realizan tareas de manera rutinizada y repetitiva y sin margen de maniobra posible, ya que tomar otra decisión sería alterar el proceso y la calidad de los productos, además del tiempo de la experiencia del cliente generando demoras en los pedidos.

Frente al contexto de COVID-19 que se desarrolló durante el año 2020 a nivel mundial, el procedimiento continúa siendo el mismo. La única diferencia es que los pedidos son entregados en la puerta del local, colocándolos en una bandeja para llevar donde el cliente toma su pedido sin tener contacto con el trabajador. En este caso, los *corredores* deben desplazarse aproximadamente 20 metros hacia la zona de entrada para hacer la entrega con los pedidos durante el turno completo, en ocasiones teniendo que hacer 2 viajes para poder llevar los pedidos que son más grandes y no pueden trasladarlos en una sola bandeja. En este caso el

---

<sup>9</sup> Así se denomina a la mesa donde van los productos que prepara la cocina para los pedidos.

<sup>10</sup> Es un mini monitor donde los trabajadores observan las órdenes que ya se entregaron y las borran escaneando la pick list. De esta manera desaparece de la pantalla de la zona de pedidos.

cansancio físico aumenta para estos ya que es mucho más dinámico que en una jornada fuera de pandemia donde el lugar donde se desplazan los trabajadores no supera los dos metros cuadrados.

Como mencionamos en el capítulo anterior, dependerá de varios factores que el corredor sea más de uno y se deban dividir las funciones con otros puestos. En horarios de bajo volumen de ventas y de empleados, una persona sola asume todas las responsabilidades del mostrador. Cuando se cuenta con un solo empleado y se lo posiciona en la caja registradora, se debe contemplar que sea en la que está ubicada más cerca de la zona de entrega, de manera de minimizar los pasos del trabajador que también tendrá el rol de *corredor* y por ende *presentador*. Según la Guía de *Dual Point*, el corredor quizá tenga que pasar a la posición de cajero cuando las filas entran en zona de peligro, es decir, cuando hay más de tres clientes en la fila. De ocurrir esto, el gerente puede ponerse a armar pedidos.

En cuanto a los estándares de tiempo en el servicio de mostrador, el Manual de Operaciones indica lo siguiente:

Tabla N° 2.

Proceso	Tiempo proyectado
Saludar al cliente	Se debe saludar inmediatamente al cliente cuando se acerca al mostrador.
Tomar la orden	20 a 25 segundos
Aceptar el pago	10 a 15 segundos
Entregar la orden: incluyendo los tiempos de ensamble y presentación	30 a 50 segundos
Ensamblar la orden	12 a 16 segundos
Entregar la orden	10 a 15 segundos

Fuente: Manual de Operaciones 2013.

Este cuadro nos permite observar que principios del taylorismo como la división del trabajo y especialización y el control de los tiempos de los trabajadores se encuentran presentes en la organización, conjugados con formas de organización de trabajo flexibles típicos del toyotismo. Este último sistema opera sobre los trabajadores, por un lado, sometiendo el cuerpo y el tiempo de trabajo mediante dispositivos de control y por el otro, incentivando a la productividad mediante dispositivos tendientes al involucramiento de los trabajadores en los objetivos de productividad y calidad de la empresa. Estas dos formas de construcción de "sujetos productivos" se desarrollan en simultáneo y dan como resultado la "eficacia" del toyotismo como modelo de producción (Newman, 2012).

“Fast Burguer”, en su Manual de Operaciones 2013, considera que para aumentar la satisfacción del cliente el tiempo en el mostrador no debe superar los 60 segundos. De esta manera, el tiempo de la operación comienza cuando se dice el total de la orden y termina cuando se entrega el pedido. El tiempo total de la experiencia no debe ser mayor a 3 minutos 30 segundos, comenzando desde que el cliente se pone en la fila de espera, hasta que retira su pedido.

Este puesto está a cargo de cada gerente de turno del local y la gerente de negocio. Los trabajadores son supervisados directamente durante toda la jornada laboral, no solo por los gerentes y los entrenadores, incluso muchas veces por sus propios compañeros con mayor experiencia y los clientes, que son quienes efectivamente evaluarán su desempeño, rapidez y amabilidad a través de una encuesta realizada sobre la experiencia en el restaurante (la misma es realizada por las líderes). Ante una situación problemática, según los entrevistados, los empleados pueden solucionar los problemas por sí mismos pero dependiendo de su gravedad o el motivo, de todas formas siempre deben acudir al gerente y no tomar decisiones por sí mismos, ya que eso puede derivar en una sanción, ya sea por el cambio o la devolución de un producto, juguete o dinero a un cliente, como por una mala contestación o discusión con los mismos. En cuanto al motivo de la sanción, refieren que cada decisión que se tome en un turno de trabajo está abalada por un gerente que será el responsable de lo que pase, por ende, si no se comunicara algo y esto luego causara un problema mayor se considerará una falta la no comunicación con el superior por parte del empleado.

El puesto no presenta un nivel de requerimientos específicos para su desempeño, una vez que se ingresa a la organización la misma se encarga de brindar la capacitación necesaria para que el ingresante aprenda y ejecute de la mejor manera las tareas prescritas y pueda explotar sus habilidades interpersonales con los clientes sin perder de vista la rapidez y exactitud de los pedidos.

Luego de pasar por la capacitación con la entrenadora de *líderes* (según la Guía de entrenadores) un entrenador acompañará al nuevo trabajador o trabajadora por todos los puestos del área de atención al público y trabajarán a la par durante ese período hasta que el entrenador considere que el nuevo colaborador se encuentra apto para realizar sus tareas solo. El mismo será evaluado con una certificación y una vez aprobada, podrá trabajar de manera individual, estando sujeto a una observación y evaluación constante.

Finalmente cabe destacar que la empresa define habilidades y competencias sociales, tanto para las líderes como los corredores, buscando personas amables, simpáticas, extrovertidas y

dinámicas a la hora de trabajar, si bien se requiere de mucha rapidez y concentración para poder realizar las tareas de la mejor manera el objetivo es no perder el contacto personalizado con los clientes. Al consultarle a los entrevistados cómo definirían al trabajador que busca Fast Burguer algunos de ellos expresaron:

“Atento, rápido, simpático, cool, buena onda, (se ríe). Buscan que seas extrovertido” (Entrevistado N° 1).

“Simpático, tiene rapidez, es atento, y amable” (Entrevistado N° 2).

## Capítulo 4: Los riesgos psicosociales y la percepción de los trabajadores

Para la elaboración de este capítulo se llevaron a cabo entrevistas semi- estructuradas. A partir de estas, y de las características de los puestos de trabajo descritas anteriormente, se pretende analizar algunas de las dimensiones de los RPST. Es a partir de la percepción de los trabajadores, que se buscará cumplir con el objetivo de identificar los factores de riesgo psicosociales de los puestos de atención al público en relación a las dimensiones de intensidad del trabajo, la autonomía, las exigencias emocionales, y por último las relaciones sociales dentro de la organización.

A continuación, se describirán los factores de riesgos psicosociales a partir de los testimonios recogidos en las entrevistas.

### ***4.1. Intensidad del trabajo***

La intensidad y la complejidad del trabajo se asocian y varían según diferentes variables: las restricciones de ritmo, la existencia de objetivos poco realistas, la polivalencia, las responsabilidades, eventuales instrucciones contradictorias, interrupciones de actividades no preparadas y la exigencia de competencias solicitadas por encima del nivel de calificación del trabajador (Gollac y Bodier, 2011).

El ritmo de trabajo regula el tiempo requerido para la actividad y su cumplimiento es objeto del control por parte de la jerarquía y de los supervisores. Este ritmo puede estar determinado por la cantidad de trabajo a realizar en un tiempo dado, las normas de producción, la exigencia de rapidez para concluir las tareas y también de realizar la entrega del producto en el tiempo fijado (Neffa, 2019).

En “Fast Burger”, los trabajadores no pueden manejar sus propios ritmos de trabajo sino que se ven subordinados a los tiempos que figuran en los procedimientos y en consecuencia a los tiempos de las máquinas ya que el proceso de trabajo depende de estas. Los *corredores*, al armar los pedidos dependen del tiempo y del funcionamiento de las máquinas de papas fritas, gaseosas, y también de los tiempos que tardan tanto el *cajero* en procesar cada pedido, como los trabajadores en la cocina en despechar cada producto. Cabe destacar que otro factor que juega un papel importante es la cantidad de trabajadores en el turno de trabajo, ya que si bien las máquinas cocinan de manera automática, necesitan tener stock del producto necesario para que esto suceda. Si el *corredor* estuviera solo, él mismo, atrasándose en el armado de pedidos, (aún cuando el stock sea necesario para continuar) deberá realizar dicha tarea.

En un contexto de incorporación y uso masivo de las tecnologías de la información y comunicación, la organización del trabajo promueve sistemas explícitos u ocultos de disciplinamiento, vigilancia y control que permiten intensificar el trabajo (Neffa,2019). En “Fast Burguer”, los trabajadores son vigilados constantemente a través de la observación directa de los gerentes, que controlan que se cumplan los procedimientos de manera correcta; las cámaras vigiladores de empleados, ubicadas en todo el restaurante; pero también son los sistemas informáticos, además de los clientes, quienes organizan y controlan a los trabajadores ya que cada monitor y máquina cuenta con un tiempo determinado.

En el caso de los *corredores*, las pantallas donde figuran los pedidos por armar, las bebidas que deben realizarse y el mini monitor donde el trabajador borra la orden para que el cliente la retire, van contando los segundos que se tardan en borrar, es decir, hasta que el empleado no se acerca y realiza la tarea y borra la orden, los segundos pasan y de esta manera el tiempo estimado de 3 minutos 30 para cada cliente no es cumplido. En consecuencia, la máquina arroja el promedio de minutos que se tarda con cada pedido, por lo cual, cuanto más se tarde en armar uno, más elevado será ese promedio y más rápido deberán entregar los pedidos siguientes para poder reducir el tiempo de las pantallas.

En caso de que el armado de un pedido, desde que aparece en la pantalla hasta que se entrega al cliente, se demore más de 90 segundos, automáticamente van cambiando los colores en la pantalla y el tiempo, indicando que se está tardando más en el proceso de trabajo. Esto es monitoreado desde casa central y remitido al supervisor del área. En caso de ver números negativos se comunican con los gerentes de cada local para consultar qué es lo que provoca que se esté tardando tanto en entregar los pedidos. En consecuencia, en vez de realizar el procedimiento de manera adecuada, borrando las órdenes a medida que salen los productos de la cocina, los empleados deben borrar los pedidos lo antes posible de las 3 pantallas que hay en el área de entrega con el fin de bajar estos números. Una de las problemáticas que surge ante esto es que al borrarlos de la pantalla al público, estos deben gritar los números de los tickets varias veces hasta que el cliente capta que es el suyo, y así se produce un retraso en todo el proceso provocando efectos que van en contra de los estándares de calidad de la organización tanto en la comida, como en los demás tiempos. Es decir, se incita a que el trabajador realice sus tareas de manera más desordenada con el objetivo de mostrar tiempos que son “irreales” obteniendo a cambio una jornada de trabajo desordenada y estresante.

Por último, la empresa estipula, a través de una encuesta que figura en el ticket de compra, un mecanismo para que los propios clientes evalúen el desempeño de los trabajadores y cuyos

resultados a fin de mes, según la política de la empresa deben obtener como mínimo un 79% de “Muy Satisfechos”, en caso contrario, las *líderes*, encargadas de realizar estas encuestas junto a los clientes sufren retos por parte de sus superiores y trabajan con mayor presión para conseguir un mejor resultado, ya que se considera que es su responsabilidad que estas sean positivas.

La constante intensificación del trabajo para aumentar la producción o cumplir con los plazos de entrega puede llegar a impedir que el trabajo se haga respetando las reglas del oficio y que no se logren los estándares debidos de calidad.

Como hemos mencionado en el marco teórico, la intensidad y la complejidad del trabajo se puede analizar a partir de varios indicadores. Dentro de “Fast Burguer” las que se expresan de manera aguda en los puestos analizados son la cantidad de información a procesar y la concentración elevada, la transferencia de responsabilidades de la dirección sumadas a las habituales, y por último la imposición de manera forzada de una polivalencia o ampliación de tareas para hacer frente a la rotación o ausentismo.

En cuanto a la cantidad de información a procesar, los *corredores* entrevistados nos comentan que son muchos aspectos y cantidad de información que deben tener en cuenta en cada jornada de trabajo. No solo deben memorizar las ordenes que aparecen en pantalla y los ítems que las componen, sino estar atentos a los tiempos de las máquinas, a los clientes que están del otro lado del mostrador (si tienen un problema o solicitan algo), los comentarios de los cajeros o del equipo que esté en la cocina, los procedimientos que deben cumplir y, en ocasiones, responder a las evaluaciones que les toman los entrenadores sobre el puesto mientras están trabajando. Con respecto a la cantidad de cosas que se deben prestar atención mientras hacen sus tareas, la Entrevistada N° 5 nos comenta que:

“Tengo que estar atenta a muchas cosas, dentro del armado de pedidos hay mucho que pensar, si tengo papas, gaseosa, hielo, si el piso está limpio, si la gente no tiene problemas y su pedido está bien, que es uno de los factores más importantes, hay muchos factores que alteran al tiempo y la tarea que esté realizando”.

Los 7 entrevistados coinciden que su trabajo es “bajo presión” ya que tienen que realizar todo de manera correcta, cumpliendo con los tiempos y estándares de calidad para lograr que los clientes se lleven una buena impresión en su visita. También expresan que esta elevada presión aumenta su intensidad cuando hay mayor cantidad de clientes en el restaurante o cuando el gerente se pone a trabajar a la par de ellos.

Como afirma el Entrevistado N°7:

“A veces uno recibe la presión porque hay mucha gente en el local o simplemente porque tiene la presencia de un gerente o superior. Quizás no es lo mejor o no se dirige de la mejor forma muchas veces y quizás eso es un poco de presión y lleva a uno a hacer las cosas de manera torpe o por ejemplo tirar las cosas. Te pones nervioso porque querés que salga todo bien, que no te llame la atención querés, que salga todo perfecto y eso muchas veces te juega en contra, queda todo en tu cabeza y terminas haciendo todo mal, todo lo contrario, tardando mucho en cada pedido”.

Sucede en ocasiones, que las *líderes* son sobrecargadas de tareas que corresponden a los gerentes, como, por ejemplo hacer reportes de ventas o abrir/cerrar las cajas de los demás empleados (lo cual implica manejar gran cantidad de dinero en ocasiones). Es decir, que además del resto de sus tareas habituales deben llevar a cabo tareas que no les corresponden y que son propias de sus superiores provocando una intensificación por sobrecarga de tareas no correspondiente al puesto.

En cuanto a la imposición de polivalencia o ampliación de tareas a nivel general dentro de la organización, nos encontramos con que los trabajadores, según el Manual de *Dual Point* de la organización, pueden desenvolverse en más de 2 puestos al mismo tiempo, ejemplo: el mismo empleado que arma los pedidos, está en la caja, es quien cocina las papas fritas, arma las gaseosas y lo entrega a los clientes, adquiriendo múltiples responsabilidades. En cuanto a las *líderes* como expresamos anteriormente, no solo llevan a cabo sus actividades sino que en ocasiones se les solicitan tareas de otros puestos, dejando relegadas sus principales tareas.

En conclusión, podemos observar cómo los empleados en un mismo turno laboral pueden pasar por diferentes puestos de trabajo dependiendo el flujo de clientes, o por la ausencia de otro empleado. De esta manera, la empresa se ahorra poner un empleado más utilizando la polivalencia y sobrecargando de tareas a los y las trabajadores, causándoles “fatiga mental”<sup>11</sup> (Neffa, 2019). Dentro de “Fast Burguer” los trabajadores con mayor experiencia presentan sensaciones de fatiga crónica ya que son utilizados en una mayor cantidad de puestos cada jornada de trabajo, volviéndose estas extenuantes.

En las entrevistas realizadas se consultó a los trabajadores cómo consideraban a su trabajo.

“La gente es intensa (ríe) pero el trabajo en sí no, la gente sí. Ahora, si estoy sola y tengo que hacer todas las cosas sola, armar papas, bebidas, el pedido y entregar y se siguen sumando, eso sí se torna muy intenso. Es decir, la intensidad varía según la cantidad de personas que haya tanto comprando como trabajando” (Entrevistado N°2).

---

<sup>11</sup> Useche (1992), siguiendo a Batarrita y otros, refiere a la fatiga mental como “un fenómeno no reversible, por lo que se convierte en un proceso crónico que está relacionado con cuadros de patología mental. Aparece como resultado de la ejecución de tareas repetitivas, parcelarias y monótonas, de la coerción de jerarquías autoritarias, inadecuada retribución por el trabajo, etc.” (Useche, 1992 pp.93).

A partir de este testimonio se puede extraer que esta intensidad de la que hablamos, para los trabajadores depende de la demanda, de la cantidad de clientes que haya dentro del local y de los ritmos en el proceso de trabajo.

“En realidad es muy intenso porque tenés que estar en todo momento en movimiento, pendiente de varias cosas a la vez, las máquinas, las personas, los tiempos, que te den los productos como debe ser, controlar los productos para que no haya problemas...” (Entrevistad N°3).

Los dos puestos analizados en “Fast Burguer” requieren la ejecución de muchas tareas a la vez, pero adicionalmente también se lleva a cabo manejo de información, dinero, concentración y presión constante ya que depende del desempeño de los trabajadores que los clientes tengan una buena visita y decidan volver al restaurante. En conclusión, nos encontramos con dos puestos de trabajo con elevada intensidad, lo cual genera que los trabajadores se sientan nerviosos e irritados constantemente por la multiplicidad de tareas y aspectos a los que deben prestar atención durante la jornada de trabajo.

#### **4.2. Autonomía**

Como se mencionó en el marco teórico, la autonomía en el trabajo consiste en la posibilidad del trabajador de ser actor, conducir su vida laboral y tener la posibilidad de crecer dentro de la organización, de intervenir en la producción participando en la toma de decisiones, para usar y desarrollar sus competencias profesionales y seguir aprendiendo sin tener que realizar de manera continua tareas rutinarias, monótonas y repetitivas. De estas posibilidades dependerá que se viva el trabajo como algo positivo, se le encuentre un sentido y se sienta placer. En este sentido, la autonomía y la capacidad de control del propio trabajo se vuelven dimensiones centrales de los RPST.

Según Neffa (2019) la extrema división social y técnica del trabajo, tal como podemos identificar en “Fast Burguer”, reduce las posibilidades de autonomía y del control, en consecuencia, algunas personas perciben el trabajo sin interés y reconocimiento. En otros y otras trabajadores esto da lugar a tensiones que pueden acarrear estados depresivos.

Cuando nos referimos a “capacidad de decisión”, esto implica poder participar y/o ser consultado o escuchado sobre los cambios en la empresa a partir de las calificaciones, experiencia en el puesto y el sector de actividad. En “Fast Burguer” a partir de las entrevistas realizadas, llegamos a la conclusión de que la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta a la hora de diseñar estrategias o maneras de realizar las tareas de los distintos puestos de trabajo.

“No, las decisiones son totalmente de la parte de gerentes o quizás de la parte de marketing, pero queda la charla ahí, es como que yo sigo ordenes, puedo dar una opinión, pero eso no asegura que la tengan en cuenta. Me pasó cuando arranqué a trabajar que yo tenía muchos problemas en el sector de caja y solicité si me podían tener en cuenta para otros puestos y no sucedió. Yo siento que no fue bueno porque determinó en suspensiones, angustia, horas sin trabajar y no estuvo bueno que no me escucharan. El ambiente cuando uno está en la caja es muy diferente porque la exigencia es mucho más grande, casi todos los puestos dependen del cajero” (Entrevistado N°5).

Todos los entrevistados coinciden en que sus opiniones son pedidas solo cuando se busca generar algún tipo de acción que beneficie a la empresa, por ejemplo, en el caso de las *líderes*, cuando hay pocas ventas, los gerentes les preguntan qué cupones se pueden entregar a los clientes, a dónde se puede ir a vender, entre otras cuestiones, pero el beneficio siempre termina siendo para la organización y no para una mejora o cambio en las tareas de los trabajadores.

“Nunca pidieron en lo que es Burger Faster, los de arriba digamos, nuestra opinión o dijeron denos ideas, nunca nada, siempre ellos bajan directivas o las cosas que tenemos que hacer y las hacemos, eso es todo. Pero ya la culpa no es del gerente sino que viene más de arriba, y lo que son decisiones del local, nada, lo único que decidimos es como decorar, es la decisión más importante que tenemos. Pero la compañía siempre lo que busca es el beneficio, la gente no compra y tenés que buscar la gente, buscar la venta, el ticket, siempre se busca que la gente venga y para eso específicamente estamos nosotras, las *Líderes*, para que la gente se lleve una buena impresión del local y no solo vuelva, la atraigamos, porque para eso estamos nosotras”. (Entrevistada N°4)

En la organización, los trabajadores tampoco conocen con anterioridad cómo van a cambiar sus futuros días y horarios de trabajo, o cuándo va a poder tomar las licencias por vacaciones; esta imposibilidad para prever su tiempo de trabajo (mientras aumenta su situación de disponibilidad para la empresa) le quita autonomía y le dificulta poder organizar con tiempo su vida personal y familiar. Para los trabajadores, poder ejercer control sobre los tiempos de trabajo y de descanso permite mejorar las condiciones de trabajo y conciliar la vida laboral con la familiar. Asimismo los trabajadores no pueden prever ni anticipar la actividad que desarrollarán al día siguiente, ni participar de las decisiones sobre sus tareas, lo cual genera incertidumbre y falta de reconocimiento.

Los trabajadores entrevistados nos comentan que los horarios son publicados 2 días antes de que inicie la siguiente semana laboral, donde aparece un puesto asignado. Sin embargo, todos han coincidido en que esto, luego, no es respetado por los gerentes por diferentes cuestiones: ausencia de algún/a empleado/a, variación en la cantidad de clientes, algún tipo de accidente o malestar en algún empleado que necesita ir a otro puesto o el tipo de rendimiento que se tiene en un puesto.

“Los puestos están en los horarios cuando se publican una vez a la semana y varia a la hora de ingresar a trabajar, nunca son lo que dicen los horarios publicados, uno llega con mucha

incertidumbre a trabajar porque nunca ocurre lo que dice. Yo siento que es por practicidad del gerente para hacer los horarios, ponen lo que sea más sencillo y cuando planifican el día depende las personas y la cantidad de gente ubican a las personas, por eso durante un turno podés estar en un puesto y a la media hora en otro y así. Esto me hace sentir frustración porque no siempre los puestos son lo que uno espera o quiere o comparte el puesto con quien quisiera ¿no?, como ya dije el hecho de estar en atención al público da presión o incomodidades o podés sentirte más libre en cocina por no tener presión entonces, produce frustración el hecho de que uno quería estar en cierto puesto y no está, y quizás en un determinado puesto uno está mejor” (Entrevistado N° 5).

En este testimonio se observa como la organización planifica los turnos de trabajo según su conveniencia logrando así tener muchos trabajadores con poca cantidad de horas, con una retribución monetaria baja, que les permite una rotación constante por diferentes puestos según la necesidad del local.

Por otra parte, el trabajo en “Fast Burger” está organizado por la dirección y cada tarea resulta de una división técnica y social extrema de trabajo que debe ejecutarse según está descrita en los procedimientos de la organización, cumpliendo normas, en un tiempo programado y siguiendo secuencias estrictas.

Como hemos visto, es importante que los trabajadores dispongan de cierto margen de autonomía o control para trabajar, según su ritmo y estilo, sobre el contenido y la organización de su trabajo (la secuencia de operaciones, métodos y herramientas a utilizar, tareas a realizar, estilo personalizado, ritmo de trabajo, etc.). Cuando el trabajo es dependiente del modo operatorio y del funcionamiento de las maquinarias y equipos, como en “Fast Burger”, y cuando predomina a su vez una extrema división técnica y social del trabajo que impone al trabajador realizar tareas simples, repetitivas y rutinarias que no presentan mayor interés y generan aburrimiento, esas condiciones atentan contra la autonomía y son fuente de sufrimiento.

Es interesante destacar que dentro de la organización, ni siquiera en el sector de atención al público (donde las tareas son menos preestablecidas a comparación del área *de producción*) existe algún grado de libertad. Esto es posible observarlo en primer lugar a partir de las tareas protocolarizadas que llevan a cabo los trabajadores, las cuales deben hacerse tal y como se describe en las guías de entrenamiento de la organización y con las frases preestablecidas que estos documentos indican utilizar. Por otra parte, el control permanente a los trabajadores a partir de la observación directa o a través de las cámaras conlleva a los trabajadores a realizar sus tareas de la forma que indica la empresa, aun cuando estos tuvieran un método o técnica propia más rápida o eficiente.

#### **4.3. Exigencias emocionales**

El trabajo de atención al cliente es uno de los denominados “trabajos emocionales” que según Neffa (2019) demandan un contacto cara a cara con el público; las actitudes o expresiones del trabajador producen un estado emocional en el otro y la dimensión emocional forma parte inherente de la tarea.

Como mencionamos en el marco teórico, las exigencias emocionales nacen por la relación con el público, clientes o usuarios. Los empleos de comercio y servicios para ser más eficaces requieren que los trabajadores autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión. Sin embargo, esto puede producir desgaste y disonancia emocional, ya que el trabajador tiene que mostrar emocionalmente lo que no siente.

Cuando se indaga en las entrevistas a los trabajadores si durante su jornada laboral estos deben forzar determinadas actitudes o “actuar” de algo que no sienten, todos afirman que deben estar demostrando todo el tiempo una actitud simpática y empática buscando que el cliente se vaya feliz. Con respecto a esta pregunta una de las *líderes* de la organización expresa:

“Como líder sí, yo puedo estar triste, ponele un montón de problemas en mi casa y llegar con la cabeza hecha un lio y llegas y sos líder, tenés que estar concentrada en que vos tenes que hacer que el cliente tenga una buena visita, que se vaya contento y eso me termina haciendo mal. Antes, tuve ataques de pánico, lloraba todos los días, llegaba al local y no quería entrar al local, me hacía mal estar ahí, pero es por eso mismo, porque uno trata de fingir... ¿Cómo decirlo?... para que el cliente se lleve una buena impresión tuya y del lugar” (Entrevistado N° 4).

El *corredor* entrevistado N°5, frente a la misma pregunta expresa:

“Totalmente, entrar a trabajar es estar en un personaje totalmente empático y simpático. La empresa antes tenía un modo muy robótico de mostrar a las personas... siempre sonriendo, y ahora no es necesario sonreír, pero si está el hecho de trata de vender acá algo extra, allá también... y para hacer eso ¿qué tenes que hacer? sí, ser simpático, tenes que sonreír, es más de lo mismo pero disfrazado de otra manera”.

Pudimos observar a partir de los diferentes testimonios que los trabajadores al entrar a la organización automáticamente deben transformar su expresión fácil, y esconder sus sentimientos buscando mantener una imagen de “alegría” o “simpatía” con los clientes evitando que estos perciban el malestar.

Durante las jornadas laborales extenuantes, los empleados, lidian con los estados anímicos de los clientes o usuarios para poder aplicar las directrices, rutinas y protocolos. Ante esto, los entrevistados fueron consultados sobre cuál era el aspecto que menos les gustaba de trabajar en atención al público y justamente, trabajar con clientes de los que reciben malos tratos, quejas, comentarios con tonos de superioridad, según expresaron estos, son lo que provoca que sean la parte que más les disgusta. El Entrevistado N°7 expresa:

“Lo que más me disgusta son los clientes mal predispuestos, mal educados, que ya por empezar no te responden algo tan básico como el saludo, es primordial el respeto. Que vayan directo a lo que quieren y nada más, muestra que no les interesa nada” (Entrevistado N°7).

“Emm, bueno. La gente en sí? Jajajaj (ríe) porque hay gente que puede ser un amor que te trata re bien, te sonríe, y hay gente que no entiende y piensan que por trabajar en atención al público no sos una persona, te pueden tratar como quieren, también el tema de la presión de atrás porque uno siempre tiene que estar tratándolos bien y no si no se lo merece, te dicen que va a pasar siempre, que tenes que entender... y no, ¿Por qué tengo que entender? ¿Qué? ¿Por trabajar en atención al público me pueden tratar cómo quieren?” (Entrevistado N°6).

Retomando la idea de Hochschild (1983), el trabajo emocional es entendido como “el esfuerzo, la planificación y el control requeridos para desplegar emociones deseadas durante las transacciones interpersonales”. Los trabajadores de “Fast Burguer” afirman que tanto directa como indirectamente les ha ocurrido que una autoridad les diga o indique que cosas se podían decir o no, de qué manera hablar, pararse o mirar a los clientes y así sucesivamente con la excusa de que eso sirve más para vender, mejorar su trabajo. La Entrevistada N°7 comenta en su entrevista, que en una última visita del supervisor del área, en plena pandemia, donde los trabajadores utilizan barbijo y máscara facial, marcaron como un punto negativo a trabajar que los trabajadores no sonríen a los clientes.

De acuerdo a la bibliografía consultada, sabemos que este tipo de empresa busca desarrollar una cultura organizacional basada en el supuesto de que “el cliente siempre tiene la razón”, donde no se puede discutir y se debe dar la razón frente a un reclamo de un cliente lo cual contribuye a que los trabajadores sufran agotamiento mental, ya que en varias ocasiones deben soportar gritos, malas contestaciones o insultos por el solo hecho de tardar unos minutos con un pedido o no tratar al cliente como este lo considera oportuno y necesario.

A este respecto el entrevistado N°4 expresa:

“Los clientes se enojan, te gritan, te putean te tratan muy mal. No pueden entender que sos un ser humano y no una máquina, que no vas a hacer algo apropiado en contra y no lo entienden”.

#### ***4.4. Relaciones sociales***

Las relaciones sociales pueden crear las condiciones para que los trabajadores se integren en un colectivo, sean tratados de manera justa, exista el reconocimiento por su tarea y allí se les reconozca un margen de autonomía en función de sus calificaciones y competencias. Pero el ambiente psicosocial de las empresas y organizaciones no es homogéneo (Neffa, 2019).

Dentro de este factor de riesgo y en diversos niveles se pueden distinguir varios tipos de relaciones específicas que detallaremos a continuación.

### ***a) Relaciones con compañeros y compañeras***

Un elemento clave en las relaciones entre colegas es el apoyo social, ya que permite transmitir conocimientos y experiencias y ayudar a superar momentos difíciles provocados por las exigencias de las CyMAT, los riesgos prevaletentes, el agotamiento emocional, los conflictos y las tensiones. Cuando las nuevas formas de organización del trabajo conducen a la individualización, se dificulta la comunicación y transmisión de experiencias entre pares. En consecuencia, si la organización, para lograr mayores rendimientos, estimula la competencia interna, es probable que se deterioren las relaciones volviéndose tensas y conflictivas debido a que se promueve la segmentación de la fuerza de trabajo (Neffa,2019). En “Fast Burger” los entrevistados relatan que las relaciones entre colegas suelen ser buenas y de respeto. Estos saben que dependen de sus compañeros que un turno de trabajo sea bueno y llevadero, por lo cual prefieren tener una buena relación o no demostrar si alguien les cae mal ya que determina que surjan otros problemas durante la jornada.

Las malas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, la falta de cohesión, la reducción de los contactos sociales, la dificultad para expresar las emociones y opiniones y el aislamiento en el puesto de trabajo, pueden producir elevados niveles de tensión entre los miembros de una organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el mutuo apoyo social en el trabajo pueden incrementar el bienestar psicológico en el trabajo y crear un clima laboral saludable (Neffa,2019).

El Entrevistado N°4 expresa:

“Con los compañeros se sienten los grupos que arman dentro del local. Por ejemplo, tenés el grupo del cierre, el grupito de la noche, de la mañana y siempre pasa que tenes un gerente o varios que están con esos grupitos y son los que tienen beneficios o algún tipo de privilegio y no está bueno. No es que si yo tengo una linda relación con un gerente y me llevo bien o me siento a comer con él o capaz me deja sentarme a tomar un café de más, no es que lo voy a andar divulgando ni voy a tratar mal a mi compañero por eso, creyéndome más. Estas son cosas que pasan mucho, o hablan de manera despectiva del resto, ponele si son chicos nuevos y trabajan mal “ese es un queso, es malísimo” es como que dejan de lado que entraron hace un mes y todo lo que vos aprendiste no sé en 4 años, 5, él lo está aprendiendo hace un mes.. entonces nada. Falta empatía, ponerse en el lugar del otro y decir, che dale, date cuenta de que vos también pasaste por eso, y seguramente tuvieron atrás de ellos a compañeros como ellos, y no está bueno, porque uno lo escucha y se pone mal”.

A partir de este testimonio podemos detectar la existencia de “sub- grupos” por edades o turnos de trabajo, y la existencia de actitudes negativas de los trabajadores con mayor experiencia hacia los más nuevos. El entrenamiento dentro de la organización es fugaz a comparación de lo

que establecen los procedimientos para cada trabajador, y al darse a la par de una jornada común y corriente, muchas veces estos trabajadores pueden atrasar el proceso de trabajo.

Gracias a la información recolectada, también podemos concluir que si bien “Fast Burguer” realiza muchas competencias diarias sobre quién vende más de un producto o mayor cantidad, con el fin de aumentar la productividad; estas son llevadas a cabo por los empleados y no derivan en peleas o disputas ya que los premios no suelen ser muy atractivos o directamente no existen por la situación económica de la sucursal.

En resumen, si bien existen en ocasiones peleas o injusticias entre los propios empleados, que en la mayoría de los casos son consecuencia de actitudes de los gerentes, estos aseguran que a pesar de los diferentes grupos dentro del local, tienen una relación normal y llevadera, donde existe comunicación y se brindan apoyo como estrategia para enfrentar las discordias que puedan surgir con clientes o superiores.

“No es que nos odiamos todos todo el tiempo y que no exista el compañerismo. Muchas veces los clientes o algún gerente tienen actitudes malas, nos faltan el respeto, nos gritan o nos dan una orden fuera de lugar o que no nos corresponde y ahí están los compañeros, los que son iguales a vos, que realmente si lo creen necesario van a saltar a defenderte, aunque no te lleves bien eh, pero ellos van a estar. Uno sabe que después de todo tiene que colaborar con los que son igual a uno, sino estas al horno ahí” (Entrevistado N°1)

### ***b) Relaciones con la jerarquía***

Las relaciones con los directivos están configuradas según sean sus estilos de dirección y los modelos de gestión los cuales determinarán el ambiente de trabajo y las relaciones entre los trabajadores y los jefes, el apoyo técnico que los superiores proporcionan a los trabajadores y el reconocimiento ya sea material, moral mediante elogios y felicitaciones, o simbólico es un aspecto importante para los trabajadores. Cuando estos son insuficientes generan sufrimiento, desánimo y disminución del esfuerzo para mantener un estándar de productividad y calidad aceptables.

Cuando la autoridad jerárquica es débil, la situación se degrada, surgen conflictos entre los mandos medios y de ellos con los trabajadores de ejecución y se crean las condiciones para el acoso moral, la discriminación o el mobbing.

Neffa (2019) siguiendo a Bolstanski y Chiapello (1999) expresa que con “el nuevo espíritu del capitalismo” que emerge luego de la crisis de los años setenta, el enfoque de la gestión por liderazgo se relaciona directamente con el logro de la eficacia productiva (productividad, calidad, cumplimiento de plazos de entrega) y con los resultados de la gestión de la fuerza de

trabajo (absentismo, rotación, conflictos interpersonales y laborales, satisfacción en el trabajo). Pero la dirección empresarial y las gerencias que organizan el trabajo prescripto pueden situarse a mucha distancia del trabajo real y por esa causa no identifican los factores de RPST que afectan a un trabajador y dan lugar a su sufrimiento.

Cuando se indagó a los entrevistados sobre cómo eran las relaciones con los superiores dentro de la organización, estos comentaron que las principales problemáticas son los malos tratos, favoritismo, sobrecarga de tareas y mala comunicación.

En cuanto a los malos tratos, si bien todos los trabajadores entrevistados afirman y definen actualmente la relación con superiores como una “normal y de respeto” coinciden en que varias veces los gerentes tienen actitudes de superioridad, piden las cosas de mala manera o no mantienen un diálogo respetuoso básico como “por favor y gracias”. El entrevistado N° 6 nos relata una situación con un gerente

“Una vez me paso con una gerenta que me dijo, me hablaba como afirmando todo el tiempo que ella era una superior que yo le debía respeto y no, somos personas, somos iguales, si bien tu cargo acá es más alto, somos personas y me tenés que respetar y yo a vos respetarte, me decía parate de tal manera, no me mires de tal manera, entendes y fue como horrible, ese día me fui llorando a mi casa literalmente. Después, me llevo a decir: “No crees que tu ciclo acá en la empresa terminó? Porque no te dejas de joder y renuncias?” Y fue como wau, ósea un gerente me está diciendo esto”.

El tema del favoritismo es una problemática que afecta no solo emocionalmente a los trabajadores por la diferencia en el trato o la permisividad para ciertas cosas (como por ejemplo, comer un producto de más, cambiar horarios con otro/a compañero/a, llegar más tarde o irse temprano), sino también monetariamente ya que, como indican en sus relatos, si uno “le cae mejor a un gerente” tendrá más horas, más días de trabajo y en consecuencia una mejor remuneración.

El Entrevistado N° 7 comenta:

“El favoritismo es uno de los mayores problemas por una cuestión de que vos necesitas a tu compañero que esté atento al puesto y no está o está jugando con el celular y el gerente no le dice nada porque lo está avalando. Esto te genera una bronca por el hecho de que somos todos iguales y debería haber el mismo trato con todo en los turnos, pero después que cada uno en su vida privada haga lo que quiera”.

En el mismo sentido el Entrevistado N° 3 afirma:

“El favoritismo es problemático también porque todos somos iguales y deberíamos tener el mismo trato y los mismos privilegios por así decirlo... no está bueno que a uno le des tal cosa y al otro no, te genera bronca e impotencia”.

A partir de estos testimonios, podemos observar que la relación con los superiores es el mecanismo por el cual se asignan las horas de trabajo o se obtienen beneficios en cuanto al puesto o a las tareas a llevar a cabo durante la jornada de trabajo, lo cual genera competencia entre los trabajadores, aumentando la carga emocional.

En cuanto a la sobre cargas de tareas, parece que producto de las relaciones que forjan algunos gerentes con empleados, se traducen además del favoritismo, en que tengan preferencias para enviar a realizar muchas tareas a una sola persona mientras que a los demás no. El Entrevistado N°3 expresa:

“A mi cuando me mandan hacer una tarea en determinado momento y me piden que haga además de eso 3 tareas más en 1 minuto por así decirlo...por ejemplo, te mandan a lavar bandejas y que limpies el fondo en media hora, “teneme todo listo” y me genera impotencia porque por ahí son tareas que te llevan más tiempo y procedimientos y por ahí te faltó realizar una actividad y ya están atrás tuyo ¿Por qué no lo hiciste? ¿Por qué desperdiciaste el tiempo? cuando quizás otras personas que no estaban haciendo nada podrían haberlo hecho...”.

A partir de estos testimonios podemos concluir que las relaciones informales con los superiores dentro de la organización tienen un impacto directo en las condiciones generales de trabajo. Estas relaciones que se forjan por fuera de la jornada laboral se traducen en discrecionalidad a la hora de asignar tareas, donde algunos son más beneficiados que otros.

Por último en cuanto a la falta de comunicación, el Entrevistado N° 7 expresa que:

“Yo creo que englobando todo, haciendo todo más general el problema principal siempre es la falta de comunicación, si no hay una buena comunicación entre compañeros y gerentes o viceversa no se llega a nada, siempre la buena comunicación esta buena y lleva a que el turno corra un poco mejor”.

Indagando un poco más, el trabajador explica que esta falta de comunicación se relaciona con el mal pase de turno entre gerentes y compañeros ya que si no cuentan las novedades, los productos faltantes o las problemáticas que podrían haber surgido durante la jornada, esto termina afectando al siguiente turno de trabajo y siendo causa de posibles sanciones o retos.

En resumen, las relaciones con los mandos altos son débiles, la falta de comunicación, apoyo y reconocimiento se traducen en el malestar de los empleados y los lleva a confrontar entre ellos mismos, generando así en ocasiones, un mal clima de trabajo que puede repercutir en las relaciones de estos con los clientes también.

### ***c) Relaciones con personas exteriores a la empresa***

Desde hace varias décadas el trabajo requiere una relación más frecuente y estrecha de los trabajadores con los clientes con los cuales se establece una relación que a menudo es

conflictiva porque el trabajador “da la cara” por la empresa y no tiene los recursos para aportar solución a los problemas en el tiempo exigido por clientes y usuarios. Con frecuencia esta relación da lugar a reprimendas, amenazas, insultos, violencia verbal e incluso física (Neffa, 2019). Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, los trabajadores deben controlar sus emociones para no responder mal, soportar los insultos y la violencia de usuarios y clientes.

Estas relaciones pueden generar satisfacción por la expresión de su estima y reconocimiento hacia los trabajadores y la empresa, pero los trabajadores también son susceptibles de quedar expuestos a conflictos y frecuentes agresiones verbales o físicas. En el caso de “Fast Burguer”, entre los entrevistados encontramos diferentes posturas, si bien todos coinciden en que trabajar con personas constantemente a las cuales deben brindarles “un buen servicio” les genera presión, estrés o mal humor, 3 de ellos señalan que muchas veces depende del trato que reciban como se sentirán, entre estos, el Entrevistado N° 7 expresa:

“Dependiendo del tipo de cliente es como me siento, quizás el hecho de estar haciendo la atención al público a gente buena, gente bien predispuesta, quizás te pone contento que este disfrutando, te agradezca o se vaya contento a la casa. Pero muchas veces el cliente viene mal predispuesto y no, mucho no está bueno”.

En cuanto a cómo sienten que son observados por parte de los clientes, los entrevistados coinciden en que los clientes tienen un ojo muy crítico hacia a ellos y que siempre están buscando un error en busca de otro beneficio (como por ejemplo un producto de regalo o la devolución del dinero). Con respecto a esto la entrevistada N° 5 comenta:

“Yo creo que siempre nos miran como buscando el error, como que nos miran diciendo mmm a ver... ¿Qué estás haciendo?, tanto en la caja, como en todos los puestos, buscando a ver si te vas a confundir... o contando el vuelto... o capaz les tomaron el pedido y te dicen “¡A ver! No, repétime de nuevo, pero siempre sobrante, de manera despectiva y eso es lo que no está bueno. Capaz yo voy a un lado y puedo pensar que el cajero se equivocó y le digo “Disculpa sabes que me parece que hay un error, me repetís el pedido”, y no es lo mismo que te digan “No, hiciste cualquier cosa, fijate lo que estás haciendo a ver repetímelo. Son cosas totalmente diferente, me han pasado muchas veces, la gente siempre tiene las mismas actitudes”.

También coinciden los entrevistados en la falta de reconocimiento por parte de los clientes, tanto en su trato, en su servicio y su amabilidad, con respecto a esto el Entrevistado N° 5 expresa que:

“Es muy escaso el hecho de que un cliente reconozca tu trabajo. Se puede dar más en un puesto que estés limpiando, donde la persona te pueda agradecer por ese servicio que le acabas de dar o un favor que te pidió pero jamás por el hecho de estar atendiendo a una persona, es muy raro que te pase”.

Finalmente, en cuanto a conflictos o actitudes violentas, todos los entrevistados sufrieron situaciones de este tipo, donde las causas eran disgustos con el producto que recibían, el tiempo

que habían esperado o simplemente por el solo hecho de que tenían ganas de tratarlos de mala manera ya que no había un motivo específico que desencadenara dichas situaciones. Con respecto a esto, los entrevistados comentan:

“Varias veces sufrí situaciones violentas, una vez me quisieron pegar, me han llegado a tirar con una caja de papas o gaseosa, me han volcado el café o me tiraron la bandeja porque si y es horrible es una sensación muy fea es muy frustrante y uno se para en el momento y dice, no quiero esto, no quiero esto para mi vida, o sea porque me está pasando esto y nunca pensé estar en este situación pero bueno...pasa”(Entrevistado N°7).

“A mí no me paso, pero sí a un compañero que lo quisieron golpear y fue una situación complicada. No me acuerdo de que paso, creo que le dieron mal un pedido, empezó a insultar un compañero, le revolearon una gaseosa y le quiso pegar a un compañero. En ese momento me enojo mucho, a mí y a todos porque era un compañero muy chico y el señor era grande y me dio mucha bronca” (Entrevistado N°3).

“Me han gritado algunas veces cuando le entrego un producto que mis compañeros se equivocaron al armarlo... pero solo eso” (Entrevistado N°1).

Luego de caracterizar los factores de RPST seleccionados en los puestos de trabajo del sector de atención al público, podemos concluir que dichos factores se encuentran presentes de manera más fuerte en aquellos trabajadores con una antigüedad mayor a 4 años, mientras que los trabajadores entrevistados con una antigüedad menor o igual a 2 años no perciben los efectos de manera clara, como si lo hacen los primeros.

A modo de síntesis podemos señalar que en cuanto a la intensidad, la misma se da en un nivel elevado combinada con las tareas monótonas, repetitivas y aburridas que se repiten en cada jornada laboral. En “Fast Burger” el trabajo es dependiente del modo operatorio y del funcionamiento de las maquinarias y equipos, a su vez predomina una extrema división técnica y social del trabajo que impone al trabajador realizar en permanencia tareas simples, repetitivas y rutinarias que no presentan mayor interés y generan aburrimiento, esas condiciones atentan contra la autonomía y son fuente de sufrimiento.

Los trabajadores relatan que constantemente se les requiere que se autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión facial, lo cual produce desgaste y disonancia emocional, ya que los trabajadores tienen que mostrar emocionalmente lo que no sienten además de en ocasiones realizar tareas con las que no están de acuerdo y lo cual afecta a sus propios valores éticos. En cuanto a las relaciones sociales, con los compañeros y los mandos altos los entrevistados aseguran tener una relación normal y de respeto normalizando prácticas, sobre todo de parte de estos últimos, despectivas y violentas que suelen darse cuando los gerentes se ven sobre pasados de tareas. Los empleados sienten más el mal trato y las actitudes violentas por parte de los clientes, que generan en aquellos estrés auto-percibido en la irritabilidad o

agresividad que les generan, y sufrimiento a diario que en algunas ocasiones deriva en ataques de pánico antes de entrar a trabajar o al salir de la jornada de trabajo.

## *Conclusiones*

“Fast Burguer” es una multinacional de capital privado que se especializa en el servicio de comida rápida. La actividad de la empresa en cada sucursal es vender comida, bebidas y postres. En estos restaurantes los jóvenes trabajadores forman parte de una mano de obra polivalente a disposición de la organización obteniendo a cambio bajas remuneraciones.

Retomando nuestros objetivos iniciales, presentaremos los principales hallazgos de la investigación.

En primer lugar, se consideró describir el proceso y la división social y técnica del trabajo presente en la franquicia de comidas rápidas de la localidad de Quilmes seleccionada tanto a nivel general como al nivel de los puestos seleccionados: *líderes* y *corredores*. En relación al proceso y organización de trabajo nos encontramos con un proceso productivo con características tayloristas como la separación del trabajo por tareas bien delimitadas y niveles jerárquicos, la racionalización de la producción y el control estricto de los tiempos, donde la cadena de montaje de comidas rápidas se “monta” sobre las tareas específicas que realizan los jóvenes trabajadores. A su vez también posee características del “toyotismo” ya que se tiende a la flexibilización en la configuración de la jornada laboral semanal, la contratación precarizada, la adecuación de las horas de trabajo a la demanda y la polivalencia de los trabajadores que se encuentra expuestos a una rotación constante durante un mismo turno de trabajo dependiendo de la cantidad de personal y del flujo de clientes. A través de la gestión y organización del trabajo en base a la demanda y buscando el alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la empresa a través de “competencias” entre ellos mismos, la empresa busca mejorar continuamente la productividad, los ingresos y la calidad del producto (Newman, 2012). Fue posible observar cómo dentro de “Fast Burguer”, cada tarea, movimiento y proceso está definido, temporizado y controlado por la tecnología, a través de los sistemas informáticos, con el fin de lograr el ahorro del tiempo de trabajo.

En segundo lugar, en cuanto a la organización del trabajo, nos encontramos con que todos los trabajadores son supervisados por el gerente de turno que esté trabajando en el turno, cuya duración oscila entre las 3 y 6 horas (solo teniendo descanso de 20 minutos al superar las 5 horas y 15 minutos) y entre 4 y 5 días a la semana dependiendo siempre de la demanda del local. Estos turnos son organizados por el gerente, que coloca a los trabajadores según las necesidades del local en cuanto a la cantidad de clientes y tareas específicas a realizar de limpieza. Si bien todos los puestos tienen sus procedimientos detallados en las Guías de

Entrenamiento, en la realidad nos encontramos con que son múltiples las tareas que realizan además de las que indica el procedimiento, muchas veces derivando en sobre carga de tareas para los trabajadores, es decir, existe un desacople entre las tareas prescriptas y la actividad que efectivamente realizan.

En el caso de las *líderes*, estas llevan adelante múltiples actividades que producen una carga mental y psíquica elevada, donde las trabajadoras no solo deben estar concentradas en lograr los objetivos diarios de ventas y encuestas (manteniendo el orden y la limpieza y respetando procedimientos) sino que deben tener puesta su atención en los clientes, el dinero que manejan, el desempeño de los demás puestos, el orden y la limpieza del lugar, entre otros que puedan surgir momentáneamente. Por otro lado, en cuanto al proceso de trabajo de los *corredores*, este constituye una cadena de montaje de jóvenes, donde se realizan tareas de manera rutinizada y repetitiva y sin margen de maniobra posible, ya que tomar otra decisión sería alterar el proceso y la calidad de los productos, además del tiempo de la experiencia del cliente generando demoras en los pedidos. Este puesto, constituye uno de los que más tareas realizan dependiendo de la demanda de clientes, pudiendo desdoblarse en otros puestos específicos.

Cabe destacar que la empresa define habilidades y competencias sociales para ambos puestos buscando personas amables, simpáticas, extrovertidas y dinámicas a la hora de trabajar. Si bien se requiere de mucha rapidez y concentración para poder realizar las tareas de la mejor manera el objetivo es no perder el contacto personalizado con los clientes.

En tercer y cuarto lugar, los objetivos se orientaron a analizar las características de los puestos descriptos en relación al tiempo e intensidad del trabajo, las exigencias emocionales, la autonomía y las relaciones sociales e identificar los factores de riesgo psicosociales en los puestos del trabajo del sector de atención al público y conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre estos. Entre los principales hallazgos, podemos señalar que los riesgos psicosociales identificados se encuentran presentes de manera más fuerte en aquellos trabajadores con mayor antigüedad.

Los principales factores de riesgos psicosociales que pudimos identificar son las exigencias emocionales y las relaciones sociales.

En cuanto a la intensidad del trabajo, la misma se da en un nivel elevado combinada con las tareas monótonas, repetitivas y aburridas que se repiten en cada jornada laboral. Asimismo, es interesante destacar que dentro de la organización no existe algún grado de autonomía para los trabajadores. Esto es posible observarlo en primer lugar a partir de las tareas protocolarizadas,

las cuales deben hacerse tal y como se describe en las guías de entrenamiento de la organización y con las frases preestablecidas que estos documentos indican utilizar. Por otra parte, el control permanente a los trabajadores a partir de la observación directa o a través de las cámaras que ejercen los gerentes conllevan a los trabajadores a realizar sus tareas de la forma que indica la empresa, aun cuando estos tuvieran un método o técnica para hacerlo de manera más rápida o eficiente. En “Fast Burguer” el trabajo es dependiente del modo operatorio y del funcionamiento de las maquinarias y equipos, a su vez predomina una extrema división técnica y social del trabajo que impone al trabajador realizar tareas simples, repetitivas y rutinarias que no presentan mayor interés y generan aburrimiento, esas condiciones atentan contra la autonomía y son fuente de sufrimiento en los trabajadores.

Con respecto a las exigencias emocionales, los trabajadores relatan que constantemente se les requiere que se autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión facial, lo cual produce desgaste y disonancia emocional, ya que tienen que mostrar emocionalmente lo que no sienten además de, en ocasiones, realizar tareas con las que no están de acuerdo y afectan sus propios valores éticos. Esto genera en los trabajadores situaciones de estrés, al punto de irse llorando a sus casas o sufrir ataques de angustia y no querer concurrir al trabajo. En cuanto a las relaciones sociales, con los compañeros y los superiores, los entrevistados aseguran tener una relación normal y de respeto, normalizando prácticas sobre todo de parte de estos sus superiores, despectivas y violentas que suelen darse cuando los gerentes se ven sobrepasados de tareas pero que estos deben “padecer” ya que tener una buena relación con ellos es una de las maneras de obtener beneficios en la asignación de más horas de trabajo o estar en los puestos donde mejor se sienten trabajando. Los empleados sienten más el mal trato y las actitudes violentas por parte de los clientes, lo cual constituye otra fuente de sufrimiento en los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos, que confirman varios de los elementos que presentaban las investigaciones previas, la empresa “Fast Burguer” puede ser caracterizada como una organización donde los jóvenes trabajadores se encuentran expuestos a jornadas de trabajo extenuantes, producto de la intensidad del trabajo en las mismas, y a exigencias emocionales necesarias para desarrollar sus tareas, específicamente en el área de atención al público. Con respecto a los riesgos psicosociales, resulta relevante considerarlos para la mejora de las condiciones de trabajo en el sector de servicios, ya que estos producen efectos a largo plazo en la salud de los trabajadores y se centran en la dimensión emocional del trabajo.

Para finalizar, consideramos que este trabajo podría servir de punto de partida para futuras líneas de investigación ya que son escasos los trabajos que abordan en concreto los riesgos psicosociales del trabajo a raíz de las características del proceso y la organización del trabajo en locales de comidas rápidas. Estos podrían realizarse con el objetivo de crear un proyecto a nivel nacional que busque la prevención de los RPST en este sector ya que a partir de los testimonios de los trabajadores y de la experiencia propia dentro de la organización se puede concluir que la mayoría de los trabajadores han padecido o padecen estrés, ataques de pánico y angustia a causa de las características del proceso y organización del trabajo en la empresa, principalmente a raíz de las exigencias emocionales y las malas e injustas relaciones sociales que se dan con clientes o superiores. A su vez, sería interesante abordar la misma línea de investigación pero en los trabajadores del área de producción y conocer su percepción del trabajo e identificar los factores de riesgos psicosociales presentes en dicha área.

## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2004). Identidades colectivas y dispositivos de control en el marco del empleo asalariado joven, un estudio de caso en el sector supermercadista. *Revista Argentina de Sociología*.
- Álvarez Newman, Diego. (2012). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo: una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005). *Si Somos Americanos*, 12(2), 181-201.
- Ballesteros, Gustavo (2009). Sentido del trabajo e identificación en los jóvenes trabajadores de McDonald's. *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (66),69-80. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=393/39348723005>
- Ballesteros, Gustavo G. (2010), "Trabajo, identidad y acción colectiva en Mc Donalds", *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva Tomo I*. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa. México
- Bertranou Fabio, Mónica Jiménez, Maribel Jiménez (2017), "Trayectorias hacia la formalización y el trabajo decente de los jóvenes en Argentina: oportunidades y desafíos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", Oficina de País de la OIT para la Argentina, 2017, Buenos Aires.
- Calleja, Raúl (2017). Trabajos emocionales y labores afectivas. *Alteridades*, 27(53),35-46. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=747/74751114004>
- Esquivel, Juan, María Gabriela Irrazabal, y Marcos Carbonelli (2011), *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jaureche.
- Frassa, Juliana (2012), "Nuevos y antiguos rasgos en la organización del trabajo. Revistando el debate sobre nuevos modelos productivos desde una mirada local", *Cuestiones de Sociología: Revista de Estudios Sociales*, N° 7, 2010, pp. 211-228, Prometeo, La Plata.
- Gentile, A. (2003) "En las tramas del Mc Job. Descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de fast food", *Documento de trabajo del C.SIC. Unidad de políticas comparadas* 03-13.
- Gollac M. y Bodier M. (2011) Medir los factores psicosociales de riesgos en el trabajo para manejarlos. Resumen del Informe del Colegio de expertos sobre el seguimiento de los

riesgos psicosociales en el trabajo, a pedido del Ministro de Trabajo de Francia. Traducción Irene Brousse. Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires.

Guiamet, Jaime (2012). “El cliente siempre tiene la razón”: procesos de construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario. *Trabajo y Sociedad*, (19), pp. 361-373. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3873/387334691022>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. Buenos Aires: McGraw-Hill.

Jacinto, C. (2002). Los jóvenes, la educación y el trabajo en América Latina. Nuevos temas, debates y dilemas.

Le Plat, J. y Hoc, J.M. (1998) Tarea y Actividad en el análisis psicológico de situaciones, en Castillo, J-J. y Villena J. (editores): La ergonomía conceptos y métodos. Editorial Complutense, Madrid, 1998. Cap. 10, pág. 163-176.

Longo, Julieta (2016). Temporalidades de los jóvenes en el trabajo. Sentidos del trabajo y experiencias del conflicto de empleados de empresas de supermercados durante la posconvertibilidad. *Theomai*, (33), pp. 101-122 [fecha de Consulta 17 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=124/12444642008>

Marradi, A., Archenti, N., y Piovani, J. I. (2007). Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores.

Neffa J.C. (1988). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. Área Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL/CONICET CREDAL/CNRS, Hvmánitas. Buenos Aires.

Neffa, Julio César (2019), “¿Qué son los riesgos psicosociales del trabajo?: Reflexiones a partir de una investigación sobre el sufrimiento en el trabajo emocional y de cuidado”, Buenos Aires: CEIL-CONICET.

Noriega, M. (1993). Organización laboral, exigencias y enfermedad. Para la investigación sobre la salud de los trabajadores, Washington, Organización Panamericana de la Salud, Serie PALTEX, Salud y Sociedad, 2000, No. 3, pp. 167-187.

Ritzer, Georges (2002) La Macdonalización de la Sociedad. Un análisis de la racionalización de la vida cotidiana. Ariel. Barcelona. 2002.

- Rodriguez Miglio Martin, Erbes Analía, Roitter Sonia, Pujol Andrea (2015) “El nuevo trabajo industrial: una mirada crítica desde la calidad del empleo”, *Sociedad y economía, volumen N° 28*, pp.137-162.
- Rubio, M. B. y Salvia, A. (enero-junio, 2018). Los jóvenes en el mercado laboral argentino bajo regímenes macroeconómicos diferentes: neoliberalismo y neodesarrollismo (1992-2014). *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 9(1)*, pp. 176-209. DOI: <http://dx.doi.org/10.21501/22161201.2343>
- Sartelli, Eduard (1999) “La cajita infeliz. La transformación del trabajo en América Latina. El caso del fast, food” presentada en *XXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de sociología*, Chile.
- Sánchez, M. I. S. (2008). La evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo en el sector hortofrutícola: el cuestionario FAPSIHOS (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia).
- Useche Mora, L. G. (1992). Fatiga laboral. *Avances en enfermería, 10(1)*, 89-103.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid, España: Síntesis.
- Vasilachis, I. (2006). La investigación cualitativa. En: Vasilachis Irene (Coord). Estrategias de investigación cualitativa. pp 23-60.
- Walter, Jorge (2015), “Violencia de prestatarios de servicios. Un riesgo psicosocial que reclama atención en Argentina”, *Revista de Ciencias Sociales, Vol. 28, 37*, pp. 49-80.

## Anexos

### Anexo 1 - Guion de Entrevista

Tabla N°1

*Datos referenciados de los y las entrevistados*

<b>Trabajadores entrevistados</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad en la organización</b>	<b>Puesto</b>
Trabajador N°1	22	5 años	<i>Corredor</i>
Trabajador N°2	18	2 años	<i>Líder</i>
Trabajador N°3	21	4 años	<i>Corredor</i>
Trabajador N°4	20	5 años	<i>Líder</i>
Trabajador N°5	20	4 años	<i>Corredor</i>
Trabajador N°6	18	2 años	<i>Líder</i>
Trabajador N°7	22	6 años	<i>Corredor</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por los trabajadores entrevistados de la organización seleccionada para esta investigación.

### **DATOS SOCIO-LABORALES**

A1. Sexo:

A2. Edad:

A3. Antigüedad en la empresa:

A4. Puestos ocupados en la empresa:

A5. Cantidad de Hs. Semanales que trabaja dentro de la organización:

A6. Cantidad de horas que le dedicas al trabajo de la organización en tu hogar:

A7. ¿Posee otro/s trabajo/s?:

A8. Nivel de escolaridad alcanzado/en curso:

### **PROCESO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**TAREAS/FUNCIONES:**

¿Cuáles son tus tareas, ¿Qué actividades realizas en un día normal de trabajo? ¿Cómo sabes cuáles son las tareas por realizar? ¿Quién te las asigna? Hay diferencias entre lo que te dicen de hacer y lo que realmente terminas haciendo? ¿En qué sentido se diferencian? ¿Qué exigencias te plantea este puesto?

### **PROCEDIMIENTOS/ RECURSOS/ TECNOLOGÍA:**

¿Qué protocolos o procedimientos son necesarios para llevar adelante las tareas que describiste anteriormente? ¿Cómo haces tu trabajo? ¿Cuáles son los pasos que seguir para cumplir con su tarea? ¿Con qué materiales trabaja? ¿Siente que su trabajo es monótono, aburrido o repetitivo? Porque?

### **RELACIONES EN EL TRABAJO:**

¿Con qué puestos y/o áreas debe vincularse de manera regular, y por qué motivo? ¿De quién recibe órdenes o instrucciones?, ¿debe darlas? A quiénes? ¿Le son solicitadas tareas de otros puestos? ¿En qué ocasiones las cubre?

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

#### **Duración y configuración de la jornada laboral:**

¿Cuántos días y qué horarios trabaja normalmente (cant. De hs por día)? ¿Cuántas pausas se puede tomar en su jornada laboral y dónde realiza esas pausas?

Una vez terminada su jornada laboral, ¿lo contactan por temas laborales?

#### **Sistema de control:**

¿Quién supervisa sus tareas? ¿Le dan feedback? ¿Cómo es la evaluación de desempeño?, consideras que sirve?, Tienes algún otro reconocimiento no monetarios? ¿Se tiene en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones en el trabajo?

Como describirías el control en el lugar de trabajo? Fuerte, flexible, directo?

Durante el trabajo ¿Sos controlado o vigilado por tus superiores? ¿Cómo lo hacen? Y eso ¿te incomoda, qué te produce?

#### **Remuneraciones:**

¿Como es su modalidad de contratación?, siempre fue la misma? ¿Recibe retribuciones (monetarias o de otro tipo) por lograr objetivos o tener un muy buen desempeño en alguna

jornada? En cuanto al salario ¿Considera que es acorde al esfuerzo que realiza? Te alcanza para vivir?

### **RIESGOS PSICOSOCIALES**

¿Observa riesgos de algún tipo en el trabajo? Mecánicos, químicos, sonoros, infraestructura, otro... ¿Cómo consideras el estado de la infraestructura, las herramientas con las que trabajas y las condiciones de los materiales de trabajo?

### **INTENSIDAD DEL TRABAJO**

¿En tu trabajo ¿Podes manejar tus propios ritmos de trabajo? ¿Tenes que pensar varias cosas a la vez para realizar la tarea? ¿Tiene que hacer demasiado rápido una operación que requeriría de más tiempo y cuidado para hacerla bien? tenés que estar prestando atención todo el tiempo? a que cosas? ¿Necesitas mucha concentración para tus tareas? ¿Crees que tu trabajo es intenso? ¿por qué? ¿Crees que trabajas bajo presión? ¿qué te hace sentir eso?

### **AUTONOMÍA**

¿Crees que tenes margen de libertad para hacer tus tareas? Y para decidir cómo hacerlas? ¿Por qué? ¿Tus actividades dependen del ritmo de máquinas? ¿Esos ritmos(tiempos) e intensidad impuestos por máquinas o procedimientos te producen algún tipo de malestar? ¿Consideras que hacerlo a tu tiempo y con tu propio estilo sería mejor? ¿Podes aportar tu toque personal en las tareas? ¿Si surge un imprevisto, puedes tomar una decisión vos mismo o debes recurrir siempre a un gerente? ¿sabes en qué puesto va a estar antes de ingresar a trabajar? ¿Le genera algún tipo de sensación, cuál?

### **EXIGENCIAS EMOCIONALES**

Para hacer tu trabajo, tenes que forzar alguna actitud en particular? ¿Sentis que tenes que “actuar” de algo (mostrando buen humor y disponibilidad, por ejemplo)? ¿Sentiste alguna vez que tenías que hacer cosas con las que no estabas de acuerdo? ¿Tiene que esconder sus emociones?, en qué circunstancias y por qué? ¿Cuáles son las que ocultas con frecuencia? ¿Te lo han pedido las autoridades alguna vez directa o indirectamente?

¿Cree que la realización de las tareas afecta, en algún sentido, sus sentimientos o emociones? ¿Siente que se va a su casa “cargado” de situaciones del trabajo?, de cuáles por ejemplo? ¿Cómo se siente cuando no cumple los objetivos que le asignan sus directivos? ¿Qué es lo que más le

disgusta de trabajar en atención al público, por qué? ¿Qué tipo de actitudes le generan angustia o enojo por parte de los clientes?

### **RELACIONES SOCIALES**

¿Cuáles son los problemas más frecuentes que tienes con tus compañeros? Y con tus jefes? Son frecuentes? Como definirías tu vínculo con ellos? Estos vínculos te resultan un factor problemático en la cotidianidad del trabajo? ¿Sufriste alguna situación violenta con algún compañero/gerente en el trabajo? Sus compañeros o gerentes suelen ignorarlo, insultarlo, agredirlo, ridiculizarlo, censurar su opinión, en qué situaciones por ejemplo?

¿Qué le provoca estar en contacto constantemente con personas a las cuáles debe brindar una buena atención? ¿Cómo lo hace sentir el trato de los clientes? ¿Qué le produce tener que dar la cara ante una queja o reclamo de un cliente? ¿Cómo crees que sos observado por parte de los clientes?

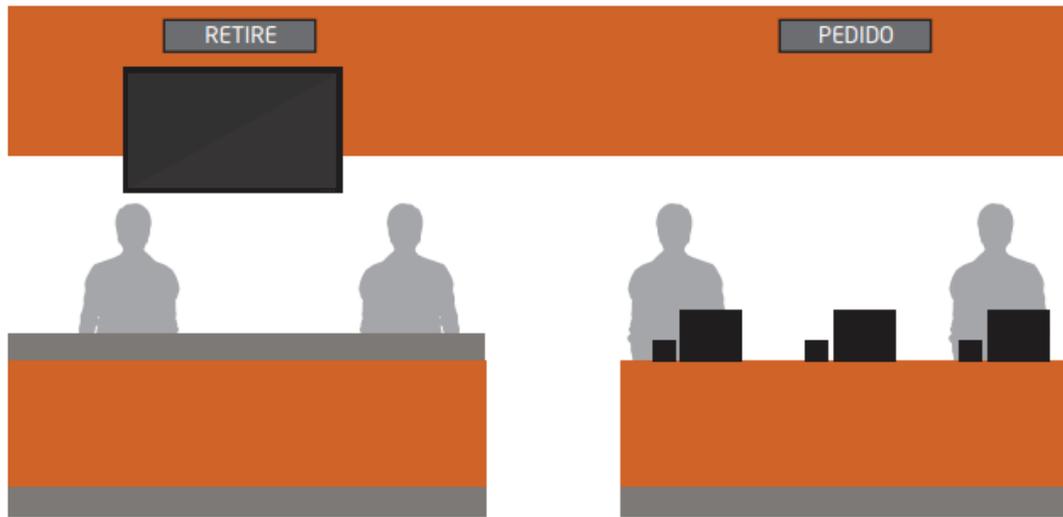
¿Reconocen tu trabajo?

¿Sufriste alguna situación violenta con algún cliente en el trabajo? Los clientes alguna vez te ignoraron, insultaron, agredieron, ridiculizaron? en qué situaciones por ejemplo?

### **PREGUNTA CIERRE (Síntesis de aspectos negativos y positivos contados previamente)**

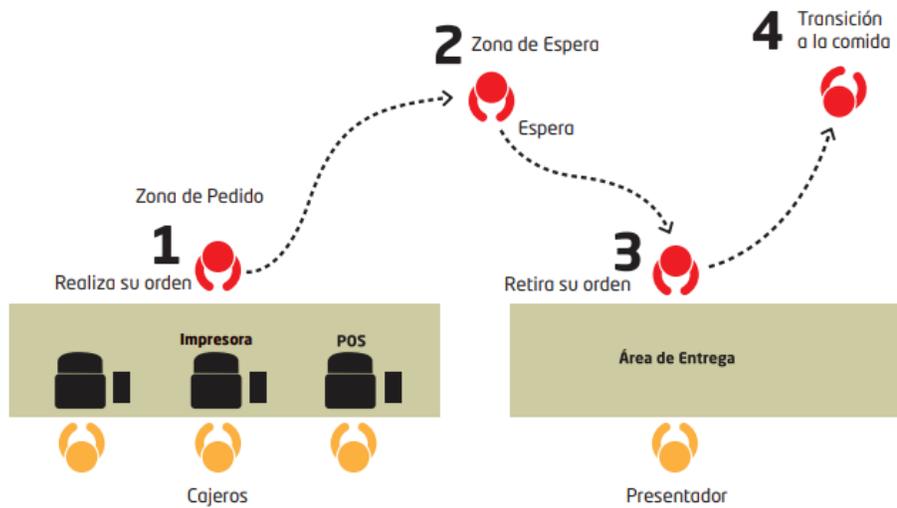
¿Qué aspectos de su trabajo le producen malestar o sufrimiento? ¿Qué aspectos le gustan de su trabajo? Cuáles son los principales problemas que identifica?

## Anexo 2 – Diagrama del Sistema *Dual Point*



Fuente: Guía de *Dual Point*.

### FLUJO DEL CLIENTE - DETALLE



Fuente: Guía de *Dual Point*.

### Anexo 3 – Componentes del Sistema *Dual Point*



*MINI ORDER READY BOARD*. El Mini ORB es para el uso del trabajador. Es un monitor pequeño (touchscreen) que muestra el mismo número de orden que está siendo mostrado en el ORB al cliente.

Fuente: Guía de *Dual Point*.



*MONITOR KVS*. El monitor muestra información de la orden para el corredor/presentador.

Fuente: Guía de *Dual Point*.



*BUMP BAR*. Este botón se utiliza para borrar las órdenes.

Fuente: Guía de *Dual Point*



*COMANDA PICK LIST*. Es donde figura el número de pedido y los ítems que lo componen. A partir de este, el *corredor/presentador* arma y entrega de manera correcta el pedido.

Fuente: Guía de *Dual Point*



MONITOR ZONA DE ENTREGA. Este muestra a los clientes el número de orden para informarles que su orden esta lista para retirar. La posición estándar es centrarlo sobre el área de entrega, colgando desde el cielorraso, claramente visible desde la zona de espera.

Fuente: Guía de *Dual Point*.