



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
PUEBLA

---

---

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

ORGANIZACIÓN LABORAL EN DOMINO'S PIZZA, PUEBLA:  
UN ACERCAMIENTO AL TRABAJO ATÍPICO Y A LA  
CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD LABORAL A TRAVÉS DE  
LA CULTURA CORPORATIVA EN LOS JÓVENES  
EMPLEADOS

T E S I S

que para obtener el título de

LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA

PRESENTA:

LUCIA ISABEL BRAVO HERNÁNDEZ

ASESOR: ÓSCAR CALDERÓN MORILLÓN

PUEBLA, MÉXICO, DICIEMBRE DE 2015

*Aquí siempre hay un “antes”, como para los récords deportivos: aquí han suprimido un puesto, allá han acortado el tiempo de una operación, más allá han aumentado la cuota en diez piezas; siempre se puede recortar un segundo, un minuto, un movimiento; ¿es que no va a terminar nunca?*

*Robert Linhart, en “De cadenas y hombres”*

## CONTENIDO

❖ INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS GENERALES	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
MARCO REFERENCIAL	8
METODOLOGÍA CUALITATIVA APLICADA	9
JUSTIFICACIÓN	10
ESTRUCTURA DE LA TESIS	15
<b>CAPITULO 1 MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>16</b>
1.1 ¿QUÉ ES EL TRABAJO?	16
1.2 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN LABORAL DENTRO DEL TRABAJO?	20
1.3 PRINCIPALES PARADIGMAS LABORALES DE LA ORGANIZACIÓN	22
1.3.1 Taylorismo	22
1.3.2 Fordismo	23
1.3.3 Toyotismo	24
1.3.4 Posfordismo	26
1.4 LA CONFIGURACIÓN SOCIO TÉCNICA, UNIDAD SOCIOECONÓMICA DE PRODUCCIÓN, TRABAJO CLÁSICO Y NO CLÁSICO.	28
1.5 LAS FRANQUICIAS Y EL CORPORATIVISMO: PRECARIEDAD E IMPACTO LABORAL EN MÉXICO	31
1.6 EL CONSUMO Y LA PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR EN LA INTERACCIÓN LABORAL	37
1.7 SUBJETIVIDAD, IDENTIDAD LABORAL Y CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADOS.	40
1.8 METODOLOGÍA CUALITATIVA APLICADA	43
1.9 ENTREVISTADOS	12
<b>CAPÍTULO 2 DOMINO'S PIZZA Y SU ORGANIZACIÓN LABORAL</b>	<b>44</b>
2.1 LA FRANQUICIA Y SUS ANTECEDENTES.	44
2.2 EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE Y OTROS DISTINTIVOS	47
2.3 ORGANIZACIÓN LABORAL EN DOMINO'S PIZZA, UN ACERCAMIENTO AL PROCESO DE TRABAJO EN LA UNIDAD SOCIOECONÓMICA DE PRODUCCIÓN.	51
2.3.1 Área de trabajo	51
2.3.2 Representante al Servicio del Cliente	53
2.3.3 Preparador de Pizza Perfecta	55
2.3.4 Experto en Reparto Seguro	56
2.3.5 Sobre Capacitación e Higiene.	57
2.3.6 Sobre proveedores	58
2.4 FLEXIBILIZACIÓN LABORAL EN DOMINO'S PIZZA	60

2.5 FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	61
2.6 FLEXIBILIDAD FUNCIONAL	62
2.6.1 Acerca de tiempos y movimientos	62
2.6.2 Acerca de la Multifuncionalidad	69
2.6.3 Acerca de la Calidad	72
2.7 FLEXIBILIDAD DEL MERCADO LABORAL	74
2.8 FLEXIBILIDAD INTERNA.	75
2.8.1 Flexibilidad salarial	76
2.8.2 Flexibilidad en horarios de trabajo	77
2.8.3 Flexibilidad en jornada de trabajo	77
2.10 PRECARIEDAD EN DOMINO'S PIZZA	78

**CAPÍTULO 3 CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD LABORAL EN  
TRABAJADORES DE DOMINO'S PIZZA, CIUDAD DE PUEBLA** **83**

3.1 INGRESO: RAZONES, ASPIRACIONES Y SOCIALIZACIÓN.	83
3.2 LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA UNIDAD SOCIOECONÓMICA DE PRODUCCIÓN: CONSTRUYENDO UNA IDENTIDAD LABORAL.	89
3.2.1 RELACIONES LABORALES	89
3.2.2 La construcción de identidad laboral a través de una crítica a la cultura corporativa	97
3.3 FUERA DEL TRABAJO	107
3.3.1 Relaciones entre trabajo, escuela y familia	107
3.4 PERMANENCIA Y RENUNCIA	109
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>121</b>

## ❖ Introducción

*Papá-¿Hablan de plantas en ese programa?*

*Mafalda-Sí, pero de plantas fabriles.*

*Papá-¿Quién puede sentir simpatía por plantas que se riegan con dinero?*

*Joaquín Salvador Lavado "Quino" en "Mafalda"*

Éste proyecto de investigación surgió hace 3 años. Mis actividades escolares tendrían una pausa por las vacaciones de verano en la Universidad así que decidí buscar un trabajo temporal. Un familiar me informó de una vacante y los horarios para pedir informes en la sucursal de *Domino's Pizza* que está cerca de mi domicilio. El gerente me entrevistó, realicé un examen y me dio una dirección en Cholula, Puebla, dónde se encuentran las oficinas de Recursos Humanos para una segunda entrevista.

Al otro día asistí a la cita, una chica sonriente y amable me hizo exámenes psicológicos, preguntas de mi vida personal, la cercanía de la sucursal a mi casa y mis planes después de volver a clases. Cuando terminó el proceso de exámenes, me dio un número al cual tenía que marcar para preguntar si me aceptaban para la vacante. Un día después me comuniqué y me informaron que había sido aceptada

Me dieron una nueva cita para firmar contrato, era mi primer empleo y estaba emocionada. Al ser mi primera experiencia laboral, tenía que ir a tramitar mi número de seguridad social y entregarla con todos mis papeles en regla. En esa cita me mostraron varios videos: de la historia de la empresa, de higiene, accidentes, los productos que se venden y la forma de comportarse con los clientes. Finalmente me entregaron los uniformes y el contrato a firmar para poder iniciar a laborar ese mismo día como "Preparador de Pizza Perfecta"

Me presenté a mi horario de trabajo establecido, era una jornada reducida de 20:00 horas a 24:00 horas y recuerdo haber llegado 10 minutos antes. Me presentaron a mis compañeros y me dieron un recorrido por el lugar. Mi capacitación no inició en los procesos productivos de manera práctica, sino de manera teórica por medio de videos interactivos y un manual. Después de los aprendizajes dentro del área de producción pasadas las semanas, el encuentro con clientes fue inevitable, ya que es básico para la empresa el

conocimiento y el trato con las personas. Muchos sentimientos y emociones por el trabajo empezaron a ser significantes para mí.

Quizá la visión para las personas que consumen en este tipo de establecimientos, va de lo cotidiano a lo intrascendente. Visitar este tipo de lugares ha transformado el modo de consumo de las personas y la propia convivencia de las familias, sin dejar de mencionar la alimentación y el empleo.

La investigación tiene como referente a una de las empresas transnacionales más importantes en comida rápida, con ello mostraré la pertenencia que *Domino's Pizza* tiene hacia el concepto del *trabajo atípico* a través de la organización laboral y la construcción de *identidad laboral* que los empleados adquieren a partir de la cultura corporativa. Estos dos elementos son importantes para conocer el funcionamiento de la empresa que no sólo se encarga de dar servicios y generar ganancias, sino que también se puede conocer a través de un análisis sociológico.

En las denominadas *fast food*, la rapidez es un elemento primordial para la *sociedad de consumo*. La esencia y el verdadero uso del producto se deterioran y se empieza a clasificar dentro de la producción en masa, tipo fordista. Cuando consumimos aparecen diversas emociones en el sujeto y la fetichización de la mercancía<sup>1</sup> se vuelve parte de la satisfacción del consumidor. En el caso de la alimentación, el consumo de la comida rápida trae repercusiones negativas para algunos; por un lado el sobrepeso, recordemos que México es el primer País con problemas de sobrepeso con 73% en personas adultas y el 35% en niños y adolescentes, trayendo consigo problemas cardiovasculares, cáncer y diabetes, siendo 60.6 millones de personas con obesidad, es decir, más de la mitad de mexicanos con este problema alimenticio (El Informador,2015); por otro lado las enfermedades e infecciones intestinales, la transfiguración del consumo cultural en cuanto al tópico gastronómico y el consumo de un producto con alto costo, pero de baja calidad.<sup>2</sup>

Este tipo de empresas o “industrias de comida rápida” funcionan para ofrecer alimentos hechos por las mismas *personas* que trabajan ahí, utilizando

---

<sup>1</sup> Concepto de Marx para dar a entender a las atribuciones subjetivas hacia la mercancía, ...*la relación entre objetos y relación social establecida entre los mismos hombres* (Marx, 1946:38)

<sup>2</sup> El párrafo sobre la alimentación y sus repercusiones se describe para fines informativos.

ingredientes industrializados listos para usarse y cocinarse en poco tiempo. Pero, ¿quiénes son esas *personas*? Para trabajar el planteamiento del problema traté de responder esta sencilla pero compleja pregunta.

Los jóvenes actualmente están pasando por un periodo de crisis emocional, económica y social. Los problemas que se sitúan en nuestro país son estudiados por diferentes ramas y situaciones, entre otras: desde la discusión de las adolescentes embarazadas, el *bullying* y el narcotráfico por ejemplo. En el tema de *trabajo*, las investigaciones han sido extensas y han ido en aumento gracias a la situación difícil y precaria generada ante las bajas oportunidades laborales como la falta de experiencia, demanda laboral o el fenómeno de los *NINIS*. Uno de los temas principales a tratar en esta investigación es la situación de los jóvenes desde esta visión *laboral* ya planteada en una empresa y una dimensión en específico.

Según el INEGI (2015) hay 21.5 millones de jóvenes entre 15 y 24 años de edad de los cuales, 10.3 millones (48.1%) asiste a la escuela, mientras que el último censo realizado en 2010 muestra que el 26.7% estudia y el 26% no estudia ni trabaja. En 2015 estas cifras crecieron hasta el 69.4% que asisten a la escuela, mientras que 3.5 millones no estudian ni trabajan (izq.mx, 2015)

Tomando de referencia el número de jóvenes que trabaja, el 47.4% se dedica principalmente al comercio y a los servicios (Rappo, 2013). Para ésta tesis tomaré como referencia una parte mínima de este sector y así hacer más concreto el planteamiento del problema, pues en el sector-servicios, se encuentra el objeto de estudio.

## **Planteamiento del problema**

Cuando hablamos de producción, hablamos de estrategias laborales y administrativas en grandes industrias textiles o automotrices. Hoy en día la producción en serie se basa no solo en este tipo de lugares, también en los servicios.

Los establecimientos de comida rápida están dentro de una *racionalización* que maneja ya sea una especialización “flexible” o la polivalencia, pasos y reglas determinadas para otorgar el servicio y la flexibilización. La interacción laboral, los procesos productivos (organización

laboral), los salarios, las jornadas y por supuesto la identidad laboral, son algunos conceptos clave para la construcción de la investigación para conocer a fondo el objeto de estudio: por una parte su funcionamiento y por otra, al pequeño porcentaje que trabaja en la unidad, sin embargo, a través de la investigación se mencionaran otros conceptos importantes y no incluidos en el título como la *precariedad*. El mercado laboral de *Domino's Pizza* es principalmente para la gente joven. Ésta empresa cuenta con referentes simbólicos dentro de su organización laboral y herramientas novedosas para la producción de la *pizza* que adoptan y adaptan los trabajadores.

De ésta forma estudiando el tema de la *organización laboral- identidad*, nos acercamos al objeto de estudio, *Domino's Pizza y sus empleados*, para entender el *trabajo* en dicha empresa por medio de los conceptos trabajados dentro de la sociología laboral: *trabajo no clásico, configuración sociotécnica, unidad socioeconómica de producción, multifuncionalidad, flexibilidad laboral, identidad laboral*; a partir de un análisis cualitativo y descriptivo de la empresa.

## **Preguntas de investigación**

En la construcción del planteamiento del problema, me concentré en la situación de los jóvenes en México y las empresas derivadas del sector servicios específicamente en *Domino's Pizza* como objeto de estudio de la investigación, cuestionando dos elementos: la organización laboral y la construcción de identidad laboral en la empresa antes mencionada, por lo que mis preguntas de investigación son las siguientes:

¿Cómo es la organización laboral en Domino's Pizza y bajo que características se puede considerar trabajo atípico a través de sus actividades laborales?

¿La cultura corporativa construye la identidad laboral en Domino's Pizza?

En las preguntas de investigación existe una separación entre los dos tópicos, ya que mi interés no es encontrar la pertenencia que hay entre ambos elementos, sino estudiarlos ante las dos cuestiones: a) el trabajo atípico y b) la identidad laboral a través de la cultura corporativa.

## Objetivos Generales

El objetivo general para esta investigación es describir la organización laboral de *Domino's Pizza*, ya que gira en torno a un proceso racionalizado para la producción de la *pizza*, como el uso de tecnología tanto computarizada como mecánica, así como el seguimiento de pasos específicos para atender al consumidor, la manipulación de materia prima y los tiempos y movimientos obligados en el trabajo; y con base a la cultura corporativa tratar de interpretar la identidad laboral de los empleados entrevistados que participan o participaron en la empresa.

Los objetivos particulares son:

-Observar la organización laboral de *Domino's Pizza* y describirla a través de los anteriores conceptos mencionados.

-A través del objetivo específico anterior, identificar la *precariedad* del trabajo en esta empresa y la vulnerabilidad de los empleados, prestaciones, *flexibilidad* y *multifuncionalidad*.

-Analizar cómo se construye la identidad de los sujetos que prestan su fuerza de trabajo a *Domino's Pizza* a partir de la cultura corporativa, las relaciones laborales y la subjetividad de los empleados; y de cómo se desarrollan como actor laboral, social y familiar.

## Marco Referencial

Dentro del marco referencial, la investigación está regida dentro de la línea en estudios laborales utilizando autores en el área laboral. En estudios de *Trabajo Precario* y *Atípico*, Enrique de la Garza con sus libros y demás publicaciones que ha llevado como coordinador, acerca de los conceptos enfatizados, en *trabajo atípico, trabajo clásico y trabajo no clásico, Unidad Socioeconómica de producción, acción colectiva, configuración sociotécnica e identidad laboral*, además de utilizar tesis y artículos con temáticas en *trabajo y jóvenes*.

Para la identidad laboral y corporativa, Enrique de la Garza, Rocío Guadarrama, Emma Navarrete y el interaccionismo simbólico de Goffman, formaran parte de la teoría para conocer las dimensiones que contribuyen a analizar a los actores sociales como parte del entorno y la socialización

Se tendrá un breve acercamiento hacia el pensamiento clásico de lo que Marx, Weber y Durkheim nos explican sobre el trabajo, la división del trabajo y los procesos del trabajo.

El uso de la Psicología Organizacional de manera sintética tendrá como objetivo, concretar qué es, para qué es y cómo es que funciona una organización dentro del *trabajo*, que ayudará a aterrizar la idea de *organización laboral* en el objeto de estudio, así como la mención de los principales paradigmas laborales en la organización dentro del trabajo.

Acerca de temas contemporáneos como el tópico de las franquicias, tomaré como referencia algunas páginas web y algunas publicaciones con tendencia hacia la Administración de Empresas, ya que su estudio desde el ámbito social es escaso. La investigación relacionada con las *fast food* particularmente contribuye con la descripción y explicación de la empresa analizada en esta tesis.

Los datos duros ocuparán un espacio dentro de la investigación para conocer la situación que hay en el país y en el estado en cuanto a los jóvenes y el trabajo, basados institucionalmente por el INEGI.

## **Metodología cualitativa aplicada**

La Metodología partirá de:

-Un acercamiento histórico de la empresa: sus inicios, su funcionamiento en general, los servicios que se ofrecen y como trabajan las personas a partir de la investigación en la página web oficial de la empresa y de testimonios de los empleados.

-Mediante los conocimientos adquiridos a través de la experiencia laboral en la empresa.

-La elaboración de una entrevista exploratoria emulada del trabajo de investigación de Gustavo Garabito sobre *McDonald's* para poder trabajar la cuestión de la identidad laboral, las relaciones laborales dentro de la empresa y la visión que tienen hacia el trabajo, condiciones personales, familiares y sociales como trabajador, intereses, emociones e ideas que tienen del trabajo.

-Cuestionar la interacción del consumidor-empleado a partir de la experiencia del trabajador, siendo ésta la actividad principal del trabajo bajo el

supuesto que Enrique de la Garza dice sobre el *trabajo no clásico*, basándose en “un tercer personaje que no es empresario ni obrero, pero que interviene en los procesos de producción y lo controla de forma indirecta, además de producción de símbolos, publicidad, *software* y la venta a domicilio” (De la Garza, 2011:13).

La metodología con la que se contó se expone de forma descriptiva además de las referencias que se utilizaron para lograrlo, retomando autores dedicados al estudio de los jóvenes y el trabajo; por otro lado las herramientas utilizadas para conocer a la empresa con base a la investigación fueron a partir de páginas web oficiales y recolección de datos a través de los entrevistados. La metodología utilizada fue a partir de la aplicación de entrevistas a los empleados y ex empleados. Mi experiencia dentro de la unidad me permitió conocer y sentir de cerca lo que los demás empleados, compañeros de trabajo en ese entonces, compartimos como colectivo; desde quejas, satisfacción, cansancio, estrés, hartazgo, ansiedad, presión, perfección, etc. En base a estos conocimientos y la emulación de la entrevista utilizada por Gustavo Garabito en su tesis de Maestría sobre *McDonald's*, pude construir una entrevista que tomara los referentes necesarios para retroalimentar la información que tenía previamente.

Las entrevistas que logré construir no eran totalmente lineales. La ventaja de haber laborado en la empresa fue que los entrevistados pudieron expresarse con mayor confianza, logrando ya no una entrevista, sino una conversación acerca del trabajo. La empatía y el código que nos unía en la charla pudieron constatar y afirmar información, así como la visión que tienen los empleados con el trabajo en *Domino's Pizza*.

El lenguaje utilizado por medio de símbolos y significados fue abierto en cuanto a tecnicismos conocidos, innovaciones tecnológicas y de información utilizadas en el corporativo, trato con el cliente, GERENTES, compañeros y fuera del trabajo con los amigos, familia y escuela, sin dejar de mencionar las denuncias y las inconformidades que tenían no solo hacia la empresa, sino a los superiores y algunos compañeros.

Las dimensiones trabajadas en la investigación de Garabito se dividen en tres partes: ingreso, durante y deserción. La ocupe por la similitud de su

objeto de estudio (unidad económica y jóvenes) y la facilidad de manejar los datos cualitativos para conocer que piensan los trabajadores de la empresa *Domino's Pizza*, su socialización y sus experiencias en su entorno laboral.

**Cuadro núm. 1 (Extraído de Garabito 2007:65 y 66)**

<b>Dimensiones elaboradas a Partir de las Entrevistas</b>
<p><b>Antes: Decisiones, expectativas e ingreso a McDonald's.</b></p> <p>Socialización para el trabajo</p> <p>Motivaciones de ingreso al trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades Económicas -Necesidades familiares urgentes.</li> <li>-Gastos escolares, personales e independencia económica.</li> <li>Necesidades Personales -Como reto personal (Ambiente Familiar)</li> </ul> <p>Expectativas del trabajo. Ambiente de trabajo.</p> <p>Flexibilidad de horario y prestaciones laborales.</p> <p>Primeras impresiones.</p> <p><b>Durante: Experiencia de trabajo.</b></p> <p>Interacciones en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con los compañeros</li> <li>Con los gerentes</li> <li>Con los clientes</li> </ul> <p>Identificación con McDonald's e imagen en sí.</p> <p>Trabajo y otros ámbitos: Escuela y trabajo Familia y trabajo</p> <p>Abuso y explotación en McDonald's</p> <p>Motivos de permanencia Compromisos con la empresa y con los compañeros Compromisos económicos.</p> <p><b>Después: Renuncia, significados, aprendizajes y experiencias.</b></p> <p>Causas de renuncia (o posible renuncia):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enojo con la empresa</li> <li>Familia</li> <li>Escuela</li> <li>Aburrimiento</li> </ul> <p>Significados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento personal</li> <li>Ingreso económico</li> <li>Amistades</li> <li>Pasatiempo</li> </ul> <p>Aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laboral</li> <li>Personal</li> <li>Social</li> </ul> <p>Síntesis de la experiencia en McDonald's en 5 palabras</p>

De este modo, anexo la siguiente tabla que realicé en base a las dimensiones propuestas por el autor.

**Cuadro núm. 2**

<b>Ingreso</b>				
Razones para ingresar a Domino's Pizza		Primeras opiniones y aspiraciones	Socialización	
			Compañeros de trabajo	Herramientas y técnicas (entrenamiento)
<b>En el trabajo</b>				
Relaciones laborales/ Problemas e incidentes			Prestaciones laborales	
superiores	compañeros	clientes	Salarios, jornadas, horarios, cercanía, crecimiento laboral	Incentivos, bonos, reconocimientos
Accidentes, cansancio o enfermedades relacionadas al trabajo			Abusos, denuncias o algún tipo de explotación	
Valoraciones y aprendizajes del trabajo		Visión y postura en Domino's Pizza		Gustos y Disgustos
<b>Fuera del trabajo</b>				
Relación		Relaciones interpersonales en el trabajo		Actividades
Trabajo-Familia	Trabajo-Escuela	Amistad	Noviazgo	Ocupación en días libres, pasatiempos, extracurricular.
<b>Renuncia/ Despido</b>				
Causas de Antigüedad		Causas de renuncia	Empleados: Metas a futuro	Ex empleados ¿qué pasó después?

Además de ésta herramienta se añade la descripción del perfil de cada sujeto con: edad, estado civil, estudios académicos alcanzados, puesto de trabajo, tiempo en la empresa y trayectoria Laboral.

## **1.9 Entrevistados**

Cada entrevista se logró con cita previa por medio de redes sociales y teléfono celular. Las personas fueron contactadas gracias a que dos de los trabajadores apoyaron para informar a sus compañeros acerca del proyecto de investigación que aceptaron en participar. En cuanto a ex empleados, algunas entrevistas fueron por Skype, pues la movilidad, horarios laborales y actividades son

diferentes a las que tenían cuando trabajaban en *Domino's Pizza*, fue difícil un acercamiento personal pero que de igual manera aportaron información valiosa para la investigación. Esta pequeña muestra va desde jóvenes de 20 a 28 años, con diferentes áreas y puestos de trabajo de 2 sucursales en la ciudad de Puebla: Libanés y Bosques de San Sebastián.

La siguiente parte como estructura de la tesis, también emulada de Garabito, aproximará al lector el perfil de cada entrevistado para que conozca la posición social de los sujetos.

- **Empleados**

**Eduardo:** 28 años, Soltero, Licenciatura Trunca en Estomatología, Producción, lleva 1 año 6 meses, inició a laborar en *Pizza Hut*, *KFC*, *Elektra* y *Domino's Pizza*, actualmente trabaja en Bosques de San Sebastián, anteriormente estuvo en la sucursal de CAPU (Central de Autobuses de Puebla).

**Emanuel:** 25 años, Soltero, estudia Licenciatura en Criminología y Criminalística, lleva 3 años en *Domino's Pizza* como repartidor. Anteriormente trabajó como asesor telefónico.

**Ana:** 28 años, separada, tiene una hija, preparatoria, ya está a punto de cumplir 7 años laborando para *Domino's Pizza*, gerente, anteriormente trabajó en *McDonald's*.

**Montserrat:** tiene 22 años, soltera, inicio la carrera de odontología pero salió, tiene 2 años trabajando para *Domino's Pizza*, fue su primer empleo y es preparador de *pizza*.

**Itzel:** 20 años, soltera, actualmente estudia la carrera de Administración de Empresas Turísticas, lleva medio año en la empresa, a veces está en MOSTRADOR o prepara *pizzas*, antes laboró como mesera, recepcionista y fue encargada de una tienda.

**Ángel:** 25 años, unión libre, una hija, secundaria terminada, lleva 2 años en la empresa y es repartidor, tiene otro empleo: labora en una proveedora de VW, ya es JEFE DE REPARTO.

- **Ex empleados**

**Jorge:** tiene 22 años, soltero, estudiante de Ingeniería, laboró solo 3 meses como Preparador de Pizza Perfecta, fue su primer empleo formal, tuvo otro trabajo pero no le daban seguro ni las prestaciones que dan en *Domino's Pizza*.

**Lorena:** tiene 26 años, soltera, actualmente estudia la maestría en psicología criminal, duró en la empresa 10 meses, era recepcionista y no fue su primer empleo, antes trabajó de vendedora de piso en *Bodega Aurrerá* y en *McDonald's*.

**Mariana:** tiene 21 años, soltera, estudia la licenciatura de Contaduría Pública en la BUAP, recepcionista, duró aproximadamente 10 meses, fue su primer empleo, actualmente trabaja en *Cinépolis*.

**Israel:** tiene 26 años, soltero, cursó hasta preparatoria, fue preparador de *pizza*, fue su primer empleo y trabajó 2 años 5 meses en la empresa. Actualmente trabaja en una empresa automotriz.

**Fernando:** tiene 25 años, soltero, fue repartidor, laboró 2 años, anteriormente trabajó en *McDonald's* y cuando salió de *Domino's Pizza* empezó a trabajar en un *call center*. Actualmente estudia Administración de Empresas en la BUAP y trabaja de archivista en una institución gubernamental.

La mayor parte de los entrevistados son jóvenes menores de 30 años y mayores de 20 años que poco a poco se describirán las experiencias y testimonios entorno al trabajo en *Domino's Pizza*.

## **Justificación**

Esta investigación es para conocer y aportar cuales son las transformaciones que hay en el trabajo y que no sólo configuran de algún modo la cultura consumista sino que a través de esto, la organización laboral sufre algunos cambios de lo que conocíamos como trabajo *típico*, clasificándolo ahora como *trabajo atípico* y que por consecuencia, los trabajadores adoptan roles, funciones y otro tipo de subjetividades dentro de su espacio de trabajo,

tomando como base a una de las empresas que continúa reclutando jóvenes para su bienestar económico.

Otras empresas de comida rápida de origen Norteamericano que llegaron a México, como *McDonald's*, *KFC*, *Subway*, etc., han traído consigo cambios en el consumo de la comida, las formas de producir y el personal no calificado. *Domino's Pizza* por su parte, es una empresa reconocida por su servicio a domicilio, la rápida producción de *pizzas* y por convertirse en una fuente de empleo, ofreciendo flexibilización y experiencia laboral. La oferta que ofrece para los jóvenes varía en cuanto a horarios, salarios, seguro social y otros servicios atractivos que a su vez, aparentan un ambiente armonioso, cómodo y fácil, utilizando herramientas modernas (*software*), por lo que considero merece un lugar dentro del análisis del trabajo *atípico* y la *Sociología Laboral*.

## **Estructura de la Tesis**

La estructura de la Tesis consta de 3 capítulos. El primer capítulo se enfoca en una descripción sintética del marco de referencia, contextualizando y mencionando cuáles serán las dimensiones teóricas para el análisis del problema, utilizando los conceptos principales y autores dentro de la rama.

El segundo capítulo describe al objeto de estudio: antecedentes como empresa, postura económica y social, características sobre su organización laboral, el proceso productivo, *flexibilidad*, *multifuncionalidad* y *precariedad*. En el tercer capítulo se encuentran los actores sociales: las relaciones laborales, denuncias y subjetividades que construyen su identidad como trabajador; finalizando con las conclusiones.

A continuación, presento el primer capítulo del trabajo en el que se podrá dar un pequeño repaso de lo que es *trabajo*, *organización laboral* y sus *principales paradigmas*, *trabajo clásico* y *no clásico*, *subjetividad e identidad laboral*, etc.

# Capítulo 1 Marco de referencia

*“El hombre sentado en el asiento de hierro no parecía humano: con guantes, gafas, una máscara de goma sobre la nariz y la boca para protegerse del polvo, no era más que una parte del monstruo, un robot sentado.”*  
John Steinbeck en “Las uvas de la ira

Este apartado se enfoca en los principales conceptos para la investigación y que se acercan primordialmente a la problemática del tema, no sin antes describir de manera sintética y general qué es el *trabajo*. La retroalimentación y el aterrizaje de la teoría social permiten principalmente, tratar de entender el fenómeno social teniendo como referencia los planteamientos de los clásicos. Sin embargo, para tener una idea más cercana, la mención de los teóricos modernos, es necesaria para tener un mejor análisis sobre el objeto de estudio actual y enfocarlo en cuestión de los hechos sociales próximos al problema.

## 1.1 ¿Qué es el trabajo?

Para la Sociología Laboral la pregunta *¿qué es el trabajo?* responde de manera general diferentes significados que llegan desde Occidente hasta América Latina. “En el caso específico de la palabra trabajo, etimológicamente proviene del latín ‘tripalium’ –tres palos- que hace referencia a un aparato provisto de un trípode utilizado para la tortura” (Gorz, 1982:9 citado por Alvarado, 2010: 114.); ésta se extendió luego al verbo *tripaliâre* como sinónimo de *torturar* o *torturarse*; posteriormente se transformó al castellano arcaico en *trebejare* que significa *esfuerzo*, y finalmente surgió la palabra *trabajar* como sinónimo de *laborar*” (idem)

Algunos textos antiguos de crítica, religión y economía, han mencionado esta palabra; desde el catolicismo, el judaísmo, el Islam y otras religiones, toman al *trabajo* como una obligación, como cohesión social, como castigo.

La palabra *Trabajo* ha sido investigada por muchos estudiosos interesados en este concepto y le han dado su propia teorización; sin embargo, surgen nuevas configuraciones con el paso del tiempo: los cambios estructurales y los roles de los individuos.

El *trabajo* tiene diferentes maneras de pensamiento, es un concepto complejo, una actividad inacabada y con un sinfín de entornos sociales. Según “El manual de sociología del trabajo y Relaciones Sociales” (Kohler y Martín,

2005:16), gracias a la Revolución Social, el trabajo se conceptualiza como actividad y fuerza usada para producir, en cambio, el empleo, es socialmente reconocido, superior, remunerado e institucionalizado. Para esta Tesis, éste debate no crea conflicto con este pensamiento, ya que para ambas existe un *fin*. Estos autores subrayan que la *empresa* como institución permite tener un intercambio más organizado y normativo por medio de contratos tanto individuales y colectivos, jornadas, salarios y especialización.

El hombre ha ido evolucionando los modos y medios de producción gracias a las nuevas necesidades que se tienen en las diferentes sociedades. Para los clásicos, el *trabajo* se conceptualiza de una manera no tan lejana a lo que se conoce actualmente.

Para Marx por ejemplo, la *mercancía* es un objeto externo, una cosa apta para satisfacer necesidades humanas, de cualquier clase que ellas sean (1946: 3). Para esta “satisfacción” en una sociedad capitalista, debe haber un *intercambio*, en este caso de fuerza de trabajo o como él llama *fuerza humana de trabajo*, que cambia según los países y la cultura de cada época (Marx, 1946,p.11) , para Engels el *trabajo* se caracteriza como un *hecho histórico*, es decir, los hombres necesitan vivir y para vivir se debe comer, beber, tener un techo, vestirse y demás *necesidades*; este primer hecho histórico nace de la *producción* de los medios para la satisfacción de estas *necesidades*, la producción de la *vida material* (Engels, 2008: 22). Para Engels, el lenguaje es la conciencia práctica que nace a partir de la *necesidad* del intercambio entre los hombres (2008: 26). A partir de estas *necesidades*, la población creciente y la conciencia del hombre que vive en sociedad, las *nuevas necesidades* aumentan y crean formas de producir, desarrollándose la *división del trabajo*, separándose según Engels citando a Marx, el trabajo físico del intelectual (2008: 27). Esta división tiene como consecuente intereses individuales, produciendo *necesidades* a partir de las capacidades, aprendizajes y adaptación de los hombres (*especialización*), que dependen del espacio (campo-ciudad).

Para producir debe haber antes un proceso o una serie de eventos para crear, manipular o hacer material lo inmaterial. Citando textualmente a Marx;

“el trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre. Proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo, asimilarse bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda “(1946:130)

Transformando, dice él, la naturaleza por medio de la fuerza de trabajo, para después ser intercambiado como mercancía. Para Marx (1946: 131) los elementos principales del proceso de producción son: el trabajo (actividad), el objeto y sus medios de trabajo. El objeto es la materia prima, anteriormente ya manipulada; los medios, es el objeto o el conjunto de objetos que se interponen entre la fuerza de trabajo y la materia prima, es decir, las herramientas o *instrumentos de trabajo*.

Para Weber en *El espíritu del capitalismo*, el dinero, la religión y las instituciones, juegan un papel importante para la producción y la ganancia. Weber (1984:70) dice que “el trabajo se considera como fin en sí mismo como *profesión*, que es lo que capitalismo exige, y entonces hay probabilidades prácticas de superar la parsimonia tradicionalista, que el nuevo tipo de educación religiosa (Pietista) hace imposible”. Dentro del capitalismo se forman 2 grupos: el de los empresarios y el de los trabajadores, seleccionándose en base a la *racionalización*, un proceso que crea la *profesión*, en base a conductas, normas, valores, medios, y otros elementos para poder llegar a un fin. La *profesión* en el análisis Luterano, es “la idea de una misión impuesta por Dios” (1984: 85), conviniendo la *profesión* de cada individuo como un *mandamiento* que debe mantenerse intacta y seguir reproduciéndose.

Durkheim en “La División Social del Trabajo” describe la fragmentación de las *funciones*, la *cohesión social* y la *acción colectiva*<sup>3</sup> hacia la *solidaridad*,

---

<sup>3</sup> Weber explica textualmente en su obra *Economía y Sociedad* que por *acción* debe entenderse una conducta humana (bien consista, en un hacer externo o interno, ya en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o los sujetos de la *acción enlacen* a ella un sentido subjetivo. La acción social, por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo. (Weber, 2002: 5). Habermas en su discurso desde la visión popperiana de Ian C. Jarvin hacia la acción describe cuatro conceptos: la acción teleológica, donde el actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada; la regulada por normas, referida a los miembros de un

es decir, según Durkheim (2007:71) el efecto más notable de la división del trabajo no es que aumente el rendimiento de las funciones divididas, sino que las hace más solidarias, siendo este, un hecho social. El conjunto de las creencias y de los sentimientos comunes al término medio de los miembros de una misma sociedad, constituye un sistema determinado que tiene su vida propia, se le puede llamar la conciencia colectiva o común, solidaridad mecánica (2007: 89) mientras que a la individualidad o especialización, es llamada solidaridad orgánica. Ambas conciencias siguen presentes hoy en día.

Algunos teóricos contemporáneos han retomado el fenómeno del *trabajo* o lo han expuesto para justificar hechos sociales, económicos, religiosos o hasta sexuales como Herbert Marcuse (1983: 48 y 49) que desde su pensamiento Freudiano a partir del principio de realidad, piensa que la *escasez* es parte de la civilización y que la *satisfacción* es parte del trabajo, hay dolor y el principio del placer se reprime por estas tareas y actividades que se hacen para satisfacer las *necesidades*<sup>4</sup>.

Pero aterrizando el campo del trabajo en estudios laborales, los investigadores dedicados a este tema tienen un pensamiento cercano al salario, la flexibilidad, multifuncionalidad y aspectos socio-técnicos en la producción debido a los cambios en la organización laboral de las empresas.

Dentro del “Tratado de Sociología del Trabajo” para George Friedmann, el trabajo es un común denominador y una condición de toda vida humana en sociedad. La subjetividad vivida en las actividades de trabajo va desde los estados de insatisfacción, de tristeza y hasta de depresión, de neurosis, hasta los estados de realización de sí mismo, de satisfacción, de expansión del ánimo y, en los casos extremos (y raros) de alegría. Esta gama de estados afectivos, correspondientes a las actividades de trabajo ofrece matices infinitamente numerosos que se manifiestan de manera variada, según los

---

grupo social que orientan su acción por valores; la dramaturgica, que hace referencia a participantes en una interacción que constituyen los unos para los otros un público ante el cual se ponen a sí mismos en escena. El actor suscita en su público una determinada imagen, una determinada impresión de sí mismo, al develar más o menos de propósito su propia subjetividad; y acción comunicativa, la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y acción que (ya sea con medios verbales o con medios extra-verbales) entablan una relación interpersonal (Habermas, 1999:122-124).

<sup>4</sup> En su libro *Eros y Civilización* Herbert Marcuse argumenta que en ésta idea la *escasez* se ha organizado y que las *necesidades* también, es decir, que no se ha distribuido colectivamente sino individualmente. En lugar de superar la *escasez* y estar por arriba de ella, se vuelve dominante por medio de la violencia y el mismo poder.

contextos sociales y culturales, (Naville; Friedmann, 1963: 13 y 17). Los sentimientos y actitudes que tienen los trabajadores hacia su trabajo, se estudia a partir del ambiente en el que se labora; es necesario recalcar que para el objeto de estudio, *Domino's Pizza*, estos elementos son primordiales para entender la identidad laboral de los jóvenes.

Robert Castel por su parte, hace referencia al trabajo desde una visión precaria, las deficientes condiciones laborales y el salario, bajo un régimen individualizante y de explotación, así como el sentimiento de obligación en los de clase baja para trabajar, siendo parte de *cohesión social*. El trabajo fue reconocido como fuente de la riqueza social: "Desde hace mucho tiempo se busca la piedra filosofal; ha sido encontrada, es el trabajo" (citado en *La metamorfosis de la cuestión social* 1995:142). El trabajador va a poder construir su seguridad, su independencia, a partir de su trabajo (2005:30) por medio del intercambio. Los trabajadores son independientes como individuos, pero a pesar de eso, el trabajo enriquece a otros, sigue en un mismo rango y no alcanza el éxito aunque tenga sus propios derechos.

Para Gorz (1991:25) el trabajo es una invención de la modernidad siendo este individual y social para ser generalizada con la industrialización, con la aparición de capitalistas y proletariado, ejerciéndose por terceros y en busca de un salario (1982:9), a diferencia de Castel, no hay libertad.

El trabajo es un aspecto de la vida cotidiana y de la cultura que manifiesta el intercambio para poder adquirir bienes y servicios. En este caso, los trabajadores ofrecen su fuerza de trabajo a cambio de seguridad, servicios y prestaciones, mientras que el empresario exige colaboración, fuerza, productividad, capacitación y el acatamiento de normas basándose en una organización.

## **1.2 ¿Qué es la organización laboral dentro del trabajo?**

El trabajo es una actividad racionalizada con herramientas manuales, técnicas o tecnológicas, la producción es rápida y en altos costos, tiempos y movimientos administrados por un tercero, relaciones laborales y procesos de producción. A esto se le llama *organización laboral* y se va transformando bajo las necesidades de una empresa. La empresa es una institución, un lugar de

producción de bienes o servicios (Supervielle, Stolovich, 2011: 342), una organización que requiere de otras organizaciones, en este caso para el funcionamiento en torno a la producción. Para Marta Norvick (2011: 126) la organización del trabajo se define como el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante.

Al tomar de referencia a la “Sociología de la Organización” de Renate Mayntz (1996), la construcción de la organización laboral se da a partir de la racionalización de la industria y las empresas en cuanto al funcionamiento de producción, las ganancias, el crecimiento empresarial y el desarrollo de las mismas. La organización social tiene como definición sociológica la *ordenación social*, es decir, buscan un fin en común, pero con diferentes funciones de una manera ordenada. Si analizamos este concepto en la Sociología Laboral, las empresas y la sociedad industrial, construyen la organización un medio para obtener beneficios. Estos beneficios o fines dependerán de cada empresa y de cómo se implemente.

Si bien, la organización es un conjunto de actividades, normas y pasos que no se crea conscientemente, se construye naturalmente dentro de una sociedad y ésta se reproduce, toma forma y se adapta ante la necesidad de los diferentes tipos de sociedad. Dentro de la organización, es muy importante la especialización de las funciones para que cada parte que ejerza dentro de la organización, pueda contribuir más rápido en la producción.

Perfeccionar la organización en cualquier área permite fines satisfactorios. En el caso de la Organización Laboral, la industria fue una de las instituciones que tomaron ambición ante la producción en masa.

## 1.3 Principales Paradigmas Laborales de la Organización

La necesidad de producir en menos tiempo, con costos bajos y con mano de obra sin calificación, fueron razones suficientes para racionalizar la producción rápida y en serie. El trabajo manual en la sociedad industrial, el taylorismo y el fordismo, crean gran interés para el análisis del trabajo en la clase obrera y la separación del campo-ciudad que repercute en las formas de trabajo.

Estas etapas racionalistas del trabajo se vuelven importantes para la revalorización del trabajo industrial y que para esta tesis no son principales pero sí importantes para analizar las técnicas y la organización laboral en el objeto de estudio de manera un poco más amplia.

### 1.3.1 Taylorismo

Quiroz Trejo (2010) explica estos dos conceptos en su artículo “Taylorismo, Fordismo y Administración científica en la Industria automotriz” de una manera sintética y concreta. Friederik W. Taylor se concentró en la clase obrera y sus procesos productivos básicamente para acelerar el crecimiento de la economía de Norteamérica. Principalmente se enfocó en los tiempos y movimientos, como lo describe el autor: por medio de un cronómetro los trabajadores hacen movimientos repetitivos eliminando así los *tiempos muertos*. Los tiempos y movimientos mantienen gran significante en la estructura de la organización del trabajo.

Según Quiroz Trejo se menciona un suceso interesante, puesto que los *tiempos y movimientos* marcan un enfoque en la teoría de esta investigación. Dice que Taylor no tenía en la mira estos elementos, pues Frank Bunker Gilbreth colaborador de Taylor experimentó con el micro-movimiento. Gilberth y su esposa utilizaron una cámara de cine, luces estroboscópicas y conectaron focos a las manos de los trabajadores para proyectar en una pantalla sus movimientos y tomar sus tiempos y medir distancias, con la intención de eliminar los movimientos innecesario. Este complejo método fue bautizado con el nombre de “Cronociclográfico” (Thickett, 1978: 97-107, citado por Quiroz Trejo (2010:78). Los tiempos y movimientos en la industria con ayuda de herramientas que administran el tiempo y el acaparamiento del espacio laboral

imponen reglas y métodos en la forma de la producción de mercancía y el control de los trabajadores.

El Taylorismo como paradigma clásico en la organización laboral permite que la producción mantenga a los trabajadores ocupados en una sola especialización sin necesidad de aprender otras funciones. Para Ritzer en la “Macdonalización de la sociedad”:

“La principal motivación de Taylor fue la falta de eficiencia en el mundo laboral, e ideó unos principios para conseguir aumentar la eficacia en el trabajo. Llevó a cabo determinados estudios (denominados estudios de tiempo-y-movimiento) de trabajadores que él mismo consideraba razonablemente eficientes, con el fin de descubrir la mejor manera de hacer un trabajo. Descompuso las tareas en acciones y trató de descubrir el mejor sistema para realizar cada uno de ellos. Cuando creyó que había descubierto esa manera mejor de llevar a cabo una tarea se dedicó a seleccionar trabajadores y a enseñarles la manera de ejecutar ese trabajo exactamente de la forma que él había prescrito “ (1996: 41)

Histórica y socialmente Taylor trata con sus estudios, hacer del trabajo una forma racionalizada y organizada para acelerar la producción. Sin embargo la taylorización no fue el límite para desarrollar una planeación mejorada entre hombres y trabajo.

### **1.3.2 Fordismo**

El Fordismo mantiene similares concepciones de lo que es el Taylorismo. Los tiempos y movimientos también son una constante pero al contrario de ello, los obreros se auto flagelan en el consumo de los productos, de ahí los altos salarios y su ciclo: producción, circulación, distribución y consumo. (Quiroz, 2010:79), La *especialización* se vuelve un método más productivo y ya no se puede contar con la capacidad de invención de los obreros, porque la administración es la que organiza el trabajo. (Lipietz, 1994:2)

Henry Ford (Rifkin, 2010: 200) producía miles de vehículos idénticos por día. Fue el primer fabricante de automóviles que masificó la producción, normalizando el producto y empleando piezas intercambiables. Para agilizar el proceso de ensamblaje, Ford introdujo una cadena de montaje móvil en la

planta de la fábrica, una innovación que copió de los gigantescos mataderos de las afueras de Chicago.

Rionda Ramirez, explica que en México, el fordismo viene con una idea social- demócrata en la época porfiriana a establecer el también llamado “capitalismo moderno” que a su vez genera movimientos sociales y *corporativismo sindical* para los trabajadores textiles principalmente, además de establecer un modelo nacionalista con el *made in* que viene desde una lógica inglesa y norteamericana, (2007:22) la colonia española trae instituciones de corte abiertamente feudal, especialmente aquellas que domina la Iglesia católica. Para 1910 las fuerzas revolucionarias buscaban un capitalismo más de corte fordista y social demócrata. Pero no fue hasta la década de los 20 que se establecen las bases del modelo económico de la revolución mexicana (p. 27). El fordismo de antemano, con base a la forma en que organiza el trabajo y la producción en las empresas, es un modelo nacionalista pues todo se da dentro de una misma factoría, por ello el *made in* es parte de su lógica reproductiva y las mercancías llevan su impronta nacionalista (Gutelman, 1974; 112 – 124 citado por Rionda J., 2007). El fordismo en México como entrada a la modernidad, el cambio social y económico, la separación tardía ciudad-campo y la consecuencia de la migración, trae consigo un nuevo sector: el *proletariado industrial*. El fordismo como este sector, actualmente siguen vigentes, “el mercado de trabajo mexicano se ha caracterizado por una marcada heterogeneidad y una gran segmentación laboral, los jóvenes de hoy nacieron y han crecido dentro de un país empobrecido” (Navarrete, 2005:54). Según el Coneval, en los últimos dos años se contabilizó 55.3 millones de pobres de las cuales la mitad son niños y jóvenes (Sin Embargo, 2015).

### **1.3.3 Toyotismo**

El *toyotismo* repercute en la organización laboral de las empresas principalmente japonesas, sin embargo, ha repercutido en un sin número de empresas por los elementos que introduce como los llamados círculos de calidad. En las *fast foods* el *just in time*, se puede retomar en base al sector

servicios, lugar donde se puede dar una crítica argumentada sobre las organizaciones laborales en este tipo de trabajo.

El toyotismo es una organización laboral que en Japón creció gracias a la industria textil. Álvarez Newman explica que esta organización laboral racionalizada:

(...) opera sobre la fuerza de trabajo mediante dos formas que se complementan. Por un lado se encuentran las bases objetivas de la productividad del sujeto, en donde el cuerpo y el tiempo de trabajo son sometidos mediante dispositivos de control. Por el otro, se incentiva a la productividad mediante dispositivos tendientes al involucramiento de los sujetos 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. (Álvarez, 2012: 183).

El *just in time* o producción sin inventario (Rifkin, 2010: 206) es una organización para la fabricación de autos<sup>5</sup>, reduciendo costos y produciendo solo lo necesario y en un tiempo determinado. En esta organización los *tiempos y movimientos* se manifiestan de forma más especializada, rápida, y con la mente activa en trabajadores.

Coriat cita (1992: 20):

“El sistema Toyota tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos; más tarde, aquel evolucionó para convertirse en un verdadero sistema de producción (...) Mientras el sistema clásico de producción planificada en serie es relativamente refractario al cambio, el sistema Toyota, por el contrario, resulta ser muy elástico; se adapta bien a las condiciones de diversificación más difíciles. Y así es porque fue concebido (Ohno, 1978:49).”

Coriat analiza desde la perspectiva de Taiichi Ohno que el modelo Toyota nace de producir justo las cantidades vendidas y producirlas justo a tiempo (Coriat, 1992:34), es decir, evitar la sobreproducción.

Estas concepciones se instalan en la industrialización, sin embargo, se re-construyen y mejoran estas organizaciones clásicas con los cambios

---

<sup>5</sup> El autor lo toma como ejemplo.

económicos y consumistas, de la oferta y de la demanda; y el uso de nueva tecnología y capacitación constante hacia trabajadores.

Una de las organizaciones que se ha discutido en las nuevas formas laborales ha sido el posfordismo, la remasterización y perfección del fordismo que por décadas ha sido estudiada y analizada en el campo del trabajo.

### 1.3.4 Posfordismo

Si bien el posfordismo es reconocido aún como la actual organización laboral que hoy en día persiste en el trabajo. El modelo ideal de la empresa posfordista se completa con los siguientes elementos: a) los obreros deben comprender bien lo que hacen; les debe ser inteligible el proceso de producción en su conjunto; b) deben reflexionar sobre los medios de mejorar y de racionalizar el diseño del producto, los procedimientos y la organización en su conjunto; c) el obrero ha de ser fabricante, tecnólogo, administrador, y patrón colectivo de su trabajo colectivo. (Boltvnik, 2011) El último inciso nos marca una *multifuncionalidad*, la especialización es importante pero diversificar las tareas en el trabajo, busca que el trabajador ocupe sus conocimientos en distintas áreas sin centrarse en un solo tiempo y espacio como en el taylorismo.

A esto podemos atribuirlo a la flexibilidad laboral. La palabra *flexibilidad* se usa para abarcar tanto la *flexibilidad* de las máquinas como la del contrato, (Lipietz, 1994:13) es decir, la funcionalidad de los operadores técnicos cómo las negociaciones laborales en cuanto al trabajo.

La *flexibilidad* laboral se puede tomar desde varios enfoques, Arancibia Fernández (2011: 43-48) describe algunas dimensiones con distintos autores, entre ellos, De la Garza (2003), Chávez Ramírez (2001), Echeverría y López (2004), Rincón y Rodríguez (2005) y López Oneto (1999). A continuación anexo un resumen de las dimensiones más importantes para esta investigación.

- ***Flexibilidad de la organización del trabajo.***- La fuerza de trabajo se adapta a la demanda, es usada principalmente en bienes y servicios, se trabaja en grupos y *organización colectiva*, además de que la jerarquización permite la división de tareas y puestos de trabajo, desde lo *sociotécnico* hasta lo administrativo.

- **Flexibilidad del mercado laboral:** Se refiere a la movilidad en las relaciones laborales, es decir, las necesidades de las empresas en cuanto al trabajo y la regulación del Estado. A este tipo de *flexibilidad* se desglosan dos grupos, la *flexibilidad interna* y la *externa*, sólo me enfocaré en la descripción de la **flexibilidad interna**.
- ❖ **Flexibilidad interna:** Es la que está regulada por las propias empresas, las condiciones y los contratos; se derivan la *flexibilidad salarial*, *flexibilidad en los horarios de trabajo*, *flexibilidad en la jornada de trabajo* y la *flexibilidad funcional* que a continuación se describen.
  - a) **Flexibilidad salarial:** El salario dependiendo de la producción, por medios legislativos, un sueldo fijo o las horas de trabajo por ejemplo. Los bonos por producción y premios salariales también son parte de esa flexibilidad.
  - b) **Flexibilidad en los horarios de trabajo:** Refiriéndose a la necesidad temporal de las empresas, las horas disponibles dependiendo del grado de la producción o de las condiciones laborales. Este tipo de flexibilización es considerado en los servicios una constante, pues el medio tiempo, horas extras o trabajo en fin de semana permite esta clase de flexibilización.
  - c) **Flexibilidad en la jornada de trabajo:** hablamos de temporalidad, una jornada de 24, 36 o 48 horas en el caso mexicano, días laborales de lunes a viernes, mañana, tarde o noche.
  - d) **Flexibilidad funcional:** Se refiere al manejo de las áreas, las máquinas y las técnicas; la polifuncionalidad y los conocimientos básicos en el trabajo de cada uno de los espacios laborales que el trabajador pone en práctica.

Tanto la *flexibilidad* como los tiempos y movimientos, serán parte de la descripción de la organización laboral de *Domino's Pizza* adentrando los conceptos a la práctica propia de los trabajadores.

La organización laboral en el Trabajo es el que regula el funcionamiento de la propia empresa y la de sus trabajadores. Las actividades que se realizan dentro del espacio laboral es sometida dependiendo de las necesidades del empresario. Las formas de trabajo, las herramientas y las prácticas son estratégicamente implementadas para que la producción de bienes y servicios se acoplen en tanto salarios, especialización *flexibilidad* y muchas veces por medio del capital cultural. Las empresas además de buscar personal calificado o por calificar, deben cumplir los estatus laborales que el Estado establece. En el caso de México con la Ley Federal del Trabajo, se trata de evitar una menor explotación laboral, mayores alcances dentro de la empresa y que tanto trabajadores como empresarios negocien sus intereses económicos y laborales.

Las empresas son las que mantienen un flujo constante dentro del mercado laboral, otorgando oferta de trabajo y calificación. Con el paso del tiempo las empresas han evolucionado su manera de operar, administrar e incluso de contratar. Estas organizaciones laborales ya mencionadas se han adaptado a las necesidades empresariales, siendo el posfordismo y el toyotismo organizaciones básicas para sus operaciones. Pero a pesar de esto, la transfiguración de los procesos productivos en las empresas cambia constantemente surgiendo nuevas formas de catalogar a la organización laboral.

#### **1.4 La configuración socio técnica, unidad socioeconómica de producción, Trabajo Clásico y No clásico.**

Después del auge de la industrialización y sus métodos perfeccionados para producir de manera rápida, barata y en cantidades exageradas, la Sociología Laboral tomo un camino para comprender las nuevas formas de producir bienes y servicios: las organizaciones laborales puestas en práctica en diferentes entornos laborales, los espacios que son utilizado para las actividades y las personas sociales e individuales económicamente activas que participan.

Los siguientes conceptos son elementos teóricos que se utilizarán para el análisis de la conformación de la empresa, vista desde una unidad socioeconómica de producción, su base socio técnica y su pertenencia al *trabajo no clásico*.

La *configuración sociotécnica, modelo productivo o base sociotécnica*, es: a) la tecnología, b) la organización –gestión, c) las relaciones laborales y d) la fuerza de trabajo. Las unidades de producción, la empresa, mantiene relaciones directas con el *entorno*, es decir, clientes, proveedores, mercado de trabajo, apoyos gubernamentales, etc., según De la Garza. (2003:7). Mientras que el espacio o el lugar en donde se encuentra la base sociotécnica, se le llama *unidad socioeconómica de producción*.

Para esta investigación, la Unidad Socioeconómica de Producción es cada uno de los establecimientos de *Domino's Pizza* y la Base Sociotécnica es la organización laboral, las herramientas de trabajo, la fuerza laboral y las relaciones laborales que posteriormente se discutirán.

El *trabajo clásico* se considera a la actividad remunerada y que está bajo normas institucionales; a pesar de esto pueden haber decadencias de parte de los empresarios en cuanto al salario, espacios insalubres o peligrosos y otro tipo de violaciones a los derechos del trabajador, que desgraciadamente se siguen reproduciendo, al menos en nuestro país.

En México las condiciones laborales han sido heterogéneas, ya que las nuevas configuraciones de producción se han visto afectadas en cambios económicos, políticos y sociales. El trabajo precario, el autoempleo, los tipos de técnicas y herramientas, la organización, la calificación y capacitación, las unidades de producción y las relaciones laborales, han dado giros dentro de la Sociología del Trabajo. Diversos estudios y conceptos surgen de la observación de los fenómenos laborales, sujetos, industrias y empresas que carecen de los anteriores elementos o difieren en algunos parámetros. El *trabajo no clásico* es uno de los conceptos que permite analizar este tipo de problematización.

El *trabajo no clásico*, subempleo o trabajo *atípico* es la actividad remunerada que ésta fuera de las normas sociales, es decir, firma de contratos, prestaciones de ley, jornada laboral regulada legítimamente (8 horas), salario en tiempo y forma, etcétera. (Kohler y Martín, 2005:22).

Enrique de la Garza explica que este concepto alude en referencia a lo que Marx en su época muestra al trabajo que va de lo material a lo inmaterial. El teatro fomenta medios simbólicos y subjetivos, los receptores los aceptan, no se almacenan y no se vuelven a producir exactamente al anterior. Este negocio es manejada por capitalistas y asalariados (los actores, encargados de mantenimiento, etc.). El público paga por ver y se generan ganancias (2013: 3), así De la Garza, mantiene un estrecho acercamiento al concepto con otro tipo de *producto simbólicamente objetivado*<sup>6</sup>, (películas, libros o *software*)

Hay 3 tipos de *trabajo no clásico* (De la Garza, 2012: 114 y 115)

- De tipo I, realizados en lugares fijos y cerrados, asalariados o no, pero relacionado con los clientes de forma directa, con la presión simbólica del mismo exigiendo al trabajador las demandas que necesita, el tiempo y el espacio.
- De tipo II, cuando existen las mismas condiciones que el tipo I exceptuando que el espacio de trabajo es en lugar abierto o no son asalariados.
- De tipo III, cuando las actividades se realizan en domicilio, relaciones directas entre familia que comparten el mismo espacio, proveedores o patrones.

El trabajo se transfigura mediante las nuevas formas de relacionarse laboralmente, en espacio, tiempo, oferta y demanda. Como ya lo había descrito De la Garza, en el *trabajo no clásico* intervienen las características que tiene una unidad socioeconómica de producción:

1). En el aspecto de organización y gestión la incorporación de la intervención de clientes y otros actores; 2) en las relaciones laborales otro tanto; 3). en las culturas laborales, gerenciales y empresariales a su vez. En estos procesos adquiere especial importancia lo que otros llaman la relación de servicio, es decir, las interacciones simbólicas con actores diversos que no son trabajadores ni directivos de la empresa con la consiguiente producción y reproducción compartida de

---

<sup>6</sup> En el caso del teatro, los trabajadores dan una *producción simbólicamente subjetivada*, es decir, significaciones, mientras que la *producción simbólicamente objetivada* se detallan en ser productos materiales pero que están separados de su creador. Enrique de la Garza (2013: 3)

significados, de negociaciones y disensos, poniendo en juego códigos cognitivos, emotivos, morales, estéticos y formas de razonamiento formales y cotidianas, lo que implica el establecimiento, en la práctica, de nuevas configuraciones de relaciones como parte de las configuraciones socio-técnicas. (De la Garza, 2012:119).

Según De la Garza, el *trabajo no clásico* se encuentra principalmente en los servicios, ya que además de ser característicos de los elementos ya mencionados, la *flexibilidad* y la especialización están en: el espacio (unidad socioeconómica de producción), tiempos y movimientos, capacitación, uso de tecnología y máquinas, (base sociotécnica), salarios, etc. Estos servicios, del sector terciario, se mantienen en cualquier esquina, centro comercial o recreativo, siendo empresas nacionales o transnacionales con nivel de racionalización, superación y reconocimiento.

## **1.5 Las franquicias y el corporativismo: precariedad e impacto laboral en México**

La historia de las franquicias llega desde la época medieval por medio de impuestos públicos otorgados a una persona con licencia por parte del gobierno, donde éste a la vez pagaba un impuesto a cambio de protección militar (Alba, 2004) por parte de la monarquía, pero no fue hasta la década de 1850, cuando la empresa *SINGER*, se encontraba en problemas económicos y vendió máquinas a sus trabajadores que revendían en precios considerados (60 dólares) para que posteriormente *SINGER* cobrara un porcentaje a los concesionarios<sup>7</sup> por la exclusividad que daban en ciertos territorios, por lo cual dejó de pagarles el salario y cobraba a sus exempleados, ahora vendedores, creándose el primer esquema de concesionarios en E.U. (Morejón, 2008: 9).

En México hablar de una franquicia es limitarse a los bienes y servicios que éstas generan, el estudio de las mismas se ha enfocado en cuestión de capital, de emprendimiento y éxito en los negocios, En cambio la *precariedad* y

---

<sup>7</sup> La concesión es un sistema de distribución en el que el concesionario se compromete a comprar una cantidad de productos o bienes del empresario-fabricante, para revenderlos al consumidor final; el concesionario compra al empresario y éste obtiene su beneficio del margen obtenido sobre el precio de reventa, lo que implica que depende de su propia gestión. (Mosquera, 2010,75)

*vulnerabilidad* de las personas que trabajan en estos establecimientos se ha investigado muy poco en nuestro país.

Para entender una franquicia, es necesario saber que es y cómo funciona. Cristina Alba (2004) dice que una franquicia es una manera de comercializar, además de dar el entrenamiento calificado y los conocimientos necesarios por parte de los responsables del mismo, mientras una concesión es sólo obtener algún derecho sobre el nombre, en este caso la marca. También explica sobre la función del franquiciante (el que registra la marca) y el franquiciatario (el que renta la franquicia). Ambos actores firman un contrato donde se aceptan los términos y condiciones, estableciendo lo que ES y NO debido en funcionamiento de la franquicia. A continuación algunos derechos y obligaciones del franquiciante y franquiciatario (en [soyentrepreneur.com](http://soyentrepreneur.com))

### ***Franquiciante:***

- ***Derechos.***

1. Se debe exigir que se mantenga la confidencialidad de las informaciones transmitidas
2. Hay que requerirle al franquiciatario que utilice los métodos de gestión que se le indiquen.
3. Se deben respetar las normas establecidas para el acondicionamiento y mantenimiento del local
4. El franquiciatario debe respetar y utilizar los métodos publicitarios y promocionales para toda la red.
5. El franquiciatario tiene que respetar las fuentes de suministro homologadas y los pagos a efectuar al franquiciante en las condiciones que se pacten.

- ***Obligaciones***

1. Debe disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y fácilmente transmisible.
2. Transmitir claramente a los franquiciatarios el know-how de tu franquicia.
3. Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades de cada franquiciatario.
4. Tener un manual operativo que garantice el éxito comercial y económico de la transacción.
5. Garantizar a los franquiciatarios servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing.

## **Franquiciatario**

- **Derechos**

1. Utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato.
2. Asistencia preliminar para la puesta en marcha de tu establecimiento. Esto puede concretarse mediante la entrega de "manuales operativos o de funcionamiento" por parte del franquiciante.
3. Derecho a que la central suministre, periódicamente, y en el plazo establecido, los productos o servicios pactados.
4. Beneficio de la exclusividad territorial que conceda la franquicia, así asegurar que no exista otro establecimiento igual en la zona ubicada.

- **Obligaciones**

1. Seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciante.
2. Vender los productos y servicios que te proporcione el franquiciador.
3. Guardar total secreto sobre las informaciones confidenciales que reciba del franquiciante.
4. Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca la central franquiciante.
5. Usar los métodos publicitarios y promocionales indicados.

Después de pactar los acuerdos en el contrato, la franquicia empieza a funcionar dependiendo del tipo de contrato y de franquicia. Estos son los diferentes tipos de franquicia según la página **Creación de Empresas**

- a) **Franquicia de producción.** Es la que además de distribuir y la que lleva la marca, también produce lo que vende.
- b) **Franquicia de servicios.** Ésta es la que ofrece servicios en base a lo que franquiciador someta, cediendo los procesos, los precios y el servicio de calidad que se ofrece al franquiciante. Es la franquicia que se adapta al objeto de estudio, la más conocida y utilizada actualmente.
- c) **Franquicia de distribución.** Se dedica a distribuir o revender los productos fabricados por otras empresas.
- d) **Franquicia Master o Principal.** El Franquiciador puede explotar una franquicia en otro lugar fuera del origen de la franquicia.

Como se había aclarado anteriormente, para la búsqueda del concepto de *franquicia* tuve que acercarme a la rama de la administración que me permitió adentrarme a las empresas y entender su funcionamiento, ya que fue difícil encontrar trabajos de sociología que explicaran la raíz principal de estas empresas. Esto solo fue para entender de manera más rápida y concreta el desarrollo de los tipos de franquicia que existen.

El corporativismo por otro lado es una sociedad más organizada que mantiene los mismos lineamientos que un franquiciante, tiene las mismas características de distribución, servicio y calidad, pero que a diferencia de la franquicia no es un individuo quien se encuentra a cargo y posee la marca total, sino un grupo de personas que administran más de un establecimiento. Es decir, teniendo una jerarquización más amplia, eficaz y racionalizada. A esta racionalización, refiero a la *cultura corporativa*. Garabito explica que la cultura corporativa, es aquella en la cual se comparten códigos, normas, valores, símbolos y creencias que permiten una identificación del trabajador con la empresa (2006:37). En esta investigación me adentraré en el corporativismo de *Domino's Pizza* y pongo en claro que el estudio de las *franquicias* fue para entender de manera más específica el funcionamiento de un corporativo. Una vez teniendo las ideas básicas de lo qué son las franquicias y cómo funcionan, aterrizaré este tema problematizándolas con la situación actual laboral en nuestro país.

Hace casi 30 años, una nueva forma empresarial de mayor alcance racionalizado se esparcía por todo el mundo y México no sería la excepción. La franquicia se tornaba en un entorno donde el neoliberalismo entraba en shock con Miguel de la Madrid en 1982. Este hecho provocó que México tuviera cambios dentro de la economía. En aquella época, el país pasaba por un momento económico difícil. Las consecuencias de las políticas económicas de los años 70 se hacían cada vez más evidentes. En 1982 se tocó fondo tras la caída del precio internacional del petróleo, la devaluación del peso frente al dólar –en tres ocasiones ese mismo año– y la suspensión del pago de la deuda externa con EE.UU. (García, 2011)

La entrada de franquicias a México vendría a revolucionar aspectos laborales y sociales en una situación de crisis. *McDonald's*<sup>8</sup> fue una de estas franquicias que se enfrentó ante tan amargo momento en el país y que además de los sucesos económicos, soportó desastres naturales como el de 1985, se adaptó y tuvo éxito a pesar de los problemas que la nación enfrentaba. El caso de *McDonald's* no es la primera *fast food* en México pero si de las primeras en ser objeto de estudio en diversas áreas administrativas y sociales principalmente. Las consecuencias de la llegada de ésta franquicia, además de cambios laborales, provocó un choque de cultura estadounidense -versus- mexicana adaptándose a los gustos gastronómicos mexicanos en cuanto a ingredientes y procesos.

Hacia finales de los años 80 otras marcas se aventuraron a venir a México. Tal fue el caso de *Domino's Pizza* y *Howard Johnson*, quienes utilizaron un modelo diferente al de *McDonald's* para su ingreso al país. En el caso de esta última, la empresa estableció, junto con socios mexicanos, una oficina propia en nuestro país. Las otras dos marcas entraron a base de contratos de Franquicia Maestra, un grupo mexicano adquirió los derechos exclusivos de comercializar las marcas en México (Fernández, 2010:37). Las *fast food's* han triunfado económica como socialmente en nuestro país y trajeron para la juventud mexicana la facilidad de consumir como la de trabajar.

México se encuentra en los primeros países con mayor desempleo, esto según artículos periodísticos entre ellos "La Jornada" que publicaron un reporte de la OCDE en septiembre pasado (Poy, 2014), indicando que los jóvenes con educación básica tienen más oportunidades de empleo que los que tienen educación superior. Cabe mencionar que dentro de esta postura los jóvenes salen a buscar trabajo aun estando en bachillerato indicando un 53% de deserción escolar, mientras que un 9.3% carece de trabajo y estudio; y por ende, servicios de salud, según un artículo del mismo periódico en el mes de agosto (Poy, 2014).

---

<sup>8</sup> Cabe mencionar que no profundizaré a explicar sus procesos, formas laborales y descripción a fondo, su mención es para empezar a concretar acerca de la llegada de las franquicias a México, qué es una franquicia y como funciona.

En el caso de Puebla, era el tercer estado de la República en tener la tasa más alta en desempleo, este según el primer trimestre de 2014, alcanzando 128, 123 personas sin empleo, de las cuales 51 mil 249 (40%), son jóvenes de entre 14 y 24 años de edad. (Camacho, 2014) En el primer trimestre de 2014 había un 3.7% de desempleados mientras que en 2015 se ha mantenido en un 3.4, es decir, hubo más desempleados el año 2014, (Páez, 2015) postulándose en el noveno lugar en tasa de desempleo.

Las críticas hacia el gobierno poblano han sobresalido entre despidos de burócratas, la inequidad de género en las empresas, la marginalización de los jóvenes que egresan de universidades, entre otras situaciones que no favorecen al Estado de Puebla. Las personas que se ubican entre 20 a 29 años tienen un 41% de desempleo en la capital (de la Luz, 2015). A pesar de contar con estudios universitarios, la falta de experiencia en los jóvenes convierte en un rechazo total al buscar trabajo.

Si bien los jóvenes son los principales marginados en cuanto a la búsqueda de experiencia laboral, sin embargo, las empresas dedicadas a los servicios, buscan principalmente a los jóvenes por varias razones convenientes para la empresa: fuerza de trabajo más sana, fuerte y rápida, evitar contratos temporales y generar antigüedad de trabajadores (Muñoz, 2013: 13), bajos salarios y más carga laboral, *flexibilidad* y confianza en la *multifuncionalidad*. Muchos de los jóvenes aceptan contratos por parte de las mismas, algunas veces por la *flexibilidad* que ofrece para seguir continuando con sus estudios. Ante esto, en la Psicología Organizacional, M.Bass nos dice que lo que nos *atrae* hacia un trabajo en comparación con otros trabajos constituye nuestra expectativa respecto de las recompensas materiales, sociales o psíquicas que pueden ofrecernos. Lo que nos retiene en el empleo- nuestra *satisfacción* con él- es el grado hasta el cual el empleo nos compensa en relación a lo mejor que podríamos estar en otro empleo y las aspiraciones que tenemos (1972: 59), es decir, buscar un interés propio o acorde a nuestras necesidades que claro está, no siempre son reguladas bajo las leyes correspondientes o hay deficiencias en las empresas que no se denuncian.

La *precariedad* laboral en restaurantes de comida rápida es difícil de contrarrestar. La falta de experiencia, accidentes constantes y espacios muchas veces insalubres que no están presentes visiblemente ante el público,

son ejemplos de la falta de atención dentro de estos establecimientos. Bajo el rubro del crecimiento laboral en empresas de comida rápida, una de las hipótesis que se tienen sobre la antigüedad es que ésta no genera ascensos en trabajadores que permanecen durante bastante tiempo, ya que no siempre son seleccionados para adquirir un puesto gerencial o administrativo, debido a las capacidades y la calificación que conlleva no solo en el proceso de producción estricto, también en el trato con proveedores, metas de productividad y equilibrio en publicidad.

La asesoría por parte de las instituciones gubernamentales dedicados a regular estos lugares, no frecuentan los problemas en consecuencia de malos manejos administrativos y desinterés en las expectativas de los trabajadores, e inclusive, problemas graves en cuestión sexual y de salud.

A pesar de que entre trabajadores conocen este y otro tipo de situaciones, la indiferencia se muestra por diversas razones: miedo, intimidación, despido, desinterés ajeno, trabajo temporal, etc. Las franquicias de comida rápida se mantienen con trabajo no calificado, explotación laboral, contratos temporales, rotación de personal continua, violación de derechos al trabajador y salarios bajos. A pesar de esto, tienen ganancias, crecen y se extienden, dan trabajo a los jóvenes y nosotros nos volvemos consumidores.

## **1.6 El consumo y la participación del consumidor en la interacción laboral**

El consumo se manifiesta dentro de diversas situaciones sociales: en la educación, la vestimenta, en las tradiciones o en la comida, por ejemplo. Para Rifkin el término del consumo tiene raíces etimológicas tanto inglesas como francesas. En su forma original “consumir” significaba destruir, saquear, someter, acabar o terminar (Rifkin, 2010:88). En el capítulo 2 de su libro *El fin del Trabajo*, hay un apartado muy interesante acerca del consumo y del consumidor, “El nuevo evangelio económico de consumo”, definido por Edward Cowdrick después de analizar las relaciones laborales a finales del siglo XX, manifestó un cambio en los trabajadores después del aumento de salarios y a su vez del reemplazamiento de máquinas por mano de obra, Rifkin explica que los trabajadores preferían ganar solo lo necesario y tener tiempo de ocio en el

siglo XX, teniendo pocos lujos pero viviendo cómodamente. Charles Kettering (General Motors) fue un empresario que aplicó este “evangelio” pero para que los consumidores “desearan” y naciera así: un consumidor insatisfecho (Rifkin, 2010:89-90). Los publicistas retomaron la idea e invitaron a los de la clase media a disfrutar un poco de las comodidades que eran destinadas para los de la clase alta, convirtiéndolas en *necesidades* y usando a la *moda* como un mercado de producción para las masas.

Si enfatizamos el concepto de consumo en la producción de comida y en la cultura, las llamadas *fast food's* transfiguran una cultura gastronómica adaptándose a los nuevos estilos de vida, según Bauman:

“las actividades de consumo o relacionadas con él (producción, almacenamiento, distribución y eliminación de los objetos de consumo) han proporcionado un flujo constante de esa “materia prima” que ha modelado la infinidad de formas de vida que tienen las relaciones humanas y sus patrones de su funcionamiento. (2008:44)

Es decir, las relaciones sociales son importantes para conocer el tipo de productos alimenticios (producto) que se consumen en la vida cotidiana, “el mundo del consumo parece inmiscuirse en nuestra vida diariamente y modificar nuestras relaciones con los objetos y los seres” (Lipovetsky, 2006:34).

Consumir bienes y servicios en una sociedad capitalista obliga a los consumidores a un intercambio y este para ser realizado, requiere de ingresos, que a su vez exige fuerza de trabajo, es esencial para la supervivencia social y económica.

La producción de materia prima demandante por los consumidores, desencadena una serie de atributos subjetivos que nos hace experimentar emociones y sentimientos al momento de adquirir la mercancía. Las marcas y la publicidad manifiestan en los productos un estatus social alto, lo cual, al ser parte de la dominación, la clase baja y media-alta, desean y anhelan adquirir productos con altos costos imitando a la clase alta. Bourdieu en *La distinción* menciona algo importante: ...”la mayor parte de los productos solo reciben un valor social en el uso social que de los mismos se hace” (Bourdieu, 1979: 19) El significado social para Bourdieu y el consumo gira entorno en los significados que las clases le atribuyen a cada producto, por ejemplo él

menciona, el “arroz con leche” y el “arroz al Curry”, marcando un estilo de vida y clasificando las clases sociales.

La publicidad se ha encargado de dar al mundo una extensa gama de productos y marcas para todo tipo de necesidades que se vuelven parte del consumidor, dice Lipovetsky que no se vende ya un producto, sino una visión, un *concepto*, un estilo de vida asociado a la marca, siendo este un consumo emocional y placentero, clasificándose en *gustos por necesidad* (clases populares) y *gustos por lujo* (clases adineradas) (2007:42) fetichizando de esta manera a los productos.

Si bien todos los consumidores son únicos, una de las constantes más importantes entre todos nosotros, a pesar de nuestras diferencias, es que todos somos consumidores. (Schiffman y Lazar, 2010:5). Los medios de comunicación nos invaden con diferentes gamas de productos, la comida por ejemplo se manifiesta en diferentes formas, pero nunca en comida popular ambulante. Ésta debe ser de precios elevados y de marcas reconocidas, como *Domino's Pizza, McDonald's, KFC, Subway, Burger King, Pizza Hut, Tostitos, Papa Johns, VIP'S, Starbucks Coffee, Italian Coffee, Tostitos*, etc. La mayoría de estos establecimientos dan al consumidor el mismo servicio, algunos con productos iguales pero con pequeñas diferencias en cuanto al manejo de procesos, calidad y precios.

El funcionamiento de estos lugares se da a partir de sus consumidores ya que no podrían existir sin la demanda de sus productos. Dentro del toyotismo encontramos ciertas características que permiten que la organización no tenga sobreproducción. Como ya había manifestado anteriormente, el *just in time* solo produce lo necesario en medida de las necesidades del consumidor. Dentro de esa lógica, las *fast food's* se rigen por ese modo de producción obteniendo ganancias y productos hechos en determinado tiempo. De la Garza dice que *-la construcción de la ocupación<sup>9</sup>* depende directamente del consumidor, que no contrata al trabajador, pero el ser contratado el trabajador por la empresa depende de que aquel esté consumiendo en el acto mismo del trabajo, además de que “(...) la presión por parte del cliente de proporcionar un

---

<sup>9</sup> Como un concepto ampliado de Mercado de Trabajo, el cliente es un elemento importante, además de otras organizaciones, redes o instituciones. La interacción entre agentes generan significados y controlan ciertas ocupaciones. (De la Garza, Garabito, Hernández, Rodríguez y Olivo, 2008: 3)

producto-servicio de calidad y afectividad adecuadas permanece durante toda la actividad laboral y no forma parte solamente del momento de la contratación del trabajador” (2012:117). La empatía, los buenos modales hacia con el consumidor y la atención, forman parte de la relación laboral que consecuentemente mantiene una relación laboral con este tercer actor. El consumidor decide en dónde comprar, que comprar y con quién comprar, buscando satisfacción con el producto y el lugar del servicio.

La subjetividad de los consumidores es importante para atrapar la atención por medio de la publicidad y los medios de comunicación, aunque los trabajadores de estas empresas que venden calidad y accesibilidad, construyen también una subjetividad y una identidad contraria a lo que producen, muchas veces de manera impuesta.

## **1.7 Subjetividad, identidad laboral y construcción de significados.**

Los actores que participan en el objeto de estudio, son agentes que permiten entender el funcionamiento de la empresa. Por medio de ellos se podrá analizar cómo funciona la unidad y cómo ésta implementa situaciones y formas de comportamiento al momento de ser contratados. Si bien dentro de la sociología laboral entendemos que los sujetos no solo son sujetos objetivizados en mano de obra y fuerza de trabajo, sino que además son sujetos subjetivizados; tienen emociones, sensaciones y pensamientos que se construyen por medio de sus actividades laborales y por lo tanto, construyen una identidad.

Los individuos *subjetivizados* se construyen a partir de experiencias (self)<sup>10</sup>, entorno y percepciones hacia el yo. Para Simmel la *cultura* está dividida en *objetiva* y *subjetiva*, la cultura individual (subjetiva) es la capacidad de absorber, producir y controlar los elementos de la cultura objetiva, que vienen siendo las manifestaciones que las personas producen (el arte, la filosofía, la ciencia, etc.) en este caso también el entorno. (Ritzer, 2001: 323). En cuanto a significados, Schutz los divide en *objetivos* y *subjetivos*:

---

<sup>10</sup> Mead, utiliza el *self* como proceso social ligado a la mente y el cuerpo, desarrollada por experiencias, desarrollo social y comunicación humana (Ritzer, 1993:230)

“El significado subjetivo se refiere a los procesos constituyentes que ocurren en la conciencia de la persona que produjo lo que es objetivamente significativo. En otras palabras, es la construcción mental que hago, personalmente, de ciertos componentes de la realidad. El significado objetivo se refiere a contextos amplios de significados que existen en la cultura y que son compartidos socialmente (Hernández y Galindo, 2007: 232)”

Para la Psicología, la subjetividad se define como:

“la forma ontológica de lo psíquico cuando pasa a ser definido esencialmente en la cultura, a través de los procesos de significación y de sentido subjetivo que se constituyen históricamente en los diferentes sistemas de actividad y comunicación humana(...) implica de forma simultánea lo interno y lo externo, lo intrapsíquico y lo interactivo, pues en ambos momentos se están produciendo significaciones y sentidos dentro de un mismo espacio subjetivo, en el que se integran el sujeto y la subjetividad social en múltiples formas” (González, 2001:22).

Algunos sociólogos laborales el vínculo *sujeto-objeto* “se relaciona con la construcción de la significación que, para el sujeto, constituye el vínculo de significación y la orientación para la acción. No es una estructura, sino un proceso que pone en juego a las estructuras para dar significación” (De la Garza, de la O y Melgoza, 1997:15). Para Kolher y Martín, la subjetividad (2005:264) se refiere “al proceso de producción de formas de interacción social y al proceso de individuación en entornos sociales estructurados”, es decir, se forma a partir de la interacción con el entorno, atribuyendo significados y representaciones.

Si nos adentramos un poco en la cultura Obrera, dice Guadarrama, este:

“hace alusión a sujetos masculinos fuertemente atados a su profesión, a su comunidad y a la sociedad, ya no resultaba útil para dar cuenta de esta realidad heterogénea, mucho más compleja que el estrecho mundo de la fábrica y el sindicato que nos reportaban los estudios de los años setenta. El estallido del mundo del trabajo y su descomposición en múltiples facetas, cortadas por la edad, el género, las generaciones, los itinerarios geográficos, laborales y familiares, la etnia y el desempleo,

entre otras dimensiones, necesitaba de nuevos elementos heurísticos para explicar su carácter polifacético (2006:3).

Y es que la realidad laboral y social, se ha desmembrado de lo clásico, se ha transfigurado ésta visión del mundo del trabajo y esto nos obliga como investigadores sociales a estudiar estas atribuciones que se dan a partir del rompimiento homogéneo del espacio laboral.

Pero lo *intersubjetivo* visto como el espacio donde se dan las interpretaciones que el individuo realiza en el mundo social en el que se desarrolla y que comparte con otros sujetos, en este caso el trabajo, (Garabito, 2007:34) se manifiesta de manera particular, es decir, el tipo de sujetos que se encuentran en el mismo entorno. En la investigación, la mayor parte de actores son personas jóvenes que comparten experiencias similares en su vida cotidiana.

Ante la gran conceptualización de *identidad social* tomaré como referencia a Dubet y su explicación de identidad social. En su artículo describe textualmente (1989: 520) que “la identidad social se concibe como la vertiente subjetiva de la integración. Es la manera como el actor interioriza los roles y estatus que le son impuestos o que ha adquirido y a los cuales somete su *personalidad social*”. Menciona que la integración a la normatividad y a la cohesión social que se da en el entorno se genera una *identificación*<sup>11</sup>. La identidad laboral por su parte, es una visión de los sujetos considerándose dentro de su espacio laboral. Los aspectos dentro la unidad socioeconómica de producción contribuyen a que los individuos tengan perspectivas, valores, sentimientos, pertenecía, *identificación*, etc., y que a partir de esto se construya. La significación de las relaciones laborales, del contacto con los consumidores y los GERENTES, el *software* y la organización laboral en general, permite que los trabajadores no solo adquieran conocimientos sino también subjetividades. Los símbolos y sus significados son construidos por el lenguaje, generan representaciones simbólicas de *la vida cotidiana* y se objetivizan las ideas por medio del lenguaje simbólico (Berger y Luckmann,

---

<sup>11</sup> En el psicoanálisis según Nasio (1996, 100), la identificación es el movimiento activo e inconsciente de un sujeto, es decir, el deseo inconsciente de un sujeto de apropiarse de los sentimientos y los fantasmas inconscientes del otro. En esta situación, se pretende que los sujetos se identifiquen como trabajadores de la empresa.

2008: 55-57). Para Montaña hay una centralidad en las empresas que manifiesta *identidad* y una *acción colectiva* a la que llama cultura corporativa, la cual se retoman bajo un lenguaje, creación e tecnicismos, símbolos y significados que sólo los empleados conocen y usan en cualquier lugar a la que pertenezca la empresa matriz (2000:301) por medio de la socialización:

“...que es el proceso en que las personas aprenden e interiorizan un conjunto de normas, valores y formas de percibir la realidad, que las dotan de capacidades para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social, fruto de la cual desenvuelven habilidades intelectuales y emocionales. El propio auto-concepto y la construcción de la identidad individual son resultado de la socialización.” (OIT, 2010)

De este modo los jóvenes trabajadores estudiados en esta investigación construyen una identidad laboral a partir de la socialización con el entorno y las relaciones laborales dentro del corporativo. En seguida, describo la metodología utilizada para conocer la socialización de los empleados dentro de la empresa en diferentes dimensiones.

Durante el segundo capítulo se podrá observar el antecedente, las características y el análisis cómo unidad socioeconómica de producción y base sociotécnica de *Domino's Pizza*, además de la descripción de cada área, sus funciones, etc.

## Capítulo 2 Domino's Pizza y su organización laboral

*El resultado de todo esto era, claro está, que la obra avanzaba con rapidez hacia su finalización. Los obreros refunfuñaban y maldecían, pero todos los hombres se entregaban igualmente a ella con todas sus fuerzas.*

*Robert Tressell en "Los filántropos en harapos"*

A lo largo de este capítulo la empresa podrá verse desde una postura analítica en cuanto a su funcionamiento general. *Domino's Pizza* es una de las marcas mayor reconocidas dentro del sector servicios y de los pocos estudiados en cuanto a su operativización. La *pizzería* no sólo se muestra como el gran éxito empresarial, también como generador de empleos para jóvenes, experiencia laboral, organización y funcionalidad que se describen a través de los diferentes fundamentos alrededor de la sociología laboral, accediendo a un amplio criterio sobre esta transnacional y su estructura.

### 2.1 La franquicia y sus antecedentes.

La Empresa *Domino's Pizza* se creó en los años 60's en Estados Unidos, por Tom Monaghan y su hermano quienes compraron *DomiNick's*, una pequeña *pizzería* cerca de Michigan que costó 900 dólares; "Tom le da un VW escarabajo a su hermano por la mitad del negocio, se vuelve el único dueño, le cambia el nombre a *Domino's Pizza* y logra abrir dos establecimientos más"<sup>12</sup>. (Polo, 2015). En 1968 Tom ya tenía 8 *pizzerías*, en 1970 contaba con 44. Después de un incendio, malos manejos administrativos y exceso de personal, Monaghan estuvo a punto de ir a la quiebra, pero a pesar de varias demandas y deudas, logró que *Domino's Pizza* tuviera 100 sucursales en 1975. Tom fue un hombre estratégico e hizo cambios importantes para su empresa y su operación:

1. Eliminó el servicio de atención en las mesas (y fue la primera *pizzería* en entregar a domicilio).

---

<sup>12</sup> De ahí el significado del dominó y los tres puntos, que significan el número en total de establecimientos que lograron tener al principio.

2. Eliminó del menú los platos que no incluyeran *pizzas* (lo que le aseguraba elaborar y despachar las *pizzas* de forma más efectiva).
3. Incluyó el despacho de la *pizza* en menos de 30 minutos y, si no se lograba a tiempo, garantizaba un descuento en el precio (garantía de los 30 minutos).
4. Ubicó locales cerca de centros universitarios, donde se encontraban sus principales clientes.

Así, *Domino's Pizza* logró ser la empresa en comida rápida con un valor agregado<sup>13</sup> que funcionó para que siguiera creciendo la marca y los consumidores siguieran regresando a los establecimientos.

En la década de los ochentas, la marca estaría ofreciendo sus productos en todo el mundo y otorgando franquicias a personas que tuvieran la capacidad de manejar bien la administración y que haya trabajado en la empresa por lo menos 1 año, es decir que conociera su forma de operar. Además Tom, se caracterizaba por dar motivación a sus colaboradores dando incentivos a los empleados productivos, GERENTES y franquiciatarios: en ésta década se estima que Monaghan regaló 6 relojes suizos de aproximadamente 15 000 dólares por haber llegado a metas récord, actualmente de 62 000 dólares.

Por razones eclesiásticas, el fundador de *Domino's Pizza* vendió el 93% de sus acciones a Bain Capital, una empresa inversionista y gestora administrativa que ha invertido en más 300 empresas.

Para el 13 de Noviembre de 1989, *Domino's Pizza* llega a México, y se instala en Tecamachalco, Estado de México<sup>14</sup>, y a través de estos años ha logrado tener presencia en todo el país a través de ALSEA<sup>15</sup>. Éste último es el operador LÍDER de diversas marcas restauranteras y en comida rápida de Latinoamérica y España, entre ellas está, *Domino's Pizza*, *Starbucks*, *Burger King*, *Chili's*, *El Portón* y su última adquisición de 2014, los restaurantes *VIP'S* (Celis, 2015), éste último ha generado ventas del 19% del operador sólo por debajo de *Starbucks* y *Burger King*; sin dejar de mencionar que también

---

<sup>13</sup> En Marketing, el *valor agregado* es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio que regularmente no tienen los competidores y que dan diferenciación entre los que ofrecen el mismo servicio (K. Arturo, 2013)

<sup>14</sup> En ese año se abre el primer establecimiento pero no fue hasta 1990 que se adquiere la franquicia maestra, creándose al mismo tiempo ALSEA. Contextualizando: en este periodo se privatiza TELMEX, en 1992 se firma el TLCAN para que 2 años después entrara en vigor beneficiando a las primeras franquicias en México y duplicando su crecimiento.

<sup>15</sup> Con Razón Social a nombre de: Operadora y Procesadora de Productos de Panificación, S.A. de C.V.

adquirió el 71.1% de las acciones de GRUPO ZENA (operador restauranero de España) ampliando su cartera de franquicias en Europa con *La Vaca Argentina*, *Cañas y Tapas*, *Foster's Hollywood* y *Il Tempietto*.

ALSEA fue fundado por Alberto, Cosme y Armando Torrado, cuando lograron adquirir la franquicia maestra<sup>16</sup> de *Domino's Pizza* (ALSEA, 2014). Actualmente cuenta con 589 establecimientos<sup>17</sup> -429 son corporativos y 160 son franquicias-, mediante los cuales atiende a más de 500,000 familias a la semana, con el apoyo de cerca de 10,000 colaboradores. Mundialmente cuenta con más de 10,000 unidades en 74 países. (Domino's Pizza, 2014). México se ha colocado en el tercer lugar de mercado en todo el planeta, según DPI (Domino's Pizza International) y que desde 1999, cotiza en la Bolsa de Valores en México. (ALSEA, 2015)

Como ya vimos anteriormente las *fast food's*, se han convertido en México, en empresas importantes para el consumo de alimentos. Por ejemplo, David Oseguerra Parra, estudia el caso de los lugares que venden comida rápida, citando en su artículo a Renato Ortiz y su explicación acerca de la fractura cultural entre alimento y lugar, que pasa de la comida tradicional a la comida industrializada apátrida (1996:110), pues bien él postula que no ha sido del todo así ya que muchos de los productos que se ofrecen en el menú debe contener frutas o verduras tradicionales de México (chile principalmente) y adaptarse a las condiciones culturales de cada lugar, a pesar de haberse generado en Estados Unidos. No está de más mencionar algunas características gastronómicas y culturales que hay entre estos lugares.

*Domino's Pizza* es una empresa que se caracteriza por comercializar *pizza* en diferentes presentaciones y siendo parte de este tipo de establecimientos estadounidenses se han adaptado a las demandas mexicanas, aunque el mes de Febrero de 2015 en Reino Unido los ingredientes transgénicos estuvieron presentes en el producto por asuntos relacionados con proveedores (VelSid, 2015). Un dato curioso es que en México y Colombia (los dos dirigidos por ALSEA), hay diferenciaciones en la venta y las promociones del producto. Revisando la página oficial de Estados Unidos, no existen promociones de 2x1 como la publicidad lo maneja en nuestro país. Lo mismo

---

<sup>16</sup> Véase pág. 33

<sup>17</sup> Según la página de internet de ALSEA, son 604 establecimientos.

pasa con la garantía de los 30 minutos, ya que en el país vecino, mantienen una garantía de calidad más no de tiempo, quizá sea por el clima, ya que si notamos, las estaciones del año de Norteamérica son más pesadas, frías y peligrosas que en México. Esto es una suposición ya que probablemente también interfieran los intereses de cada corporativo, a pesar de que en sus inicios se manejaba una garantía sobre el tiempo de entrega. En este punto tenemos en claro que los operadores franquiciatarios, no se rigen exhaustivamente por un mercado económico específico mientras exista demanda para el intercambio del servicio.

## **2.2 Empresa Socialmente Responsable y otros distintivos**

Ya se ha mencionado acerca del *valor agregado*, algunas características que hacen de *Domino's Pizza* diferente a otras empresas dedicadas a lo mismo y la utilidad que le dan para generar ganancias, sin embargo, existe un distintivo que si bien, también sirve como valor agregado, excepto que no es creado por la empresa sino por una organización sin fines de lucro. Me refiero a la ESR (Empresa Socialmente Responsable o Responsabilidad Social Empresarial), y que tiene como finalidad ser un paréntesis de lo "bueno" que ha hecho la empresa o lo que hace para mantener una cohesión social-laboral con su entorno.

La ESR es creado por la Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía) que es fundada en 1988 y cómo textualmente dice ésta organización en su página de internet oficial; su misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera (Cemefi, 2015), es decir colaborar socialmente para ser un mejor país. (Cajiga, s/a: 6). En todo el mundo existen organizaciones dirigidas a este tipo de acciones, pero nuestro enfoque es México. Los principios fundamentales para ser ESR en el país son las siguientes:

- a) Respeto a la dignidad de la persona
- b) Empleo digno
- c) Solidaridad
- d) Subsidiariedad
- e) Contribución al bien común

- f) Corresponsabilidad
- g) Confianza
- h) Ética en los negocios
- i) Prevención de negocios ilícito
- j) Vinculación con la comunidad
- k) Transparencia
- l) Honestidad y legalidad
- m) Justicia y equidad
- n) Empresarialidad
- o) Desarrollo social

En 2011 le otorgaron este distintivo a ALSEA por las siguientes acciones publicados el 13 de Marzo de 2012 en su página oficial:

- Generación de 2,317 nuevas fuentes de empleo, y promoción a casi 3,000 colaboradores, de los cuales 48% son mujeres y 52% hombres.
- Inversión de más de 320,000 horas de capacitación beneficiando a 15,220 colaboradores
- Beneficio a 98,877 personas a través de los diversos programas de “Apoyo a la Comunidad” de sus marcas y unidades de negocio en México y en América Latina.
- 800 mil clientes se sumaron a la campaña de recaudación “Gracias México” para alimentar a niños en extrema pobreza, lo cual equivale al 80% de la operación de un comedor Santa María.
- Apoyando por séptimo año consecutivo la formación de 136 niños del municipio de Chalco, a través del programa “Generación Alsea” en colaboración con la organización Mano Amiga.

Además ALSEA es parte de organizaciones como “Great Place to Work”,<sup>18</sup> The Global Compact<sup>19</sup> y IPC Sustentable de la BMV<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Empresa Global sin fines de lucro que se encarga la de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las empresas a mantener lugares con excelentes ambientes laborales. (Great Place to Work, 2015), actualmente ALSEA tiene el 11° lugar como EL Mejor Lugar para Trabajar en México.

<sup>19</sup> Es un pacto de ESR que obliga a las empresas a mantener derechos humanos, ambientales, laborales y anticorrupción y de ésta manera según ALSEA todos los colaboradores fomentan todos los principios que promueven dicho pacto (para consultar los principios postulados, visitar la página oficial de ALSEA)

<sup>20</sup> El Índice de Precios y Cotizaciones es un indicador que sirve para destacar a las empresas que están comprometidas con el cuidado del medio ambiente, cultura ética, satisfacción en sus colaboradores y participación en el desarrollo de comunidades sociales.

En el caso específico de *Domino's Pizza*, en su página oficial actualmente se promueven en ayuda a movimientos ambientales y alimenticios. En el apartado de “Domino's en tu comunidad”, se encuentra la leyenda “*JUNTOS CUIDAMOS AL PLANETA, Estamos comprometidos con minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones*”, donde están suscritas las siguientes características que tiene la empresa hacia el medio ambiente:

- ❖ **Energía:** Automatizamos nuestras tiendas para reducir el consumo de energía eléctrica y cambiamos nuestra iluminación por LED's.
- ❖ **Empaques:** Nuestras cajas son de cartón reciclado, sin pintura añadida y 100% reciclables. Queremos que seas parte de nuestras acciones, contarte lo que hacemos y en lo que creemos. En cada caja encontrarás un mensaje para ti. El plástico de las bolsas para salsas y servilletas es oxo-degradable, se degrada en sólo 2 años en lugar de 400.
- ❖ **Hagamos equipo:** En cada pedido que realices, tienes la oportunidad de elegir si quieres salsas y servilletas, así nos ayudas a reducir el consumo de papel y evitar el desperdicio.

Como Empresa Socialmente Responsable, en su página oficial de internet, también menciona que en el año 2014 recaudó 100,000 pesos; otra tarea de ayuda a grupos de escasos recursos, es llevar *pizzas* a niños de zonas marginadas el día de Reyes Magos y hacer una colecta anual de juguetes.

Otro movimiento en el que *Domino's Pizza* se encuentra, es el “Va por mi cuenta” que es parte de Fundación ALSEA<sup>21</sup> y se dedica a la recolección de alimentos para niños de escasos recursos, de este modo el público en general participa en campañas alimenticias con la donación de semillas, además de que un porcentaje de la venta de ciertos productos se destinarán para la construcción de comedores infantiles.

Hacia toda la sociedad ofrece también en su página de internet sugerencias para una dieta balanceada y transparencia en sus productos, es

---

<sup>21</sup> Creada en 2004 para contribuir al desarrollo comunitario en educación y alimentación recaudando fondos en efectivo y en especie con motivos de su Responsabilidad Social.

decir, lo que contiene la materia prima con la que hacen las *pizzas* y cómo elaboran sus masas, temperaturas y transportación.

En conclusión, la Cemefi busca crear conciencia en empresarios para que colaboren y den muestra de solidaridad con los fenómenos sociales, de esta manera la empresa busca ser ejemplo no sólo de éxito sino también de humanidad. En este caso, Domino's Pizza da sus argumentos de apoyar a la sociedad civil mexicana, pero no se sabe hasta qué grado se cumplan con estos principios. Conocer acerca de la ESR de *Domino's Pizza* sirve para conocer en general la visión que tiene la empresa fuera de su entorno y darnos una idea de cómo debe ser por dentro. Particularmente me interesan los trabajadores, las relaciones con su medio y su trabajo, pero para hacer una crítica a este tipo de lugares por medio de estos distintivos, podemos cuestionar ¿de verdad éstas empresas logran su compromiso cómo es aclarado en medios de comunicación en base específicamente en la seguridad de sus empleados?

Para no complejizar el espacio de la investigación, a continuación expondré el caso específico de la base sociotécnica del Corporativo Poblano de *Domino's Pizza*, pues bien la idea principal de ésta investigación es conocer su estructura organizativa laboral y engancharla dentro del *trabajo atípico*, así como conocer a los trabajadores que nada tienen que ver con los empresarios<sup>22</sup> y la construcción de una trayectoria empresarial exitosa, sin embargo, indirectamente y gracias a su fuerza de trabajo, los jóvenes actores que participan en esta empresa, dedican tiempo y esfuerzo para ser sometidos a una organización laboral, muchas veces rechazada, para poder llegar a un fin.

---

<sup>22</sup> Teniendo en cuenta que son las personas que manejan la empresa y que sólo se dedican a los intereses capitalistas con un trabajo intelectual y estratégico, mientras que los empleados de rango inferior, que son los estudiados en la investigación, son los que hacen el trabajo físico y pesado en esta cadena.

## **2.3 Organización laboral en Domino's Pizza, un acercamiento al proceso de trabajo en la Unidad Socioeconómica de Producción.**

El *trabajo no clásico* o *trabajo atípico* se maneja por tres tipos<sup>23</sup> el primero de ellos es el más cercano a lo que nuestro objeto de estudio se refiere: es un lugar fijo, cerrado, asalariado, interacciona con el cliente directamente y hay presiones simbólicas que el consumidor demanda al empleado dirigido por políticas que ambos conocen expuestas por la empresa que son: tiempo, espacio y el tipo de servicio mediante un conocimiento previo de ambas partes tanto de receptor como de emisor sobre la información utilizada en la empresa que deben de ser cumplidas por su *acción regida por normas* para lograr un fin que es dar el servicio ofrecido. En países no desarrollados la importancia de los servicios no es nueva, pero una parte muy elevada de estos corresponde a los servicios precarios, es decir, inestabilidad, seguridad o falta de protección social, vulnerabilidad social y económica (De la Garza, 2014:4)

En este apartado el lector podrá conocer, áreas de trabajo, jerarquía, proveedores capacitación e higiene para dar comienzo al análisis de la *flexibilización*, *multifuncionalidad* y la *precariedad* laboral que encontramos en *la Unidad Socioeconómica de Producción*.

### **2.3.1 Área de trabajo**

En la unidad hay tres diferentes áreas de trabajo sin contar gerencia, RSC que se encarga del MOSTRADOR y de los teléfonos principalmente, PPP que se encarga de la producción y ERS que lleva los productos a domicilio. Los testimonios nos cuentan que actualmente esto está desapareciendo ya que las contrataciones se dan como *empleado general* además de que la administración o colocación de los empleados se dan a partir de la capacitación que se les está dando o la demanda que tengan en cada sucursal; a pesar de eso se describirán, pero antes, es necesario conocer la jerarquía que hay en la unidad socioeconómica

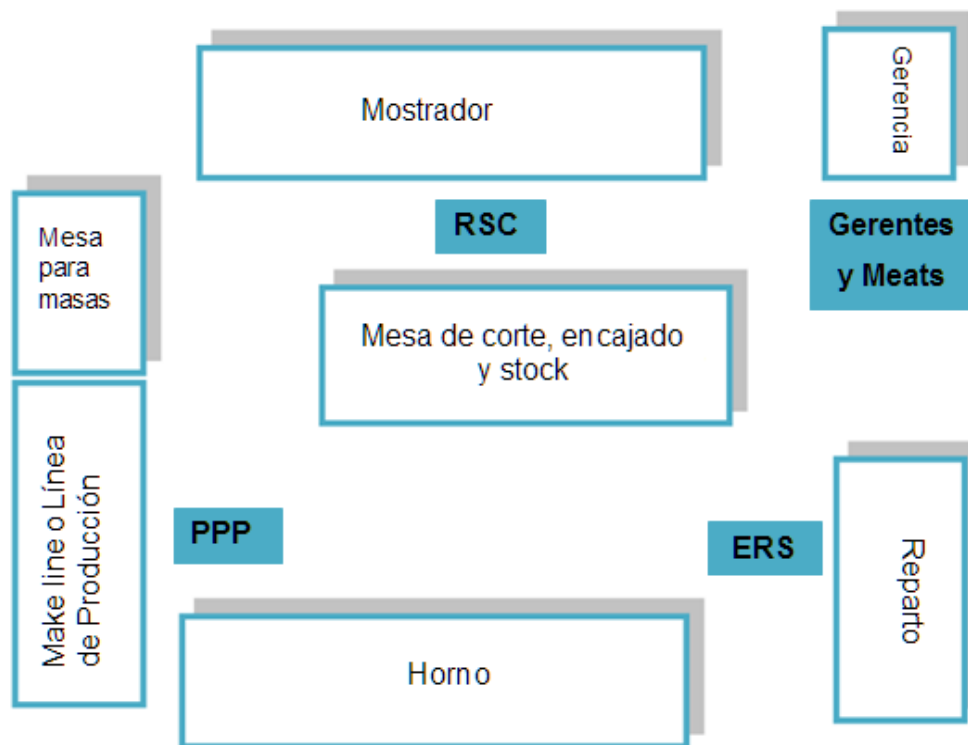
---

<sup>23</sup> Véase en pág. 30

de producción que es la misma en cualquier unidad dentro del corporativo.

1. *Team*.- Son todos los empleados que se encuentran en lo más bajo de la jerarquía, usualmente son recién ingresados o con antigüedad menos de 5 años que no han sido elegidos para ser *líder, jefe* o *master*.
2. *Líder, jefe* o *master*.- Son los encargados de cada área, sólo es una persona y sus funciones principales es estar al pendiente de la capacitación del personal de su área, los tiempos y el cumplimiento correcto de proceso, como si fuera un supervisor, a excepción de que participa también en las funciones de un TEAM. Las áreas se dividen en 3: RSC (Representante al Servicio del Cliente), PPP (Preparador de Pizza Perfecta) y ERS (Experto en Reparto Seguro). El RSC no tiene fijado un representante al menos en las 2 sucursales estudiadas.
3. *Meat*.- Son los *gerentes* en turno o *jefes* de piso, tienen bajo su cargo el funcionamiento total de la unidad en ausencia del gerente. Estas personas se encargan básicamente de la administración, ingredientes, supervisión de procesos, máquinas, herramientas y calidad.
4. *Gerente*: la principal persona en administrar el establecimiento, trabajadores, horarios, materia prima, supervisión, bitácoras de volanteo, entrevistas, calidad, entrenamiento, actividades de limpieza y ventas.

Todos los trabajadores además de ser conocidos como TEAM son identificados por dos categorías: *insiders* y *outsiders*. Los primeros son los empleados que mantienen sus funciones dentro de la Unidad, tal es el caso de RSC y PPP; los segundos son los ERS. A continuación muestro una tabla de cómo se encuentra conformada la Unidad de Producción.



Fuente: Elaboración propia a partir de la observación de las áreas laborales de unidad socioeconómica de producción, 2015.

Cada área tiene funciones específicas y los empleados son contratados dependiendo de las necesidades de cada Unidad Socioeconómica de Producción, sin embargo, los empleados son sometidos a una organización *multifuncional* que posteriormente será desarrollada en este capítulo.

### 2.3.2 Representante al Servicio del Cliente

Iniciemos con el área de MOSTRADOR, dónde los clientes (o también llamados *invitados*) y empleados (*anfitriones*) tienen su primer encuentro para realizar las operaciones del servicio. Los empleados encargados de ésta área están obligados a saludar a la gente dándoles la bienvenida, sugerir combos y promociones, ser amables, tener disponibilidad de ayuda, escuchar y siempre poner atención. Los chicos de MOSTRADOR principalmente toman órdenes y la mayoría son mujeres<sup>24</sup>. Tienen funciones sencillas pero muy importantes para que cada servicio y operación se realicen.

<sup>24</sup> Este puesto o área dentro del análisis se está desligando de la hipótesis acerca de si es un espacio femenino, ya que los testimonios se acercan más a la multifuncionalidad que a la

En las aperturas, las primeras personas en llegar son GERENTE o JEFE DE PISO y un empleado de la línea de producción, seguidos una hora después por uno de MOSTRADOR y uno de REPARTO. En este caso, la apertura de MOSTRADOR consiste en limpiar comedor, pantallas para tomar orden y teléfonos, seguido por armar servicios<sup>25</sup> para las órdenes estimadas del día, con un tiempo aproximado de una hora.

Otra de las funciones en el área de MOSTRADOR es contestar teléfonos. *Domino's Pizza* ofrece el servicio a domicilio y los clientes llaman para ordenar vía telefónica. Una de las obligaciones de MOSTRADOR es levantar el teléfono al primer timbrado, ya que el sistema *PULSE*<sup>26</sup> registra las llamadas entrantes y si no se contesta a tiempo, se penaliza, pues el discurso ante esta situación, es la pérdida de clientes.

RSC maneja un protocolo al momento de atender una llamada que consiste en seguir una línea de presentación llamado *Script* que consta de: agradecimiento, mención del Aviso de Privacidad de datos, venta sugestiva<sup>27</sup> y confirmación de orden. Una vez puesto en práctica el *Script* se da a conocer la garantía de los 30 minutos y la hora de la compra para poder avisar a PPP que la orden está lista; inmediatamente RSC la envía a pantalla de producción. Terminada la venta, los empleados en esta área debe etiquetar las cajas del producto con el ticket impreso con los datos del cliente: teléfono, domicilio y nombre. La venta por MOSTRADOR sigue el mismo protocolo omitiendo solo los datos como teléfono, domicilio y la garantía de los 30 minutos. La última función de los RSC es la entrega del producto final y mantener limpio el comedor. Al cierre solo se encargan de limpiar el área de MOSTRADOR, comedor, basura y el corte de caja. En el *trabajo no clásico* la interacción es el medio para producir y la importancia del producto en sí mismo, De la Garza explica que este tipo de trabajo "interactivo" (2014: 6) puede ampliarse a más sujetos cuando se encuentra en un entorno público. El caso de los servicios (transnacionales principalmente) por ejemplo, el espacio existe estáticamente y

---

especialización. Todos los empleados deben participar en esta área, inclusive encargados y gerentes.

<sup>25</sup> Tecnicismo de la USP usado para referirse a las bolsas con condimentos y servilletas.

<sup>26</sup> El Software utilizado en *Domino's Pizza* que posteriormente se explicará a detalle.

<sup>27</sup> Es decir, no solo vender pizzas, también refrescos, postres y *snacks* para agrandar la venta. Cabe destacar que estas ventas no se premian o se pagan en comisiones individuales, sólo son metas que tiene cada sucursal para obtener bonos colectivos.

los individuos llegan en consecuencia de un reconocimiento social, aunque también, la ampliación y la interacción de los individuos, puede manejarse en base al lenguaje (venta telefónica). Los RSC son los principales sujetos que mantienen esta relación directamente con los clientes.

### 2.3.3 Preparador de Pizza Perfecta

Entre las funciones de los PPP encontramos actividades más complejas y pesadas; que a su vez el GERENTE y los MEAT también desarrollan. La hora de entrada de ambos en la apertura es a las 9 am diariamente y son los principales actores de mantener calidad, rapidez e higiene en los productos.

Lo primero que hacen los PPP es enfriar el *make line* o también llamado *línea de producción*, muy similar al concepto fordista. Este mobiliario sirve para mantener categorizados y en buen estado los ingredientes a utilizar. La cantidad que se estima usar durante el día lo calcula el GERENTE o JEFE DE PISO por medio de cálculos en las ventas anteriores y se entrega por medio de una bitácora que responsabiliza al PPP para poder abrir el producto. Una vez abierto, cada ingrediente se fecha con la caducidad correspondiente a una tabla que maneja “el tiempo de vida” de cada materia prima: desde su llegada del *comisariato*<sup>28</sup>, cuando se abre y en el *make line*. Los PPP deben acomodar entre carnes, vegetales y quesos en el *make line* frío dependiendo de la cocción de cada ingrediente, sacar las masas que se estiman por hora y por tamaño, prender el horno y las herramientas como rejillas, cuchillos, cortadores, recipientes para aderezos, sartenes, etc., además de armar adicionales<sup>29</sup>. La apertura de producción debe durar dos horas o menos. En el cierre los chicos del área de producción tienen actividades pesadas a diferencia de RSC Y ERS. Primero deben vaciar el *make line* de todos los ingredientes, limpiarlo una vez descongelado, depositar los ingredientes sobrantes en recipientes para ser

---

<sup>28</sup>El sistema de comisariato en el servicio de alimentos es descrito como una grande cocina central con compras centralizadas de alimentos y servicio de entrega de alimentos preparados a establecimientos para su final preparación. Este sistema ha sido posible gracias al descubrimiento de equipo sofisticado, que permite preparar alimentos en grandes cantidades. Las organizaciones de servicio de alimentos con muchas unidades de servicio, por medio del comisariato consolidan operaciones y reducen costos. Este sistema es usado comúnmente por aerolíneas, escuelas, franquicias y cadenas de restaurantes para proveer los alimentos a todos sus establecimientos de venta (Payne-Palacio y Theis, 1997, Citado en Guillomen 2004:25)

<sup>29</sup> En el caso de los PPP, es un tecnicismo referido a *snacks* o postres que de manera similar a los RSC con los SERVICIOS, deberán armar por peso (kg) o pieza: papas, pollo o pan.

pesados por el MEAT en turno y enseguida almacenarlos en el *cooler*<sup>30</sup> para no perder temperatura. Limpian la mesa de corte, la mesa de las masas, el horno, pantalla de producción, llevar sartenes, herramientas de corte y botellas de aderezos usados hacia las tarjas para que el ESR se encargue de ellos; barrer la zona de trabajo, trapear y sacar la basura.

### **2.3.4 Experto en Reparto Seguro**

Su función principal es el servicio a domicilio y la mayor parte de los contratados para ésta área son varones. Ellos no producen o manipulan materia prima, simplemente la llevan a su destino.<sup>31</sup> Entre las actividades de apertura de ESR están: sacar al estacionamiento las motocicletas disponibles, barrer y limpiar la basura de la calle, llenar tarjas, armar cajas para pizza, limpiar el área de empleados y baños.

Durante el día y conforme van saliendo las ordenes a domicilio, los repartidores se dan de alta en el Sistema que marca el tiempo de salida y entrada de la tienda. De esta manera la organización entre repartidores se va dando por turno o disponibilidad si el repartidor siguiente no se encuentra en tienda. A esto se le llama “darse vuelta”.

Se ocupan de mantener la moto en buenas condiciones (en el caso de las motocicletas de la empresa), informar sobre falta de refacciones y problemas mecánicos para motocicletas concesionadas (motocicletas de repartidores obtenidas de la empresa), así como tener suficiente gasolina y con facturas correspondientes. Al finalizar el día, los muchachos tienen que llenar tarjas y lavar trastes, limpiar baños, pisos, meter motos y sacar basura.

En las tres áreas hay supervisión o auditorías operativas por parte de MEATS o GERENTES, desde que abren hasta que cierran la USP y es obligación de los encargados mantenerse al tanto sobre las actividades de los TEAMS.

---

<sup>30</sup> El *cooler* es el cuarto frío, dónde se encuentran los ingredientes sensibles y las bolas de masa. Al lado del *cooler* se encuentra el CUARTO SECO que es el almacén donde guardan los ingredientes a temperatura ambiente.

<sup>31</sup> Aparentemente solo se dedican a la entrega domiciliaria, pero más adelante se descubrirán otras actividades realizadas por los chicos de reparto.

### 2.3.5 Sobre Capacitación e Higiene.

La capacitación que se da a los jóvenes de *Domino's Pizza* se hace desde que ingresan a la empresa, algunos entran por medio de solicitudes hechas por internet, otros llegan a las sucursales y otros son reclutados en Ferias del Empleo. La mayoría de las personas que ingresan, no cuentan con una experiencia laboral y no tienen ninguna calificación para realizar las actividades que exige *Domino's Pizza*, sin embargo, dos de los requisitos para laborar aquí es tener una actitud de servicio y ganas de trabajar. Desde la firma del contrato, la capacitación y los conocimientos básicos son expuestos por Recursos Humanos, que dan todo lo necesario para que el trabajador de nuevo ingreso se sienta en confianza. Entre otras cosas se entrega algo llamado *Ruta Domino's* que es una guía de todo lo que *Domino's Pizza* hace y cómo se hace. Este manual es descrito como didáctico y teórico, enseña al nuevo anfitrión a conocer la producción, el *software*, las máquinas, el trato con la gente y el producto. Contiene un cronograma de las actividades que debe hacer el chico de nuevo ingreso durante un mes, junto con exámenes semanales orales y prácticos para su entrenamiento.

Son obligados a mantener una higiene impecable en manos y uñas con una técnica específica de lavado para la manipulación de alimentos, uso correcto del uniforme, cabello y cara, incluso exigen la asistencia a cursos de sanidad al Instituto de Salubridad del Estado. Durante el día los empleados deben mantener limpia la unidad. El llamado *afán* significa que todos los empleados que han concluido su jornada laboral o que salen a comer, deben dejar limpia su área de trabajo, piso limpio, pantallas, mesas, horno y trastes, para reducir la carga de trabajo de los que se quedan trabajando. En la capacitación se menciona que es importante la higiene para evitar accidentes y plagas por residuos de comida, mientras que GERENTES Y MEATS construyen calendarios para hacer limpieza profunda en todas las áreas de trabajo.

Dentro de la *Ruta Domino's* también encontramos el entrenamiento para aprender a leer una pantalla o bien, el *software*; básicamente regido de códigos. Estos códigos tienen significados particulares que dan a entender en el área de producción la utilización de los ingredientes, el tiempo y el tipo de servicio que piden en MOSTRADOR.

Los capacitadores suelen ser LÍDERES o MEATS y dependiendo del aprendizaje del empleado lo van dejando sólo poco a poco para realizar las actividades. Teniendo conocimiento de códigos, porciones, técnicas, herramientas, etc. los empleados mejoran en tiempos y movimientos para hacer todo más rápido, siempre y cuando se mantenga la calidad<sup>32</sup> en los productos, alistándose para su examen final realizado por el gerente o gerente regional. Una vez aprobado, se obsequia un reconocimiento y un cinturón como muestra del éxito obtenido para estar certificado.

### 2.3.6 Sobre proveedores

La masa para *pizza* llegan congeladas y en bola identificadas como la del 1° día. A partir del 3° día de su llegada pueden ser utilizadas para su manipulación. Aquí hay un dato importante, las masas son preparadas por DIA (Distribuidora e Importadora ALSEA) que en el Portal ALLBIZ (sin autor y fecha)<sup>33</sup> describe lo siguiente:

“DIA forma parte del Centro de Servicios Compartidos, encargada de la cadena de suministro, dedicada a servir exclusivamente a las marcas operadas por ALSEA y a solucionar todas sus necesidades de abasto, fortaleciéndolas al permitir que se concentren en atender al cliente final. Nuestra misión es contribuir a la competitividad de las marcas de ALSEA, maximizando su cadena de suministro.”

CNNexpansión menciona que DIA se encarga de proveer 99% de lo que usan los restaurantes, desde alimentos hasta uniformes, artículos de limpieza, vasos y otros productos, explica el director de esta unidad, Sergio Enrique Mirensky Montefiore, a través de sus cuatro centros de distribución, la cadena atiende 3,535 pedidos por semana, entrega 425,518 cajas, en 138 ciudades del país. DIA se ha convertido en una fortaleza del grupo no sólo por ser una estructura de apoyo para que las unidades se enfoquen en la atención al cliente, sino también porque en su calidad de distribuidor, compra a mayor volumen a los proveedores, lo cual permite que el margen de precios para la empresa disminuya (Vargas, 2011).

---

<sup>32</sup> En el siguiente apartado, la calidad será analizada desde los *círculos de calidad* del modelo japonés de Kaoru Ishikawa.

<sup>33</sup> Véase en <http://mexico-df.all.biz/suministro-dia-s413#.VZcJ7ZOLWy0>

Como GERENTE o MEAT, recibir a DIA contribuye a una interacción que hay entre ambas partes para administrar el producto, debe ser revisado y fechado para contribuir con la calidad; consecuentemente debe pasar toda la materia prima por el método del PEPS<sup>34</sup>. Este mismo proveedor es el mismo que entrega a empresas afiliadas a ALSEA y transporta toda la materia prima que se utiliza en cada USP. Bajo el testimonio de nuestra Gerente entrevistada, la labor que tiene que realizar es la siguiente:

*“Primero reviso horarios, tenemos un pizarrón donde posiciono a los empleados que tendré en el turno y el área que le corresponde apoyar. De ahí imprimo reportes de la preparación previa para todo el día como por ejemplo, cuanto ingrediente abrir y si va a faltar algo, mandar a conseguirlo a otra tienda ósea una transferencia de producto. Luego revisar masa suficiente y en uso. Dar reportes al de la apertura para que abra. Revisar bitácora de comunicación diaria para revisar algún pendiente. De ahí agarrar la factura de DIA y revisar que el pedido haya llegado completo y cumpla con estándares de calidad. Ah, se me olvidaba algo de los reportes de preparación...es que si es festivo abrir con el máximo de producto porque se espera más venta de lo normal...Regresando al tema de DIA, ya que revisé, comienzo a rotar producto y masa, luego fechas de acuerdo a tabla de caducidades. De ahí ingreso factura en el sistema. Luego reviso la tienda con apoyo de un check-list<sup>35</sup> gerencial, lo que quiere decir que reviso interior y exterior de tienda, reviso la apertura de producción y reparto...Es como si hiciera una auditoria operativa nada más que esa la hago en 15 minutos... es un recorrido, así se llama.”*

Este punto de vista gerencial nos acerca aún más a las funciones que como GERENTE o MEAT deben realizar para comenzar su jornada laboral y lo que tiene que hacer para canalizar la calidad del producto que llega. El proveedor por su parte sólo lleva a su destino los productos que la USP utilizará, recolectando la materia prima de otras partes, muchas veces extranjeras y ya procesadas para poder distribuir las en cada cadena de alimentos de ALSEA.

---

<sup>34</sup> Primeras Entradas, Primeras Salidas, que es reemplazar el producto nuevo por el que ya se encontraba, para evitar que se caduque y haya pérdidas.

<sup>35</sup> El *Chek List* es una lista de tareas y en cada área se encuentra uno para valorar lo que se debe hacer en todo el día. Cada trabajador debe firmar si cumplió con la actividad que le toca.

## 2.4 Flexibilización laboral en Domino's Pizza

Una de las características principales en el Trabajo Contemporáneo es la *flexibilidad laboral* que se maneja en las empresas. La *flexibilidad laboral* es sinónimo de facilidad para contratar personal por breves periodos, simpleza (y gratitud) para despedir personal en momentos de crisis, margen de maniobra para modificar las condiciones de trabajo o radicalidad del margen variable con que se estructuran las remuneraciones (Soto, 2008: 13). La *flexibilización laboral* trae beneficios para empresarios y empleados dependiendo del tipo de necesidades y negociaciones para cada parte, de las cuáles no están exentas de tener mejores condiciones laborales, tales como la *multifuncionalidad* a conveniencia, los mercados laborales, el espacio, el tiempo, el salario y los costos reducidos. *Domino's Pizza* ofrece a los empleados incentivos, horarios flexibles, prestaciones más altos a los de la ley y jornadas reducidas sin necesidad de una cualificación previa o conocimientos profesionales.

A recruitment poster for Domino's Pizza. On the left, a smiling male employee in a red apron and black cap is visible. The background is a dark banner with the Domino's logo and text. The text on the banner includes: 'Domino's', '¡INTÉGRATE AL EQUIPO Y CRECE CON NOSOTROS!', 'Requisitos: 17 años cumplidos. Escolaridad mínima preparatoria trunca. Experiencia no necesaria.', 'Ofrecemos: Turnos completos o medio tiempo, bono de desempeño, bono por puntualidad y asistencia, empleado del mes, entre otros beneficios. Capacitación constante.', 'Informes: Con el Gerente de la unidad de tu interés.', 'www.dominos.com.mx', and 'Reclutamiento Dominos' with a Facebook icon.

Fuente: Publicidad tomada de la sucursal Libanés, Puebla, México, 27 de agosto de 2015



Fuente: Captura de pantalla de la página oficial dominos.com.mx 10 de septiembre de 2015

## 2.5 Flexibilidad de la organización del trabajo

Ya revisamos las distintas facetas de la *flexibilidad laboral* en el primer capítulo y queda claro las distintas áreas que *Domino's Pizza* tiene en su *modelo productivo*. Cada área es operada entre 4 a 6 personas dependiendo de la demanda de los productos. Esta demanda se caracteriza como *RUSH* o también conocida coloquialmente como “hora pico”, en este tiempo los empleados deben estar preparados para hacer las ordenes más rápido y tener suficientes recursos, es decir ingredientes, herramientas y mayor personal. Los momentos de mayor demanda regularmente se dan en fines de semana, días festivos o eventos masivos transmitidos en Televisión (el Mundial de Futbol, los Juegos Olímpicos o el *Super Bowl*) por lo tanto los días de descanso en estos días son difíciles de conseguir. En este tipo de eventos, la agilidad y el apresuramiento deben ser sincronizados con el trabajo en equipo. La atención que se les da a los clientes es frustrante si el tiempo de servicio no se cumple y los errores tienen que ser menos concurridos para evitar el atraso. Dentro de los periodos con mayor frecuencia de consumo, los repartidores elevan de 5 hasta un 15% de sus ganancias en las actividades de reparto, aunque no escapan de ser apresurados por los MEATS y elevar probabilidades en accidentes.

También existe la *acción colectiva* dentro de las unidades a partir del mantenimiento de la coordinación, el apoyo, la rapidez y la sincronización en las operaciones para trabajar en equipo, aunque hay situaciones que ésta se lleva a cabo de manera ideal no por la importancia de cumplir con la empresa, sino por razones subjetivas hacia los GERENTES o compañeros de trabajo: amistad, confiabilidad, disposición, perfeccionismo laboral, etc. Las actividades dentro los establecimientos buscan realizarse de manera conjunta.

## **2.6 Flexibilidad funcional**

Las funciones laborales, ya descritas anteriormente se basan por medio de una jerarquización y áreas particulares. No obstante, también son regidas bajo una esquematización y administración de acuerdo a una demanda consumista, intereses gerenciales o empresariales para el mejoramiento del servicio. En este apartado hablaremos de tres momentos: tiempos administrados por *software* y el reduccionismo de movimientos, la multifuncionalidad y la calidad de los productos.

### **2.6.1 Acerca de tiempos y movimientos**

La triada *clientes- software-servicio a domicilio*, en la base sociotécnica es algo interesante para analizar 2 cuestiones: la rapidez y la calidad del producto.

*Domino's Pizza* es una de muchas empresas dedicadas a la comida rápida, aunque otras *fast food* nacionales e internacionales dedicadas a lo mismo como *El paraíso de la Pizza* o *Pizza Hut* también mantienen el servicio a domicilio; sin embargo, *Domino's Pizza* se distingue por la garantía de los 30 minutos. Ésta garantía en un principio fue para atraer a más clientes pero actualmente es un recurso utilizado para mejorar tiempos y movimientos.

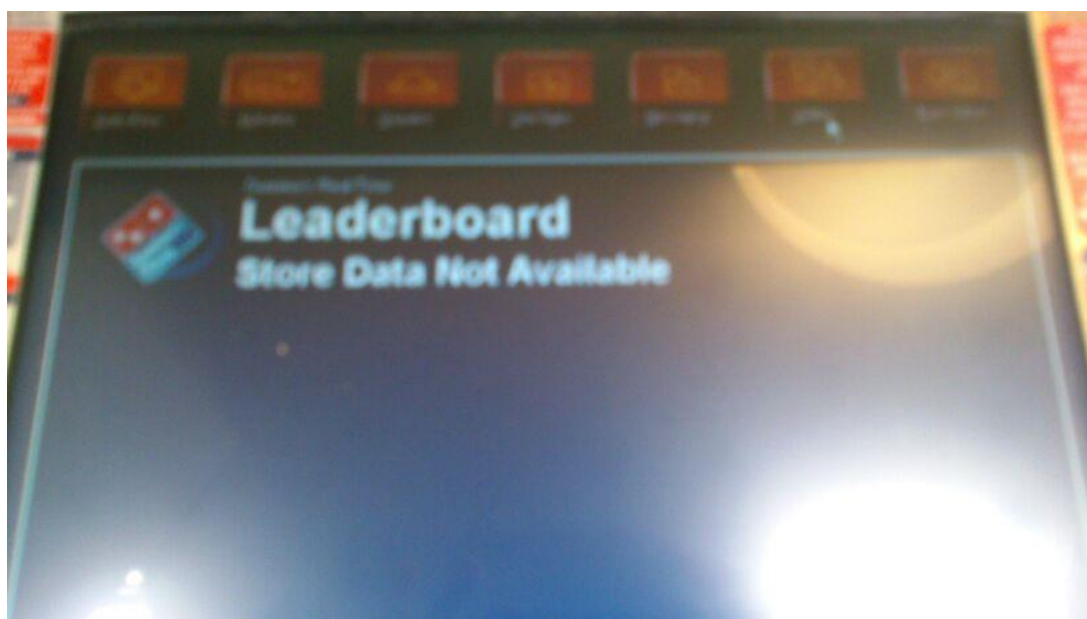
Para el discurso del Taylorismo el estudio de los tiempos y movimientos dentro del trabajo destaca los análisis para el funcionamiento de la organización como una forma de control y apresuramiento en la producción. El taylorismo sigue presente inclusive en los servicios y *Domino's Pizza* muestra que este discurso aun no se pierde a través de los manuales de entrenamiento y políticas de servicio, administración del tiempo con el *software*, concursos de rapidez y agilidad entre empleados, así como nuevas estrategias de

productividad que genera la empresa, como la re-implementación de áreas como servicio al comedor y el servicio por internet.

Los tiempos en la producción son controlados indirectamente por estas políticas expuestas *públicamente* gracias a la publicidad como el tiempo de entrega: 30 minutos o tu *pizza* es gratis. El tiempo desde la toma de la orden tanto en MOSTRADOR como por teléfono cuenta para dar un servicio rápido y efectivo, según **Ana** los tiempos actuales son:

*“Toma de orden 1.5 minutos, elaboración 3 minutos, dentro del horno 8 minutos, cortar y encajar 15 segundos, salida de tienda antes de 15 min que es el caso d repartidores y el estimado de entrega está en menos de 18 minutos”*

Estos tiempos son controlados primero, por el cliente ya que conoce las garantías de entrega y son ellos mismos que toman el tiempo para asesorar que tienen un buen servicio, segundo por GERENTES que se encargan de mantener ritmo en las ventas y tercero el sistema *PULSE*.



Fuente: Fotografía tomada con ayuda de un empleado, Agosto 2015

Este sistema administra también la hora de entrada y salida de los trabajadores, mano de obra<sup>36</sup>, tipo de productos, hora en la que se toman la

---

<sup>36</sup> Eduardo cuenta que este sistema controla el número de trabajadores que se encuentra trabajando en los momentos de mayor demanda y que a veces depende de este sistema si se contrata más personal.

órdenes y el tiempo que llevan sin ser entregadas, salidas del repartidor y el tiempo para entregar las ordenes, datos de clientes que van desde números de teléfono, direcciones y formas de pago. Este *software* es útil para la empresa como medio de control en ventas, trabajadores, productos y clientes. Enrique de la Garza (2011:13) nos dice acerca del *software*, de la venta a domicilio y de los clientes que son categorías significativas para el *trabajo no clásico*:

- ❖ Para procesos de generación de servicios en los que el cliente, derechohabiente, usuario está implicado en el proceso de producción y, por tanto, el Control sobre el proceso introduce a un tercero que no es obrero ni empleador en el propio proceso de cómo se produce.
- ❖ Los trabajos desterritorializados, como la venta a domicilio, que subvierten los conceptos de jornada de trabajo y de espacio
- ❖ productivo.
- ❖ La producción meramente de símbolos, como la generación de espectáculos públicos o de *software*.

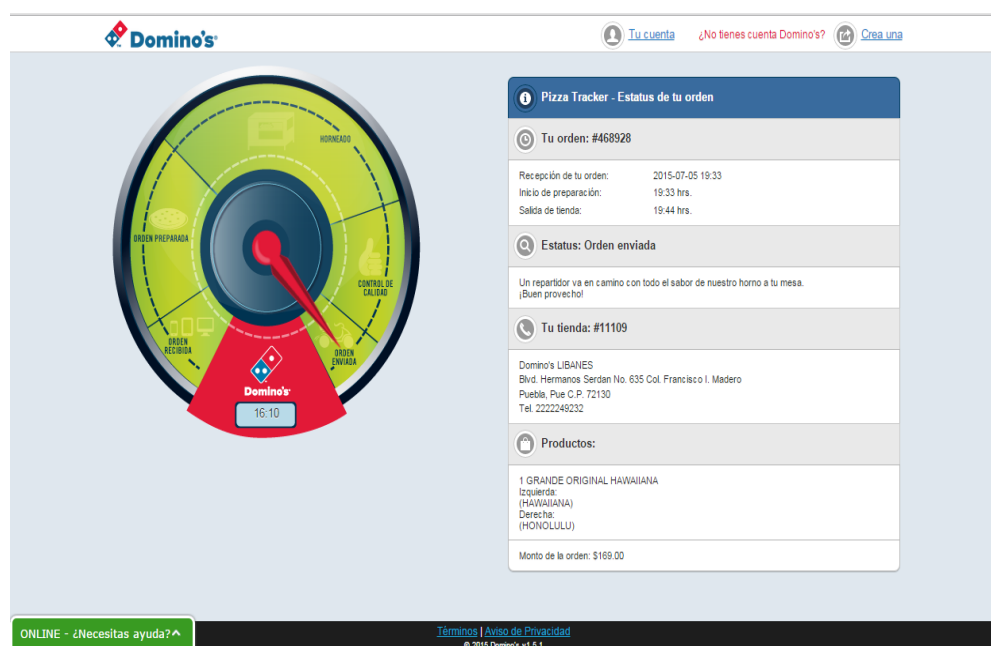
Tanto cliente, como la venta a domicilio y el *software* mantienen un ritmo en los tiempos y movimientos para realizar el servicio en *Domino's Pizza*, sin embargo, en la producción no clásica, no se puede controlar al cliente por la gerencia como se hace con los trabajadores (De la Garza, 2014: 12), el cliente forma parte de la producción simbólica y la interacción para adquirir un producto final ya sea en MOSTRADOR o a domicilio: el cliente no es un empleado, ni tampoco un directivo, pero tiene que trabajar para lograr la compra y el consumo (íbid.,p.16), mientras que el *software* al ser el administrador de lo que el cliente desea y el tiempo establecido, los trabajadores son sometidos a cumplir con las expectativas construidas a partir de la producción de la empresa y las políticas empresariales.

Uno de los acontecimientos recientes en la venta a domicilio en *Domino's Pizza* es la venta por internet que viene a revolucionar un “consumo flexible” ahora para el cliente. Ésta nueva estrategia de mercadotecnia se da a partir del uso masivo de *Twitter*, *Facebook*<sup>37</sup> y demás redes sociales para que

---

<sup>37</sup> Las redes sociales dan paso a la interacción virtual entre la empresa y el consumidor. En estos espacios los usuarios pueden escribir quejas y sugerencias de manera pública utilizando

el consumidor ordene a su manera y a la vez permita la utilización de datos personales sin necesidad de una interacción con otro sujeto hasta la entrega, creando una cuenta personal para ordenar en cualquier momento. Estos servidores permiten que las personas tengan más facilidad de elegir diversas gamas de ingredientes, masas y otras promociones encontradas en la página de internet. Estas órdenes llamadas *OLO* después de ser confirmadas por los usuarios, aparecen directamente en la pantalla de la línea de producción en tiempo y forma muy similar a una orden de MOSTRADOR o por teléfono. La nueva herramienta ha tenido gran impacto en la empresa que ha generado una visión re-estructuralista en publicidad y comercio en cuanto a la nueva tecnología conocida como *e-commerce*<sup>38</sup> apostando por *Pizza Tracker* (imagen)<sup>39</sup> una nueva forma para que principalmente el consumidor conozca en tiempo real el recorrido de la *pizza* (Araiza,2015).



Fuente: Captura de pantalla de orden por internet tomada desde la página oficial de *Domino's Pizza*, 5 de julio de 2015.

¿Qué significa esto? que el apresuramiento de los empleados pueda verse reflejada aún más por la innovación inteligente vigilada desde otros

el medio como Atención a Clientes con horario fijo de 9 am a 7 pm. (puede verse en [dominos.com.mx](http://dominos.com.mx))

<sup>38</sup> En la era de la tecnología este término se refiere a la venta de productos y servicios a través de Internet y otros medios informáticos. (Flores, s/a)

<sup>39</sup> La imagen fue tomada de *pizza tracker* en servicio por internet y capturada en tiempo real. El repartidor tocó la puerta a los 16 minutos con 10 segundos después de pedir la orden sin necesidad de tomar un teléfono o hablar con otro interlocutor hasta el intercambio del efectivo y el producto.

puntos fuera del espacio de trabajo sin necesidad de tener un contacto directo con el encargado o el joven de MOSTRADOR. Si acotamos esto con lo que según Rifkin dice, las empresas han iniciado rápidos procesos de reestructuración de sus organizaciones para adaptarlas al uso de ordenadores. En el proceso se eliminan puestos tradicionales de dirección; se concentran categorías laborales, creando equipos multidisciplinarios de trabajo; se instruye a los empleados en distintas habilidades, acortando y simplificando los procesos de producción y de distribución y perfeccionando los procesos administrativo (2010:70). Para evitar que los repartidores apliquen la garantía de los 30 minutos por desconocimiento de domicilios o rutas hay una probable fusión de *Google Maps* y *Domino's Pizza*. Bajo este rubro no nos sorprendería que próximamente se manejen aplicaciones<sup>40</sup> para móviles especializados en solicitar comida rápida o drones para la entrega a domicilio. La acelerada actualización que tiene el mundo de la tecnología está alcanzando todo tipo de sectores y las empresas deben crecer con ellas. Las ordenes OLO muestran lo que está por venir, los trabajadores están sujetos a adaptar un cambio rotativo en su capacitación, así mismo en la estandarización del servicio tradicional por teléfono o MOSTRADOR. En consecuencia los empleados deberán luchar con más carga de trabajo por la tercera recepción para dar el servicio lo que implicaría menores tiempos y menores movimientos, agilizándose una polifuncionalidad más completa. **Eduardo** comenta que ante la llegada de las OLO:

*“Se tiene que preparar como todas, tratamos de no tardar pero cuando hay RUSH sí es difícil porque ya sabes qué orden sigue porque la gritan y de pronto ¡chin!, sale otra que no te avisaron en MOSTRADOR, porque ésta nueva orden no la gritan, si hay ordenes en pantalla sale de la nada pero si no hay, la pantalla hace un escándalo con un ruido fuerte...pero ni modo no hay que dar prioridad tampoco, debemos de producir según vayan saliendo las ordenes.”*

Los tiempos se ligan a los movimientos obligados dentro de las operaciones productivas. En la USP se utiliza un método para evitar errores, hacer el menor número de movimientos en la producción y mantener el ritmo

---

<sup>40</sup> Actualización: En Noviembre de 2015 se lanzó una aplicación (app) para ordenar el producto a través de teléfonos inteligentes, esperando lancen el pago con tarjeta de crédito desde el momento de la orden.

sincronizado con el tiempo de las pantallas. A este método lo llaman las “Cuatro R”:

- Reduce pasos: Todo está cerca, la línea de producción mantiene un orden en cuanto a las materias primas.

- Reduce cruces: Cada empleado tiene su puesto y su lugar de trabajo.

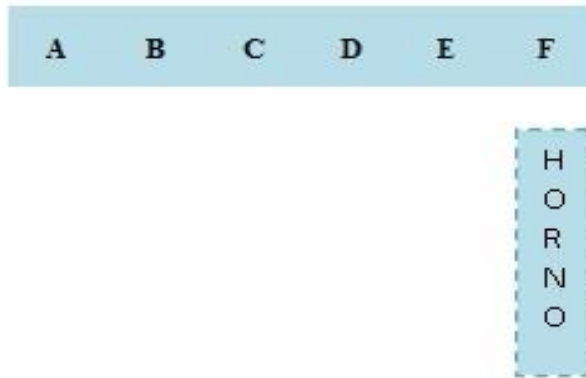
- Reduce desorden: La limpieza es primordial, las herramientas y materias primas se encuentran en su lugar.

- Reduce errores: Por cada error, hay un minuto de diferencia, se debe de entregar al cliente un producto libre de errores y en un tiempo determinado.<sup>41</sup>

Estos cuatro principios de producción no siempre son cumplidos por la presión hacia con el cliente. Las violaciones de las “Cuatro R” pasan desapercibida en la hora del *RUSH*: por ejemplo, la limpieza no se hace si no hay nadie desocupado y los *GERENTES* no se ocupan de ello, la prioridad siempre será la entrega de las órdenes. El *Just In Time* es necesario para servir al usuario en tiempo y forma de su pedido que incluso se vuelve testigo de la producción de su *pizza*; los errores y la calidad tampoco es relevante en este lapso, ya que la satisfacción no se mide por esto sino por la rapidez, aunque los movimientos sí suelen ser especializados. Cada empleado hace las actividades de su área y de manera más específica, por ejemplo, en área de producción una persona se encarga de una función al tener un proceso productivo más largo y complejo:

---

<sup>41</sup> Uno de los métodos del sistema *Kan Ban* es el llamado Cinco ceros: cero averías, cero errores, cero demoras, cero existencias y cero papeles; similar a este modelo de reducción de tiempos y movimientos para agilizar el servicio.



Fuente: elaboración propia a partir de la observación de la organización del *make line*, 2015

A se encarga de la manipulación de la masa, el estiramiento y la formación circular. B se encarga del salseado, mientras que C, D, E y F del *makeline*.

Sus movimientos específicos en *RUSH* son los siguientes:

- A (PPMASTER habitualmente) se encarga en dar forma a la *pizza* con ayuda de harina o fécula de maíz, acomodarla en la rejilla y pasarlo a B.
- B con ayuda de cucharones vierte salsa de tomate y le da 3 movimientos al centro de la *pizza*. Sin tocar bordes y sin desacomodar la rejilla, pasa a C.
- C se concentra solo en el esparcimiento del queso *mozzarella* y lo pasa a D.
- A partir de D empieza la categorización de ingredientes en el *makeline*: por carnes planas (jamón, salami, pepperoni), vegetales (cebolla, pimiento, champiñón), carnes redondas (carne de res, salchicha) enlatados (jalapeño, aceitunas) y extra-queso (que es el mismo queso *mozzarella*, sólo que es exclusivo para la utilización de F o D). Los últimos tres empleados en el *makeline* son los únicos que pueden ayudarse entre sí para acomodar los ingredientes, esto para realizar la operación más rápido.
- F que es la última persona en el *makeline* se encarga de cinco cosas: ayudar a terminar de esparcir ingredientes, revisar que la

*pizza* sea de calidad<sup>42</sup>, cantar tiempos<sup>43</sup>, meter la *pizza* al horno así como los adicionales, y borrar la pantalla<sup>44</sup>.

Teniendo en cuenta que ésta es la forma ideal de la *línea de producción*, generalmente no es así a consecuencia de la baja demanda o la rotación de personal; además de la dispersión de las actividades y la capacitación que se les da a los trabajadores con un pensamiento multifuncional.

## 2.6.2 Acerca de la Multifuncionalidad

La especialización es más fuerte cuando la USP se encuentra en mayor demanda, sin embargo, la *multifuncionalidad* debe estar presente entre los trabajadores. Los RSC y ERS deben saber actividades de PPP y viceversa. En el caso de reparto, las funciones no son obligatorias para todos por el alto nivel de peligro en las actividades y la capacitación. Desde un inicio se les explica a los trabajadores que deben aprender a contestar llamadas, tomar órdenes, manipular masas, vestir (distribuir ingredientes), cortar *pizza*, encajar, pegar etiquetas, fechar, entre otras actividades. A esta *multifuncionalidad* se le llama *flujo operativo*.

El rol de cada trabajador está establecido o regularmente se mantiene dependiendo de las aptitudes y habilidades que demuestre laboralmente. Si un empleado es más rápido podrá ser preparador de *pizza* pero si otro es carismático podrá estar en el MOSTRADOR; sin embargo, el sometimiento al aprendizaje inverso no es exento. Las habilidades y aptitudes que se necesitan para producir comida rápida no son exigentes, aunque la agilidad y el aprendizaje continuo es necesario para evitar costos en capacitación y atraso

---

<sup>42</sup> La calidad del producto no es evidente al final del *make line* sino en la *mesa de corte*, en donde se revisa a detalle que cumpla con los requisitos de producto perfecto. Lo único que se hace al final de la línea es revisar si los ingredientes van bien esparcidos, si la orilla es uniforme y el centro de la *pizza* no es más delgado que el resto de la masa, si no es así, se regresa como *merma (remake)* y se vuelve a hacer. Como mencione anteriormente, no siempre se cumplen los procedimientos, en *RUSH* lo de menos es la calidad; a menos que haya alguna auditoría operativa. La prioridad es entregar el producto final al cliente.

<sup>43</sup> El canto de tiempos sirve para dos cosas: 1) los encargados de la mesa de corte que es GERENTE o MEAT calculan el tiempo en que la *pizza* saldrá para cortarla y encajarla, así como los repartidores; y 2) presionar a los demás miembros de la línea de producción para agilizarse y producir más rápido de lo acostumbrado.

<sup>44</sup> El borrado de pantalla se hace una vez que la *pizza* toca el horno. Se borra la orden proyectada desde RSC para no confundir a los PPP y no equivocarse al repetir órdenes u olvidarse de alguna.

en las operaciones. La *configuración sociotécnica* en la empresa durante el aprendizaje es complejo; primero al establecer las relaciones laborales con los contratistas, los GERENTES y compañeros; después con las máquinas, las técnicas y los códigos. Para **Mariana** y **Lorena** lo difícil fue aprender los códigos o claves que se usan para identificar los ingredientes así como las porciones en cada especialidad:

**Mariana** “... me costó trabajo aprenderme las claves pero al poco tiempo se me iban quedando cada vez más y se me hizo súper fácil! fui buena para hacer pizzas era muy lenta. Siento q nunca se me dio pero si pude mejorar.”

**Lorena** “...no fue tan difícil, al menos creo que fue el tiempo normal y necesario para familiarizarme y aprender técnicas. Me costaba por ejemplo lo que llevaba cada pizza y de a cuanto... Los códigos que a veces no existían en el sistema sobre promociones y al principio la ubicación de cada cliente, tomar la primer orden la verdad si se me complico...”

Las claves en cada ingrediente sirven para leer la pantalla de manera más rápida en la producción, se utilizan letras y absolutamente todos los empleados tienen la obligación de memorizarlas desde el primer día de labores.

Otra de las operaciones complejas para algunos empleados es la toma de orden, ya que además de tener agilidad para la atención de clientes deben al mismo tiempo teclear lo que el consumidor necesita, sugerir y siempre agradecer; hay veces en las que en *RUSH* deben atender al mismo tiempo a dos clientes por teléfono.

Los repartidores en consecuencia son los más vulnerables en tener varias funciones además del reparto como contestar teléfonos, tomar órdenes, apoyar en la *línea de producción*, apoyar en Gerencia, entrega de órdenes y otras funciones sencillas como pasar queso o ingredientes que se necesitan para la producción. **Fernando** nos cuenta:

“...si no tenía reparto y no tenía nada que hacer, tenía que dar stock de cajas que es abastecer cajas en la mesa de corte y pegar etiquetas. Si terminábamos de hacer eso teníamos que apoyar a los de producción llevando ingredientes, charolas de masa y cosas así.”

**Emmanuel** por otro lado cuenta que además de estas actividades tienen que mantener limpieza en la unidad y apoyar en MOSTRADOR:

*“Yo realizo funciones de todas las áreas, contestar llamadas, tomar pedidos, a veces estar en producción y limpieza general, mantener la trastienda limpia, a veces ayudar al MEAT a fechar producto cuando llega DIA o rotarlo<sup>45</sup>, eso es lo más relevante”.*

Actualmente se maneja a los empleados como empleados generales precisamente por el *flujo operativo*, aunque los ex empleados que tomaron estas funciones de por sí tenían que tener conocimientos de todos los espacios laborales simplemente tomó un nombre y se implementó en la USP formalmente. **Jorge** siendo PPP dice:

*“...el menú me costó aprendérmelo porque teníamos que tomar ordenes si no había nadie en MOSTRADOR o todos estaban ocupados... Al principio cuando no estaba nadie y yo andaba solo, llegaba gente o sonaba el teléfono y no sabía qué hacer, después poco a poco fui aprendiendo a usar el script”*

Los conocimientos son una parte esencial para poder trabajar en equipo y sincronizadamente. La familiarización constante con las herramientas y técnicas origina la *acción colectiva* que consecuentemente permite el apoyo entre compañeros cada vez que sea necesario, por ejemplo, mientras unos se encargan de la limpieza, otros se dedican en dar el servicio cuando la demanda es baja.

Bajo intereses gerenciales y empresariales, este *flujo operativo* tiene como consecuencia reemplazar o disminuir la rotación de personal temporalmente. Suponiendo y ejemplificando, si una USP tiene a su cargo un promedio de 15 personas y 3 desertan, otros 3 empleados de los 12 que siguen laborando pueden ocupar por un tiempo la función que realizaban las 3 personas que renunciaron o despidieron, doblando y sustituyendo la mano de obra que se fue. Sucede más en la hora de comida: un trabajador puede cubrir las actividades de hasta 2 personas al mismo tiempo. Sin embargo algo

---

<sup>45</sup> Rotar producto viene del método PEPS.

curioso pasa en la organización laboral. Tanto MEATS como GERENTES que aparentemente se dedican solo a la administración de la cadena de comida rápida y de sus trabajadores, tienen la obligación de apoyar en las funciones productivas llevándolos también a la *polivalencia*.

La mayoría de los que ascendieron a puestos de Gerencia obtuvieron el puesto por medio de antigüedad y conocimientos de procesos de producción, es decir, fueron TEAM y tienen conocimiento absoluto de todas las funciones que existen en la USP, inclusive si una persona desea administrar una franquicia, uno de los requisitos es haber trabajado en un *Domino's Pizza*. Las personas encargadas del establecimiento tienen que apoyar a sus trabajadores con fuerza laboral para disminuir la carga de trabajo en *RUSH*, ya sea desde salir a reparto hasta la atención a clientes.

Los tiempos, movimientos y la *multifuncionalidad* se relacionan entre sí para lograr un objetivo que es dar un mejor servicio siguiendo procesos de producción específicos para cumplir con calidad el producto final.

### **2.6.3 Acerca de la Calidad**

Tanto PPMaster como JEFE DE REPARTO están obligados a mantener informados a MEATS sobre todas las condiciones de sus espacios laborales así como el aprendizaje y los avances de los empleados, los MEATS y GERENTES por su parte deben estar atentos con capacitación y mejoras en la Unidad Socioeconómica de Producción. Los *círculos de calidad* que vienen desde la visión japonesa se manifiestan de la siguiente forma.

Todos los Martes se hacen juntas (CHAT) para fortalecer las ideas productivas entre los empleados, es decir, mantener al margen ,cuales son las fallas y debilidades cómo tienda de comida rápida, las quejas y deseos de los clientes, la rapidez, la eficacia y el trato que se les dan; además de las metas que deben alcanzar en ventas sugestivas, calidad, acontecimientos a nivel corporativo, planes, auditorias, establecer rubros productivos, mecánicos y técnicos para mejorar el trabajo, entre otros tópicos. La mano de obra solo es mencionada para apresurar a los trabajadores con los tiempos y movimientos, la calidad del producto y los procesos productivos correctos.

Entre los fundamentos de los *círculos de calidad* encontramos que deben ser remunerados y en tiempo de trabajo (Sancho y Oncins, s/a: 2), en *Domino's Pizza* no se paga el tiempo de reunión y en ocasiones se realizan fuera de la jornada laboral.

Entre GERENTES y MEATS hacen sus propias reuniones donde se tratan temas administrativos, auditorias operativas, publicidad para zona de reparto, deficiencias, metas y competitividad. También hay reuniones con MASTER y JEFE DE REPARTO para conocer tiempos de los TEAMS, refacciones de motos, inmobiliario y capacitación. La comunicación entre el personal con mayor cualificación es necesaria a tal grado que se han creado grupos de *whatsapp* para intercambiar las actividades y pendientes realizados durante el día; en la unidad de **Ángel** por ejemplo, el grupo se hace llamar SUPERLÍDERES, dónde se comparte toda la información generada en el establecimiento. Es probable que exista un grupo similar conformado sólo por GERENTES de cada establecimiento de la ciudad y su distrital correspondiente para conocer todo lo relacionado a la administración de las unidades.

En asuntos de calidad dentro de la empresa, se pone énfasis en el servicio que se otorga al cliente y el producto que venden. En el caso del PPP por ejemplo, siempre tendrá relación con la *calidad* de la *pizza*. Los procesos de producción se explican con teoría y práctica utilizando las herramientas, las técnicas y las máquinas adecuadamente para lograr obtener un producto perfecto. El PPP es motivado a mejorar la calidad cuando sale del horno y gritan: "Pizza Vendible o 5 estrellas" que significa que el producto es de calidad y lo está haciendo bien. Esta prueba es la expresión máxima de calidad en el producto y comprende 5 cosas: orilla y base uniforme, redonda, libre de burbujas, cocción y esparcimiento de ingrediente. Para ello existe la *dissección*. En auditorias operativas esto significa revisar de manera rápida y concreta en una rebanada de *pizza* el cumplimiento de los anteriores elementos. Las auditorias se dan mensualmente, muchas veces no se avisa la visita de un auditor que conoce a la perfección los procesos y operaciones del corporativo. Revisa desde el uniforme hasta el área administrativa de cada establecimiento. La calificación se mide por *remakes*. Los *puntos críticos* van desde el *script* hasta la entrega de una orden, si un establecimiento cumple con 3 *remakes* automáticamente recibe una calificación reprobatoria

En el producto el auditor puede llamar al *preparador* para marcar errores (*remakes*) o remarcar la excelencia del producto. La calidad en MOSTRADOR y en reparto solo influye en la amabilidad y disponibilidad del empleado con los clientes. La llamada “hora de la verdad” para la empresa es cuando el consumidor, da el primer bocado. El tiempo que tarda un auditor en revisar la tienda es indefinido.

Una de las políticas de *Domino’s Pizza* en cuanto a calidad, es que si el cliente no está satisfecho con su producto puede cambiarlo llevándose el primero gratis, esta política va desde el sabor, ingredientes equivocados, tipo de masa o estética. Su lema es: “*El cliente siempre tiene la razón*”. La resolución de conflictos entre empleado y consumidor es argumentando el problema para dar solución bajo los rubros establecidos y este lema.

La calidad no siempre se cumple con los estándares establecidos, por *RUSH* principalmente o por capacitación. Los productos se venden cumpliendo o no la calidad de las 5 estrellas, si el margen de error es mayor o evidente se lleva a la merma pero no genera costos adicionales a los empleados o GERENTES.

## **2.7 Flexibilidad del mercado laboral**

En el primer capítulo mencione acerca de las personas que se encuentran en este corporativo, la mayoría jóvenes entre 20 y 28 años, a excepciones que pasan de los 30 años, entre ellos GERENTES, MEATS o personas que han generado antigüedad.

Este tipo de flexibilización laboral se centra en personas que tienen mayor probabilidad de funcionar en los procesos productivos. Como ya vimos las aptitudes, habilidades y la capacidad de ser multifuncional, es básico dentro del perfil de cada empleado.

El aprendizaje constante, la capacitación y la certificación dan paso a que los trabajadores logren el objetivo de la empresa sin tener experiencia, sometiéndolos a reglas y manuales que deben seguir para trabajar en conjunto y dar servicios de calidad. Los contratos son individuales y las entrevistas las llevan a cabo encargados del establecimiento y Recursos Humanos. Las solicitudes se reciben por internet o personalmente en los establecimientos.

Cuando hay demanda de fuerza laboral volantean en colonias cercanas o colocan una manta afuera del lugar con los requisitos que se necesitan para ser parte de la empresa, esto quiere decir que los *outsourcing* no han llegado a ser parte del corporativo por lo que la antigüedad aún se genera. No se tiene conocimiento si existe un sindicato por parte de ALSEA o independiente a la empresa.

Nuestro caso está catalogado más hacia una *flexibilidad* toyotista que neoclásica, De la Garza explica que (2012: 399) al tema de flexibilización de la relación laboral es pertinente la diferencia entre flexibilización neoclásica y la toyotista. La primera, pone el acento en el mercado de trabajo (empleo y desempleo en cantidad, precio y calidad de la mano de obra), en tanto que la segunda, mira más al interior del proceso de trabajo, sin acentuar aquella *flexibilidad* numérica vinculada con el empleo y desempleo. Esta introdujo en su momento las ideas de movilidad interna, polivalencia, recalificación, identidad y nueva cultura laboral, trabajo en equipo y sindicato de la casa. La primera se enfoca en los costos laborales y cómo disminuirlos y la segunda, añade aspectos culturales y subjetivos que entran en las relaciones laborales con la empresa y con el trabajo. La relación de los sujetos con el trabajo persiste desde el momento en el que un cliente cruza la puerta del establecimiento hasta que éste se retira, desde las relaciones con proveedores, GERENTES, supervisores o auditores que regulan los procesos productivos, participan para perfeccionar la calidad, el servicio, los productos y la publicidad.

## **2.8 Flexibilidad interna.**

Una de las categorías revisadas en el marco teórico fue la *flexibilidad* interna y externa. Por cuestiones particulares enfoqué la dirección de la investigación hacia una *flexibilidad* interna ya que actualmente las contrataciones no se manejan eventualmente, en plazo fijo o por horas como en *McDonald's* o *Cinépolis*. Afortunadamente en *Domino's Pizza*, los contratos son indefinidos y la rotación de personal se basa más por falta de negociaciones e incidentes dentro de los establecimientos, que por costos, productividad o crisis económicas. Dentro de la *flexibilidad* interna podremos observar algunas de las deficiencias que la empresa *Domino's Pizza* ha generado en base a varias

vertientes, como la jornada laboral, los salarios y demás prestaciones ofrecidas en sus contratos que institucionalmente son manejadas bajo las leyes laborales, pero que son un poco dudables en cuestión de funcionamiento y una *flexibilidad* acercada a los trabajadores y no a los intereses corporativos.

### **2.8.1 Flexibilidad salarial**

Los salarios en *Domino's Pizza* son manejados por salarios fijos y prestaciones como AFORE, INFONAVIT e IMSS. El salario depende de las jornadas, ya sea completa o reducida. El promedio del salario en un jornada completa es de 1500 pesos quincenal, generando mensualmente bonos de puntualidad, auditoría o metas que van desde los 100 a los 1000 pesos, sin dejar de mencionar, 350 pesos a quién sea nombrado empleado del mes.

Los muchachos que se dedican al reparto de *pizzas* tienen la oportunidad de generar más ingresos por medio de las propinas. Las propinas en promedio alcanzan como máximo de 250 a 300 pesos diarios y como un mínimo de 50 pesos, quincenalmente generan un aproximado de 1500 pesos en gratificaciones y que si es sumada con el salario alcanza hasta los 3000 pesos quincenales. Sin duda son los empleados que adquieren más beneficios pero que a pesar de eso, son los más vulnerables de sufrir accidentes.

Además de estas ganancias en propinas, los chicos que se dedican al reparto tienen una facilidad para ser dueños de una motocicleta bajo el programa "*Tu moto, mi moto*" que la empresa fomenta para dar oportunidad de adquirir una motocicleta Yamaha del año o anterior, por medio de un contrato de 2 años que van pagando de su salario quincenal descontando 210 pesos. Para ser acreedor de este equipo es necesario llenar una solicitud, pedir un estudio socioeconómico y no ser parte del buró de crédito; posteriormente los encargados de este programa en la empresa hacen una visita al domicilio para completar la solicitud y confirmar que el empleado vive ahí. La compra de motocicletas depende de las necesidades, precio y tiempo que el repartidor está dispuesto a pagar ya que la empresa vende las motocicletas nuevas o usadas. Este programa no es obligatorio, sin embargo los repartidores optan por adquirir la motocicleta para obtener un medio de transporte, sin tener en cuenta 2 cosas: que a pesar de adquirir mantenimiento y gasolina por parte de la empresa, ésta

se desgasta en cada operación; y que además, sea un gancho para evitar rotación de personal.

### **2.8.2 Flexibilidad en horarios de trabajo**

Los horarios de trabajo son manejados dependiendo de los días y horas pico, horarios escolares, madre de familia o confianza, es decir, se pueden cambiar y negociar dependiendo de las necesidades de gerente-empleado, siempre y cuando el empleado cumpla sus actividades. Los horarios son responsabilidad del GERENTE. Entre estos horarios se encuentran la del volanteo en horas laborales y la limpieza de la unidad que comprenden máquinas, baños, estacionamiento, trastienda y almacén. Las negociaciones para estudiantes se dan en Recursos Humanos principalmente y si hay cambios en sus horarios escolares re-negocian con el GERENTE para tener un horario fijo. Los horarios se rolan entre las personas que no estudian y a conveniencia del establecimiento. Para estudiantes, el horario fijo de 8 horas se puede rolar en fines de semana o temporada de vacaciones. Se cuenta con media hora de comida que se va rolando de uno por uno en cada área. En días festivos, así como en los cierres del establecimiento que ya se mencionaba, no se respeta el horario de salida. Tampoco el horario de comida si la demanda es demasiada, consumiendo el producto del establecimiento entre los trabajadores<sup>46</sup> de tal manera que el tiempo de los 30 minutos de comida se reduce de 10 a 15 minutos para agilizar la producción.

### **2.8.3 Flexibilidad en jornada de trabajo**

Las jornadas reducidas o completas, dependen de la zona de USP y la demanda que se tenga habitualmente. En el caso de las dos sucursales estudiadas la jornada reducida no son rentables actualmente, algunos chicos han pedido una jornada reducida pero se les han negado, por lo que entre semana trabajan dependiendo el horario de sus materias, ya sea la tarde o en la mañana. La mayoría de los estudiantes son universitarios y si necesitan más tiempo en la escuela, pagan sus horas en fin de semana para cumplir las 48 horas. Las jornadas reducidas son de 6 horas al día, que por simples intereses

---

<sup>46</sup> Por ejemplo, preparan *pizzas* grandes con varios ingredientes y se consumen en turnos.

de productividad, están desapareciendo en los establecimientos o por lo menos en nuestros dos casos.

## 2.10 Precariedad en Domino's Pizza

Las quejas que los empleados han manifestado en contra de GERENTES y Corporativo han sido similares en ambos establecimientos. Sobre horas extras encontramos lo siguiente:

Aproximadamente los chicos de área de producción se tardan entre 1 hora o 1 hora y media en el cierre. Al ser el área donde la comida se acumula y la limpieza debe ser aún más profunda, los jóvenes que se ocupan del *make line* y de todas las herramientas de preparación consideran que es el lugar más pesado para cerrar. Este tiempo que tardan desafortunadamente no se les paga o por lo menos no es contada dentro de su jornada laboral. Los repartidores también tienen un problema en los cierres de tienda. El servicio se otorga hasta el último minuto del horario establecido y hay clientes que no tienen consideración, para esto **Emanuel** describe con cierto descontento:

*“...hay gente que le da igual si ya vamos a cerrar o no y así sean 5 para las 11 llaman para que les lleves una pizza. El problema es que me atrasan cuando tengo que cerrar, no nada más a mí...también a mi compañero de producción porque tiene que volver a limpiar. Imagínate...para salir más temprano y si nos da chance el encargado, pues empezamos con nuestra limpieza... entonces la gente llama casi a último minuto y eso me molesta porque luego el gerente por confianza o porque de plano la que toma la llamada no dice que estamos a punto de cerrar, tenemos que atender y me tengo que apurar mientras sale la orden y salir rápido para regresar a terminar. A veces llega gente después de las 11, así sea 1 minuto después, sí les negamos el servicio porque pagan por pizzas pero creo deben aprender a que tenemos también un horario...”*

Este caso no es particular, la mayoría de los entrevistados tanto empleados como ex empleados denuncia la falta de respeto cuando cierran el establecimiento. El caso de Gerencia no es aislado, **Ana** dice que como GERENTE tiene problemas de tiempo y falta de remuneración.

*“A veces tenemos cursos o cuando hay auditorías en la tienda debemos de estar presentes, no importa si es mi hora de salida o es mi día de descanso, tengo que estar ahí y no me pagan horas extras.”*

El problema de la remuneración de horas extras no es algo estructural o sólo afecta a los de puestos inferiores, éste dato es importante pues nos alerta que tanto GERENTES como empleados en general, manifiestan un disgusto en tiempo y dinero, además de la falta de atención a sus demandas.

Aquí haré una pausa para conocer un testimonio anónimo acerca de la jubilación. Desafortunadamente no logré concretar una entrevista más profunda con la persona con la que quería enfocarme en este tema por los años que lleva prestando sus servicios para la empresa por miedo a ser intimidado y por el encuentro de 10 minutos que tuve con él:

**Anónimo:** *Yo estoy trabajando mientras dura el encanto...llevo casi 10 años dentro de la empresa y he visto de todo...Tuve compañeros que han ido a demanda pero los de conciliación y arbitraje siempre han estado del lado de la empresa...Apenas iban a correr a una compañera que lleva más años que yo y es más leal a la empresa, le dije que se pusiera las pilas porque la GERENTE lo que quería era lavarse las manos porque ella (la GERENTE) no cumplió lo que le pedían en auditorias...se logró solucionar pero sabemos que en cualquier momento tendremos que salir...yo lo que hago es juntar dinero e irme pero no sé cuándo...como te digo, mientras dure el encanto me quedo...una vez si le dije a la encargada que me corriera, le grite ¡córreme, pero córreme, ahorita, ya!...y me dijo no, vas a firmar tu renuncia y le dije que no iba a firmar nada, si quería me iba a Recursos Humanos pero no iba a firmar nada...tienen bajas prestaciones, no te dan refacciones, no tenemos el equipo necesario cuando se pide...sobre sindicato no se puede, ellos saben que si haces algo que no les conviene te corren, ellos siempre van a tener las de ganar...así le hicieron a mi ex esposa, se iba a ir a juicio un año pero aceptó lo que le dieron, si se hubiera esperado le iban a dar 80 mil por el tiempo (no especifico que problema tuvo), yo solo espero el momento en que me den las gracias y no firmar nada para ver si me puedo ir a juicio también, no me importa esperar si les puedo quitar más de lo que me van a ofrecer.*

Su experiencia y la experiencia de otros en su entorno, han logrado que el individuo haga un plan estratégico para dejar la empresa en términos ya sean buenos o malos. De esta manera las condiciones laborales e institucionales en la empresa *pizzera* existen y se saben, pero hasta el momento, al menos en la Ciudad de Puebla, no se han conocido casos donde actúan los trabajadores en conjunto para lograr acuerdos para resolver los problemas laborales que sufren los empleados del corporativo y mejorar la permanencia en la misma, dejando

en claro la falta de colectividad de los empleados para solucionar sus demandas.

Otra de las violaciones identificadas, es el volanteo masivo que se realiza cada mes fuera del horario de trabajo, son obligatorios e incluso se invita la participación de gente externa con la condición de que como premio se realice una convivencia con *pizza* gratis. **Itzel** al respecto nos cuenta lo siguiente:

*“El volanteo se hace todos los días, les dan 1 hora y mandan a 3 o 4 chavos en una jornada, entonces si casi... pon tu como...de las 3 a las 6 hacen volanteo, entonces son diferentes...llegan unos, se van otros... ya cuando hay mucha venta ya dejan el volanteo porque se dan cuenta que si está funcionando. Hay otro que son los fines de semana, ese es los sábados de 9 a 10... hay veces que nos mandan a paseo Bravo o a Cholula...o viene gente de otros lados”*

El volanteo dentro de la jornada laboral no es un problema ya que algunos de los entrevistados lo ven como una forma de despejarse o distraerse, en cambio el volanteo fuera de su horario, además de que las zonas de volanteo se encuentran lejos de la sucursal, tampoco se paga como horas extras y hay penalizaciones<sup>47</sup> si no se asiste. La mayoría de los trabajadores han aceptado que no les agrada salir a volantar, por lo que tiran los volantes en botes de basura o dejan en cada casa de 3 a 4 volantes para terminar rápido.

Los accidentes desde quemaduras, cortadas o caídas, se han manifestado dentro y fuera de los establecimientos, en la capacitación se cubre la parte de prevención de accidentes pero no hay seguridad de que no se tenga algún percance.

**Mariana.** *Una vez abriendo un líquido no me acuerdo para que era pero era naranja, me salto y me quemo la piel y no me dieron incapacidad.*

Sobre la seguridad, los accidentes fatales se atribuyen más a los *enviados*. Los chicos de reparto tienen mayores posibilidades de sufrir caídas, choques y otro tipo de incidentes de tránsito. El caso de **Fernando** es un ejemplo particular, tuvo 3 accidentes durante su labor como repartidor, dos de

---

<sup>47</sup> Las penalizaciones suelen ser de carácter subjetivo, como la aprobación de permisos, cambio de horario o negociación de aperturas.

ellas por descontento con gerencia y enojo antes de salir del establecimiento, mientras que la tercera vez fue por descuido.

**Fernando.** *Me caí tres veces... una porque me moje, es una pendejada pero me enoje porque pues me bañe completamente...Y la segunda porque había cosas que me parecieron injustas, porque mientras dos estábamos en chinga otros dos se hacían bien pendejos y no les decían nada y la tercera si fue descuido mío porque estaba pendejo (enamorado).*

A pesar de que *Domino's Pizza* ha dejado en claro en sus términos y condiciones dos cosas sobre el servicio a domicilio -a) la rapidez está en la tienda, no en reparto y b) la suspensión de la garantía de los 30 minutos por el mal tiempo- la tensión de la entrega inmediata persiste. Si el clima es deplorable, el servicio no se cancela, los repartidores utilizan equipo impermeable para la entrega y condenan que es difícil trabajar así, no solo por exponer su vida sino por enfermedades respiratorias.

**Ángel.** *Cuando llegue estaba enyesado de la mano porque antes tuve un accidente en mi otro trabajo (también era repartidor). No hacía nada, más que hacer lo de la ruta Domino's pero sin tocar nada, luego me quitaron el yeso y ya me fui a reparto que es a donde me habían contratado y si he tenido como 2 caídas... no graves pero si me he resbalado por el piso cuando llueve...No me he enfermado a causa de las lluvias pero si me he mojado porque no nos dan a tiempo las cosas que necesitamos como las chamarras o las botas porque se rompen y para pedir las tenemos que decirle al GERENTE y luego al distrital y se tardan mucho para que se nos entregue, igual con las refacciones.*

La precariedad en *Domino's Pizza* es evidente principalmente por estas denuncias que se generaron en los testimonios de la mayoría de los entrevistados, sin embargo no ha habido una resolución en base a ello ya sea por razones subjetivas, intimidación o mayoritariamente desconocimiento de violaciones al Derecho del Trabajador.

Lejos de verse como un “trabajo decente”, los empleados no buscan un cambio y considerar a *Domino's Pizza* como un buen lugar para trabajar es dudable siendo parte de ALSEA. En el siguiente capítulo podemos revisar los

testimonios de los empleados generaron en base a lo que piensan, sienten y hacen con referencia a su trabajo en *Domino's Pizza*.

## Capítulo 3 Construcción de Identidad Laboral en trabajadores de Domino's Pizza, Ciudad de Puebla

*Fue entonces cuando aprendí que no es suficiente con hacer tu trabajo, sino que además tienes que mostrar un interés por él, una pasión incluso.*

*Charles Bukowski en "Factotum"*

En el siguiente y último capítulo los trabajadores son los protagonistas. Estudiada la organización laboral dentro de la Unidad Socioeconómica de Producción ayudará a entender las relaciones de los empleados con su entorno. El significado de ser parte de un conjunto es pieza clave para una construcción de Identidad Laboral. El estudio de la subjetividad según Abramo, se analiza en términos de la satisfacción/insatisfacción bajo los siguientes indicadores: empleo, cualificación, salario, relación con los jefes, libertad en el puesto de trabajo, ritmo e intensidad del trabajo, riesgo, insalubridad, desgaste físico y mental (Abramo, 1988:176 citado en Guadarrama, 228). Poco a poco conoceremos las algunas de las motivaciones que tuvieron para entrar a esta transnacional, su proceso dentro de ella y las razones para abandonarla. Cada uno tiene sus *necesidades* para trabajar en *Domino's Pizza*; sin embargo, todos tienen algo en común: ser jóvenes y ser trabajadores.

El lenguaje implementado, los símbolos y la postura del trabajador frente a una empresa transnacional forma parte de una *cultura corporativa* construida a partir de las *necesidades* propias de la empresa para agilizar la comunicación de los empleados en los procesos de producción y que por consecuencia construye una *identidad laboral* manifestada en las relaciones laborales tales como la interacción social-laboral, las *necesidades* patrón-empleado y la construcción de significados y experiencias en los trabajadores.

### 3.1 Ingreso: razones, aspiraciones y socialización.

La inserción laboral en México para los jóvenes es limitada por falta de cualificación que no todas las empresas están dispuestas a costear, "la experiencia o inexperiencia en trabajos anteriores, la falta de información acerca de lo que acontece en el mercado, y una cierta dosis de desempleo

voluntario que responde a los desajustes propios del paso del período escolar al mercado de trabajo” (Schkolnik, 2005:12) son otros de los fenómenos que intervienen en el desempleo juvenil. Para *Domino’s Pizza* la juventud, es el sector principal en el que se invierte más para que se logre un mejor servicio utilizando el *just in time* en sus procesos productivos y la atención a clientes. El tema de la juventud con el trabajo no es algo innovador, “en las últimas décadas se ha evidenciado un aumento de su participación activa en el mercado de trabajo, así como un deterioro de sus condiciones laborales” (Navarrete, 2013: 230), en la muestra de la investigación, podemos encontrar como razón mayoritaria el motivo para cubrir una *necesidad* escolar, principalmente, la privada, siendo jóvenes que aun estudian o estaban estudiando antes de salir de la empresa. El acceso y permanencia en la escuela tiene un alto valor, en gran medida, porque es un bien escaso que, se cree, permite la movilidad social (Riquer, Tepichín, 2001: 502). “Cuando se toca el tema de los jóvenes, la referencia inmediata es su vinculación con el sistema escolar” (Navarrete, 2005:5), **Emmanuel, Fernando, Monserrat, Lorena, Mariana, Itzel y Eduardo** debían encontrar un trabajo para poder sostenerse económicamente mientras asistían a la escuela, sin embargo, **Monserrat, Fernando y Eduardo**, tuvieron que abandonarla, en el caso de **Fernando**, tuvo problemas con su nómina por negligencia del IMSS, según él:

*La deje por la negligencia del IMSS, me accidente, no me quisieron pagar el riesgo de trabajo y ya no pude seguir pagando la uni...Pues me dieron incapacidad pero no era mi doctor de siempre traía problemas con los repartidores no se sus traumas, entonces nunca me dijo como hacer valida el accidente por riesgo de trabajo y cobre la incapacidad como enfermedad general pero en Domino’s no me pagaron completo...El doctor en lugar de decirme que tenía que hacer se la paso regañándome y diciéndome que si me accidente fue por mi culpa seguramente...Y su puto diclofenaco para el dolor fue todo...y bueno se suponía que el IMSS tenía que pagarme mi semana de trabajo, cosa que no fue así porque lo tomaron como enfermedad general más no como accidente de trabajo, entonces ahí fue cuando me atrase y no pude pagar la colegiatura y tuve que salirme.*

En este caso, a pesar de ser un trabajo formal institucionalmente, existen deficiencias y demandas que no son resueltas por la empresa y que a pesar de su conocimiento, no son denunciadas por el interés de conservar el

trabajo o por tener experiencia de que la empresa no tendrá interés de solucionar conflictos.

Otras situaciones como el de **Emmanuel, Itzel, Lorena y Mariana**, han logrado su objetivo de seguir estudiando. **Emmanuel**, a pesar de ser escuela privada, aun tiene el apoyo de sus padres para pagar la mitad de sus colegiaturas y la conveniencia de la cercanía de la Universidad con el establecimiento. “Se ha visto que la familia tiene influencia en las actividades de sus miembros, que gran parte de las decisiones son tomadas al interior de la unidad doméstica (...) el padre es la figura que aparece con más frecuencia cuando se trata de apoyos económicos. En cuanto a su permanencia en la escuela, se precisa que es el padre quien, en más de la mitad de los casos, sostiene los estudios de los hijos, principalmente en escuelas públicas en sistema escolarizado no abierto (Navarrete, 2005: 58)

**Itzel** asiste a la Universidad en las mañanas. **Lorena** pidió un horario matutino para estudiar en las tardes, mientras que **Mariana** asistió a la Universidad Pública, lo que permitió un ahorro en colegiaturas:

***Lorena.** “Necesitaba trabajar para seguir pagando mis estudios, fui, deje mi solicitud y me entrevistaron y me quedé”*

Las diferentes razones para ingresar a *Domino's Pizza* en cada empleado persisten por compromisos personales que familiares. Navarrete nos dice que la escuela también es un objetivo en la inserción laboral, “cuando se ha tenido la necesidad de incorporarse tempranamente al mercado la intención, tal parece que, es no abandonar la escuela, sino compartir ambas actividades” (2005: 68)

Los dos chicos que ya son padres, tuvieron a sus hijos en transición dentro de la empresa, tal es el caso de **Ángel y Ana** que ambos, tienen un puesto importante dentro de sus establecimientos y que no generaron una necesidad escolar como en los casos anteriores. Su capital cultural es de nivel básico y medio superior. Sus aspiraciones de seguir estudiando son nulas. Por un lado **Ángel** y su ocupación doble permiten tener mejores ingresos y crecimiento laboral sin tener conocimientos universitarios, además de la nula formalidad de tener una familia y que esta dependa de él totalmente.

**Ángel.** *“Apenas me enteré que seré papá o bueno que la niña es mía, la chava con la que tengo relación la conocí aquí en Puebla pero es de Acapulco, se regresó con sus papás y allá siguió estudiando, me dijo que estaba embarazada y que era mío. Fui y hablamos y me dijo que se quedaría allá...la verdad a mi no me causaría ningún problema irme a vivir a Acapulco porque me han dicho que allá pagan un poco más en el Domino’s pero sus papás piensan que de ser un simple repartidor no la voy a mantener. Aquí en Puebla tengo dos trabajos y como me llevo bien con el GERENTE tengo horario fijo con el que puedo trabajar en una proveedora de la VW...en Veracruz me dijeron que podía irme como cambio de sucursal y ya me haría Meat pero no sé, es mucha responsabilidad aunque si me gustaría...a lo que voy, es que yo no tengo problemas de salirme de acá y trabajar en otro Domino’s, el problema de irme a vivir a Acapulco es que veo a esta chava sin ánimos de formar una familia y su familia me ve como alguien que no puede mantenerla, así que he decidido hacerme cargo de la niña e ir a verla cada mes...el dinero no es problema porque tengo dos trabajos y puedo comprarle lo que necesita, ir y venir y para no tener más broncas mejor me quedo aquí y si sale una mejor oportunidad ya veré si la tomo o no.*”

La cercanía de la unidad económica y el hogar en el caso de **Ana**, facilitó una mejor movilidad dentro del trabajo. Sin haber estudiado Administración de Empresas, consiguió dirigir y estar a cargo de un establecimiento sólo con la preparatoria. Actualmente su hija tiene cerca de 5 años y su familia la apoya en sus cuidados. Aunque la lejanía del establecimiento y sus deberes han crecido, permanece en la empresa por los logros que ha conseguido y la futura propiedad que conseguirá (casa).

**Ana.** *“Cuando tuve a mi hija era MEAT, venía a trabajar estando embarazada...vivía a la vuelta de la tienda por eso no me costó, después me dieron lo de maternidad y mi mamá me apoyó para cuidar a mi hija”*

Para ambos casos, el trabajo es importante por haber obtenido la confianza de sus superiores y tener la capacidad del liderazgo, sin embargo no es prioridad, al menos para **Ángel** por su facilidad de desplazamiento a otros Estados del país, teniendo como seguridad encontrar otro trabajo, principalmente en *Domino’s Pizza* por las ganancias superiores (Acapulco) y un puesto más alto (Veracruz).

Es evidente que una de las razones fundamentales para que los jóvenes buscaran empleo fueron los salarios y prestaciones:

**Eduardo.** *"Tuve que quedarme en el trabajo, la escuela era muy cara y en un principio pensaba regresar pero ya no a esa carrera, ya no me llenaba...pero no sé ya trabajar ahí lo veo más para pagar deudas que tengo, el seguro y ayudar a mi mamá que por ir a la escuela de nuevo."*

Para **Eduardo**, ayudar a su mamá y los pendientes económicos son razones principales que regresan a la Universidad, la seguridad de tener dinero para ayudar a su familia y pagar cuestiones personales son algunas referencias para que los jóvenes en general busquen empleo, no obstante, **Eduardo** es de los pocos entrevistados que tuvieron como mención primordial la *necesidad* de ayudar a su familia y la importancia del Seguro Social. Castel nos dice al respecto bajo las directrices de la seguridad social, que el trabajador recibe como derecho un salario mínimo, protecciones del derecho laboral, la cobertura de accidentes, por enfermedad, el derecho a la jubilación o retiro, etc. (2004: 42) a partir de las construcciones sociales que se han generado por la inseguridad. La seguridad social institucionalmente es la prestación que no debe ser violada en el trabajo remunerado, aunque en efecto, las contradicciones son evidentes del tipo de servicio que se ofrecen como en el caso de **Fernando**.

Los jóvenes además de una aspiración económica y social tenían una visión sobre las actividades que iban a hacer cuando inició su capacitación. Para algunos son funciones sencillas y les agrada. Para otros la socialización con sus demás compañeros fue un poco difícil pero no imposible; consideran que el ambiente laboral es bueno a pesar de tener varias fallas en cuanto a sus relaciones laborales pero que eso no fueron razones para dejar de aprender o renunciar al instante:

**Emanuel.** *"El ambiente de trabajo es muy bueno, porque la mayoría son chavos que andan en el mismo rango de edades, aparte considero que son muy sencillas las actividades a realizar"*

**Montserrat.** *"Me gusta el ambiente laboral, es bueno, el hacer pizzas es fácil, aparte la mayoría somos de 18 a 25 años, el trabajo en equipo, y aprendí rápido porque el material es interactivo."*

**Jorge.** *“Lo que pensé primero fue que era un trabajo sencillo y que si podía hacer las cosas que tenía que hacer. Las expectativas que tenía era que estaba cerca de mi casa y que así podía ir a la escuela y trabajar, cuando entre le dije al GERENTE que estaba en vacaciones y que solo iba a clases de verano, así que podía estar de tiempo completo, me dijo que había posibilidades de entrar en jornada reducida cuando regresara a la uni y me quede. Aparte los horarios me convenían porque el sábado tenía apertura y tenía libre toda la tarde y entre semana me daba tiempo de ir a la escuela, llegar a mi casa comer y luego irme al trabajo”*

**Lorena.** *Ah, era raro al principio ya que venía de otra empresa de comida rápida donde tenían otras reglas, otras formas, pero siento que me adapte rápido. Yo solo quería tener un ingreso para terminar de estudiar*

**Mariana.** *Al principio era difícil porque era la nueva y la chava que estaba conmigo en el MOSTRADOR se pasaba de lanza a veces. Con el GERENTE súper padre, con los demás poco a poco se fue dando una buena relación.*

El proceso de **socialización** es rápido para algunos pero para otros fue difícil, tal es el caso de **Eduardo**<sup>48</sup> que compartió su experiencia.

*“Al principio si me costó socializar porque soy muy introvertido y de por si no soy mucho de hablar aunque poco a poco conociendo a la gente pude iniciar amistad, ya sabes algunos eran medio mamones y otros pues más buena onda pero si logré establecer vínculos en lo que fue CAPU. En Bosques ya fue mucho más fácil porque ya sabía cómo se trabajaba entonces mis compañeros no tenían que enseñarme nada... solo era cuestión de hablarles, el ambiente es mucho mejor ahí”*

La influencia de las relaciones de la familia y la escuela es diferente en base a las relaciones laborales, los conocimientos por ejemplo, se aprenden bajo una calificación (entrenamiento) y tiene como objetivo realizar actividades que se van a remunerar sometiéndose a un sujeto de mayor jerarquía con mayores conocimientos, en cambio en la familia o la escuela no hay remuneración económica, solo conocimientos éticos y científicos, por lo cual, al ser el primer empleo las actividades técnicas y el uso de herramientas para producir es complicado. Las relaciones entre trabajadores al principio son agotadoras en cuestión de la personalidad de cada individuo, pero al final son establecidas por el objetivo colectivo: el trabajo.

---

<sup>48</sup> Eduardo trabajó en dos sucursales de la Ciudad de Puebla: CAPU y Bosques de San Sebastián.

La socialización es un proceso de integración personal y grupal al mundo del trabajo, a través de interacciones, relaciones, intercambios y adaptaciones de los/as jóvenes al medio circundante; éste proceso va a estar condicionado además por la cultura laboral y por las prácticas laborales imperantes en una sociedad o comunidad determinada. (OIT, 2010)

La socialización cotidiana entre base sociotécnica y trabajadores construyen una identidad laboral a partir de la propia cultura corporativa de la empresa, que más adelante se mencionará para conocer las atribuciones que los entrevistados reconocen al formar parte de *Domino's Pizza*.

### **3.2 Los empleados dentro de la Unidad Socioeconómica de Producción: construyendo una identidad laboral.**

La satisfacción de los empleados fue dividida. Mientras que unos se sienten bien y les gusta, otros tienen sus diferencias con compañeros o la empresa, hablando de salarios, jornadas y demás prestaciones. En este apartado los jóvenes que aun laboran y los que ya no, expresan que sí han tenido problemas con sus GERENTES, compañeros e incluso con clientes. Las palabras favoritismo y complicidad son elementos clave para conocer una escala más amplia acerca del entorno en la que laboran

#### **3.2.1 Relaciones laborales**

Al ingreso los empleados son presentados a todos sus compañeros e inician su capacitación, conocen la instalación y una persona se encarga de mostrarle las funciones básicas a las que se va a dedicar. La relación laboral dentro del *trabajo no clásico* va desde clientes hasta otros medios que pueden interferir en la producción (proveedores), así como el espacio y la organización laboral.

**Eduardo.** *Primero entre a CAPU, ahí fue donde inicie mi capacitación y aprendí todo lo que ahora sé...lo que pasó es que ya no me sentía a gusto...tanto que estaba por renunciar pero tuve la oportunidad de cambiarme de sucursal y no me arrepiento, está mucho mejor y me gusta más. En Bosques fue diferente, los compañeros fueron más empáticos, el trabajo en equipo es padre, igual hay compañeros que no ayudan pero hay otros que de la nada te dicen que si te ayudan...no sé me gusta más estar ahí aparte de que está más cerca de mi casa.*

Los procesos son los mismos pero los espacios y las interacciones sociales difieren por conflictos entre compañeros de trabajo, De la Garza describe esto bajo su concepto de transnacionalismo que es la idea de que se han construido con la globalización y en particular por el efecto de las EMN (Empresas Multinacionales), espacios sociales transnacionales en diferentes espacios geográficos. Estos espacios sociales transnacionales comparten artefactos, prácticas sociales y símbolos (2014: 12). **Eduardo** no se sentía a gusto en el primer establecimiento asignado, teniendo como única opción: la renuncia. Las negociaciones con su gerente distrital pudieron hacer el cambio a una sucursal cercana a su domicilio, los GERENTES y demás compañeros lo recibieron con agrado y ya no tuvo problemas con la capacitación por sus conocimientos previos en un mismo establecimiento y su trayectoria laboral similar al servicio al cliente.

Las relaciones laborales van desde la socialización entre compañeros, como el trato con clientes y GERENTES.

- **Compañeros**

El compañerismo dentro del trabajo se denota con el *apoyo* y la relación de amistad que se genera a partir de las actividades laborales. Los jóvenes tienen una integración social al tener un rango de edades similares y por compartir la idea de ser estudiantes, la mayoría universitarios.

**Jorge.** *Pues era buena, tuve buenos compañeros y amigos, a excepciones pero si teníamos contacto fuera del Domino's*

**Emmanuel.** *Es buena nuestra relación, a veces tenemos diferencias pero lo resolvemos...al menos con los que me llevo bien. Hay algunos que si son medio mamones y mandones pero trato de no hacerles caso.*

**Lorena.** *Era buena con los mismos de nosotros, salíamos y nos apoyábamos cuando había RUSH.*

**Israel.** *Ya no nos hablamos ni nos hemos visto...algunos los tengo de contacto en Facebook, pero cuando trabajaba estaba chido, nos llevábamos muy bien, comíamos pizza, salíamos, a veces echábamos la reta...una vez fuimos a Six Flags.*

**Monserreat.** *Me llevo bien con todos, nunca he tenido problemas con alguien...todos nos dedicamos al trabajo y tratamos de ayudarnos.*

**Itzel.** *Muy bien, me llevo súper con todos.*

**Ana.** *Pues con los MEATS me llevo bien y con los TEAMS trato de ser comprensiva... ayudarlos y apoyarlos con lo que está en mi manos.*

**Fernando.** *Era buena...agradable, hice amigos trabajando ahí.*

A pesar de que la mayoría de los participantes dicen experimentar un buen ambiente laboral, los conflictos entre empleados no han estado exentos. Tenemos el caso de **Jorge** y **Ángel** que desafortunadamente han tenido problemas con otros compañeros.

**Jorge.** *Tenía un compañero, gay por cierto, pero eso no era razón ya que había otro compañero gay y con él me llevaba bien, echábamos desmadre, pero con este chavo si era mandón y no me gustaba que fuera así conmigo y lo mande a la chingada. Lo empuje y ya le iba a pegar pero no me dejaron...me caía mal el hecho de que no era nadie para mandarme, ni siquiera GERENTE o Meat y se sentía la gran cosa...ese día me dijo Arely, la que estaba de Meat que si quería que me fuera a mi casa, no por suspenderme creo fue más porque vio que estaba exaltado y enojado, pero le dije que no. Luego hablo conmigo el GERENTE y como con ese huey igual no tenía mucha comunicación pues siento lo defendía más a él pero luego ya no pasó nada. Por él no me salí.*

**Fernando.** *Había un repa con el que me madree... él me estuvo molestando hasta que me harte y le dije que no me hacía responsable de lo que pasaba si me hacia enojar entonces me siguió molestando y lo avente al refri y me dijo "vente no seas joto"... A mí me condicionaron a él lo corrieron.*

**Ángel.** *Hay un chavo que bromea y me aguanto, pero hay veces que se vuelve insoportable e incómodo pero es porque él quiere mi puesto. Ya le doy por su lado pero si lo empiezo a ver como un acoso...por el momento no he tenido algún problema con él.*

Los conflictos se tratan de resolver dentro de las unidades, los GERENTES deben de solucionar las situaciones donde los empleados generales tienen problemas entre sí. Si no pueden controlar las diferencias que hay entre los jóvenes, deben llamar a su distrital para llamar la atención. Con la experiencia de **Fernando** podemos encontrar que los GERENTES tienen de referencia el tipo de castigo que se aplicará dependiendo de las conductas y el cumplimiento de los empleados. Él menciona que corrieron al otro chico por

irresponsable, impuntual y por las faltas que tenía, mientras que **Fernando** se había ganado la confianza del GERENTE para que no lo corrieran por ser” buen trabajador” además del tiempo que ya tenía dentro de la *pizzería*. Podemos notar que los halagos y reconocimientos verbales generan motivaciones y asumen en los trabajadores el sentido de ser bueno en el trabajo, responsable y constante. En el testimonio de **Ángel** lo mejor es sólo ignorar.

- **Clientes**

La mayoría de los entrevistados no han experimentado una relación más allá que la de otorgar los servicios. En el **trabajo no clásico** dice De la Garza, (2014: 21) la alta calificación (capacidad para resolver problemas o una interacción y simbolización que lleven al cliente a aceptar los productos que se ofrece, en el caso de los chicos de MOSTRADOR) puede manejar los conflictos de manera fácil y sin necesidad de la participación de un tercero. Los clientes no han tenido enfrentamientos, los empleados tratan de no exaltarse cuando un cliente se muestra sin cooperación para realizar el servicio.

Se siguen protocolos y debe ser fluido al momento de tomar una orden, no obstante, los clientes pueden interferir en el momento de realizar la operación del servicio con los RSC.

**Eduardo.** *Luego se enojan de que no llegamos a su casa por el área que manejamos, por más que se le explica dice que porque no llegamos y que no somos una empresa seria.*

**Mariana.** *Trataba de llevarme bien con los clientes y de tomarle su orden rápido para que no desesperaran pero había casos en los que luego si se ponían impertinentes y ni las gracias te daban.*

**Itzel.** *A veces desesperan pero debes de ponerte en el lugar del cliente, hay unos que son súper malos pero algunos muy comprensibles.*

**Lorena.** *Con los clientes si era muy complicada, pues luego los clientes son muy complicados, quieren pizzas de un ingrediente mexicanas y por más que explicas te siguen pidiendo mexicanas, odiaba que pasara eso un fin de semana cuando había mucha gente, aunque a veces te pedían otras cosas como que no llevaran queso o les pusieras mucha salsa y eso si lo podías hacer, a veces ellos ya sabían que pedir y como pedir.*

De la Garza menciona que “el cliente puede cooperar o no, pero también puede imponer durante la interacción productiva variaciones no estandarizadas que rompen la rutina y pueden afectar la productividad o la calidad...al entablarse la interacción el cliente puede fácilmente salirse del guion” (200:12 y 21). El cliente es lo más importante y darle satisfacción es mejorar el servicio. La empatía se muestra en todo momento y dar un servicio a tiempo es lo primordial.

**Fernando.** *Luego sí se hacía tarde pero igual debía regalar la pizza si no llegaba a tiempo, la gente ya sabe y los GERENTES también...una vez un compañero no la quiso regalar a pesar de que no la cobran y llamaron a la tienda. La Meat dijo que ya se la dieran y se regresará. Cuando regresó no lo regañó ni nada pero le dijo que si el cliente se ponía así era preferible ya no discutir. De todos modos sabíamos que había clientes “vivos” pero bueno...eso ya se arreglaba con los GERENTES.*

El trato con clientes es difícil pero no imposible. Con el flujo operativo todos deben de interactuar con los consumidores y darles la mejor “cara”. Los *invitados* regresan o no dependiendo del servicio que se les da según la capacitación a los empleados, deben ser hábiles y aprenderse el *script*; en casos dónde el cliente manipule la información y exista un conflicto que el empleado no puede resolver, los GERENTES son los encargados de comparecer ante los problemas que existan, evitando a toda costa que el consumidor se lleve una impresión de enemistad y hostilidad. Se han dado momentos en que los superiores llaman la atención a todos los empleados por alguna queja recibida en Recursos Humanos por parte de clientes insatisfechos, incluso en servicio por teléfono, Recursos Humanos monitorea a los jóvenes para constatar que dan lo mejor de sí, haciéndose pasar por clientes intolerantes, examinando las reacciones y la capacidad de resolución de conflictos.

- **Gerentes**

Ya mencionamos un poco acerca de las relaciones entre compañeros y clientes. La relación que se tiene con Gerencia no es tan distinta como se cree. Sí, tienen un nivel de responsabilidad y de respeto para lograr trabajar en

conjunto, pero las cuestiones subjetivas se llevan a cabo por medio de complicidades, un poco de favoritismo y rebelión. Por ejemplo, el GERENTE accede a intercambiar *pizzas* con otros establecimientos.

**Mariana (...)** *Me gustaba que cambiaran pizzas por desayuno. Que nos dieran pizza todo el tiempo el ambiente en ese entonces era padre.*

**Jorge.** *Me gustaba comer pizza y prepararlas...Recuerdo que Erick (GERENTE) luego mandaba a un repa por el desayuno y traía tacos o molotes o cemitas, cosas así, la primera vez que abrí, no sabía que hacían eso, pensé que me mandarían a desayunar o algo así, pero no, me decía que metiera una pizza grande hawaiana bien hecha y la metí pero no sabía para quien era porque nunca sonó el teléfono ni el pantalla debía algo. Al poco rato de que salió el repa regresó con tacos y Erick me dijo que fuera a desayunar. No llevaba dinero y me dio un poco de pena y pregunte que si era de a gratis y me dijo que sí, que para eso era la pizza que había metido, ya desde ahí supe que era de ley desayunar en la tienda cambiando pizzas.*

**Ángel.** *Me gusta que a veces nos den pizza o la cambien por otra comida.*

Trabajar para una cadena de comida rápida, en nuestro caso el de la *pizza*, tiene algunos beneficios, porque pueden disfrutar los empleados lo que producen sin necesidad de gastar un costo alto, además de tener un momento de interacción entre compañeros. Para los jóvenes es de las pocas cosas que les gusta, principalmente para disfrutar momentos en los que se refleja un ambiente tranquilo, como el del desayuno por ejemplo.

La complicidad no solo se limita a esto y se lograron detectar otros dos asuntos: el cobró de *pizzas* a clientes que esperaron más de 30 minutos y las relaciones amorosas. En el primer asunto, los repartidores cobran la *pizza* aun así aplicada la garantía de los 30 minutos. Lo que hacen es demostrar demencia ante los clientes diciendo que se las cobrará la *pizza* a ellos. Una vez enganchado, el consumidor se convence de que el repartidor tendrá que pagar la *pizza* y este la paga sin saber que es mentira. La complicidad en este caso se mantiene sólo entre repartidor y GERENTE, repartiéndose lo ganado y no decir nada a nadie.

**Ángel.** *Sí, ha habido casos donde la pizza sale tarde y ya saben que la van a regalar pero si es un cliente que no sabe o no le importa lo del*

*tiempo, la paga y pues el dinero se reparte, se sigue haciendo pero no se dice.*

En el segundo asunto tenemos las **relaciones fuera del trabajo** y hay que dejar en claro algo importante, en el reglamento no son permitidas, incluso en la entrevista para ingresar, se pregunta si hay algún familiar laborando en el establecimiento en el que se reclutará para evitar alguna confusión de nepotismo o problemas a futuro que tengan que ver con relaciones meramente personales que laborales.

Las relaciones amorosas se dan, las sexuales también. Entre GERENTES y proveedores, entre GERENTES y GERENTES, entre compañeros y MEATS. Estas relaciones no-laborales no son castigadas a pesar de que estructuralmente son prohibidas en la empresa y que además se conocen.

**Israel.** *Cuando llegó Monse me gustó, pero no dije nada...como los dos estábamos en producción siempre estábamos juntos. Después le pedí su número y nos mensajeábamos hasta que me dijo que yo también le gustaba, anduvimos como un mes pero cortamos...después ella me buscaba y regresamos...las únicas que sabían eran las MEATS, luego le dijeron al GERENTE pero no nos dijo nada... luego cambiaron al GERENTE y ella solo nos dijo que no quería problemas con nosotros... así duramos como 5 o 6 meses hasta que me salí pero seguimos andando.*

**Mariana.** *Si, con un PPP, sólo salimos alguna vez, nada formal...no se enteró nadie.*

**Jorge.** *Si yo supe de dos personas que tenían que ver con personas de ahí mismo. Una con uno de DIA y un repa con varias chavas, había sexo, eso pasaba más cuando no estaba el GERENTE...pero ya no diré más, ni diré nombres, no quiero quemar a nadie...*

La interacción cotidiana que se genera entre los trabajadores llega al punto de que tal convivencia genera atracción. Entre juegos, coqueteo y ayuda mutua logran establecer una relación más allá de la amistad. Sus GERENTES pueden saber este tipo de vínculos afectivos pero no hay sanciones. En cuanto al sexo, la cuestión es más discreta y dependiendo de quién se encuentra en el establecimiento, la complicidad se establece para lograr el objetivo de accionar una relación sexual.

La complicidad colectiva no es cuestionada, todo se queda dentro del establecimiento y el GERENTE se mantiene al margen como si nada ocurriera, tal es el caso de Monserrat e Israel, el GERENTE conoce la historia pero no generaba conflicto siempre y cuando cumplieran con su trabajo.

Otro caso de relaciones interpersonales son las amistosas, que al ser jóvenes, el conocimiento de los intereses en común y las charlas, se pueden construir vínculos afectivos durante el tiempo en que se dan las operaciones dentro del establecimiento y lograr a establecer un ambiente agradable entre compañeros.

***Jorge.** (...)Las MEATS eran buena onda y eran un desmadre, por eso luego las apoyábamos cuando nos pedían hacer cosas, que a rotar o que un mandado, lo hacíamos. Yo no anduve con nadie de allá pero siempre era echar desmadre en el cierre, a veces por eso no terminaba a tiempo pero aun así apurándote no te daba tiempo salir temprano, era lo malo pero por lo menos no nos aburríamos y las MEATS me caían bien, el GERENTE no tanto, con él si me apuraba...también íbamos a Cholula, salíamos a jugar futbol, cosas así.*

Estas relaciones no-laborales además de tener lazos fuera del espacio laboral, también se dan de GERENTE a empleado general, dónde los intereses laborales juegan un rol que se interrelaciona con las actividades dentro de las unidades, por medio de favores al patrón y que a su vez las negociaciones se den a través de cambio de horario, permisos, etc. En otra visión las relaciones no-laborales son un problema:

***Ángel.** Yo recuerdo que un meat empezó a salir con una chica de ahí, era empleada y pues no dejo cosas buenas porque si había **favoritismo** y a ella no le decía nada, ni la ponía a limpiar o cosas así, pero se salió, ahí creo si hubo consecuencias. La verdad ya no supe más.*

El favoritismo es identificado y rechazado por los trabajadores, **Ángel** lo reconoce por una tercera persona, sin embargo, él también menciona “*me llevo bien con el GERENTE*”, por lo cual logró mantener un horario fijo para poder tener dos trabajos y en menos de dos años logró ser JEFE DE REPARTO. Cada trabajador también idealiza sus propios intereses buscando a los individuos que garanticen y apoyen sus objetivos dentro de la empresa. Las negociaciones, el intercambio de favores, la buena conducta e inclusive la

atracción sexual, son algunas de las razones para obtener confianza por parte de los GERENTES. Aunque muchos de ellos no tienen suerte, **Eduardo** por ejemplo, no consigue el apoyo de ser PPMMASTER a pesar de habérselo propuesto el distrital, no le han dado capacitación ni aplicado exámenes para ser LÍDER de su área, por lo que ya rechaza intentar hacer una trayectoria dentro de la empresa. Para evitar esto, (2012:41) algunas organizaciones han promovido el *job posting* transparente, es decir, la empresa comunica plazas disponibles, los requisitos y la forma de evaluación según Amozorrutia, pero es evidente que éste corporativo da asensos de manera aleatoria o cumpliendo protocolos específicos.

*Ana. En Domino's la mayoría son palancas, pero también tenemos algo que se llama "cédula de productividad" donde te califican los indicadores de ventas, ósea la utilidad, auditoría operativa y auditoría administrativa, en cuanto a eso depende el aumento d sueldo...En mi caso no me lo han aumentado porque no cumplo con el de utilidad, le llevo a las ventas y lo demás, pero casi no dejo utilidad por cuestiones de que estoy pasada de gente, pues no puedo recortar personal nada más porque sí.*

El favoritismo, ya sea de manera interpersonal o selectiva, es rechazado por la empresa, sin embargo, no se cumple totalmente la erradicación del mismo. Dentro de una cultura laboral, los valores son manejados para dar satisfacción a los empleados. *Domino's Pizza* es una empresa transnacional que en su discurso, las ganancias y la calidad son igual de importantes como la seguridad de sus empleados, conozcamos estos estatutos que se predicen en el corporativo.

### **3.2.2 La construcción de identidad laboral a través de una crítica a la cultura corporativa.**

Para conocer más a fondo la postura de los trabajadores, la satisfacción laboral se exhibe a partir del favoritismo, las inconformidades con GERENTES, reconocimientos, prestaciones, jornadas laborales y el salario.

Los trabajadores son capacitados para dar un mejor servicio más allá de la calidad que se vende en la publicidad. Ser parte del *equipo* significa trabajar en conjunto. Al ser parte de un corporativo más grande (ALSEA), *Domino's Pizza* también maneja Misión, Visión y Filosofía que se dan a conocer a los

empleados en la *Ruta Domino's* y que deben estar presentes en cada momento de su estancia en la empresa:

**Misión:** Mantener los altos estándares de la cadena internacional de *pizza* a domicilio en México y brindar esa experiencia de un excelente producto con excelente servicio a los clientes bajo el lema “**Hacemos con cada pizza la mejor experiencia del día**”

**Visión:** Ser la cadena número uno en reparto de *pizza* a domicilio.

**Filosofía:** 1) Producto de calidad, 2) Servicio excepcional, 3) Imagen Profesional, 4) Seguridad Total, 5) Entrenamiento para crecer

Cabe mencionar que no siempre es así ya que los chicos entrevistados ignoraban cuáles eran estos elementos importantes para la empresa, sin embargo estos intereses se someten a los empleados para tener presente el objetivo principal del corporativo<sup>49</sup>. Para explicar sobre una cultura corporativa debemos tener en claro que también debe definirse que la empresa es una sociedad que “es descrita como un sistema de gestión y de representación de intereses legítimos (...) Todo un nivel de prácticas se inscribe en lo que aparece como una regulación de intereses por las instituciones” (Dubet, 1989: 535), es decir, que hay metas y fines que buscan alcanzarse por medio de la acción social. Esta acción, también laboral, busca además una protección a los actores que participan mediante **Valores:**

- Los miembros del equipo sean tratados en forma justa.
  - Los miembros del equipo sean reconocidos y premiados sobre la base de sus capacidades y el mérito de sus contribuciones.
  - Los miembros del equipo tengan igualdad de acceso a las posibilidades de crecimiento
- Los miembros del equipo se respeten mutuamente y no sean sometidos al acoso, la discriminación o la intolerancia.
- El manejo y el desarrollo de los miembros de nuestro equipo sea reconocido como crucial éxito del negocio.

---

<sup>49</sup> Eduardo mencionó que el conocimiento de la Misión, Visión y Filosofía son preguntas para examen de certificación pero no lo recordaba en ese momento, incluso se encuentran las leyendas en la trastienda pero no se ha detenido a releerlas. Estos elementos fueron extraídos de la página de internet y de la experiencia obtenida por la capacitación inicial en Recursos Humanos.

El **favoritismo** es un problema crítico en cualquier empresa que desgraciadamente no se ha logrado combatir. Bajo estudios de The Great to Work México, el favoritismo es consecuencia de poca equidad y claridad en las reglas, políticas y procesos en la organización, principalmente en el sector operativo, seguido de supervisores y coordinadores (Amozorrutia, 2012:38). En *Domino's Pizza* el favoritismo es denunciado de las siguientes formas:

**Israel.** *Ya sabíamos quien se iba a llevar el empleado del mes.*

**Montserrat.** *Si eres buena onda o les caes bien te suben de puesto.*

**Eduardo.** *A veces son convenencieros, si no terminas tu afán no te dejan salir a tu hora y a veces aunque no lo hagas te vas. Creo depende el humor.*

**Jorge.** *El GERENTE de por si no me cayó bien, pero si me di cuenta quienes eran sus favoritos, entre ellos al que empuje, un "repa" y las niñas.*

**Mariana.** *Cuando cambiaron de GERENTE, la nueva que quedó tenía preferencia por los chavos, a nosotras nos barría bien feo y nos apuraba pero a ellos les hablaba bien, era convenenciera.*

**Itzel.** *No manches, a mí me cae mal (la GERENTE), se cree superior a todos y si ella ve algún error después de ahí te ve muchos...también uno de los MEAT es muy grosero y golpeado quiere mandar más que el GERENTE... y no se trata de eso es muy creído y no sabe pedir las cosas.*

El género sexual por su parte juega un papel importante para las relaciones laborales entre GERENTES y empleados. Tal es el caso del testimonio que **Jorge** y **Montserrat** mencionan, sin embargo, ninguno de los entrevistados generó alguna respuesta de acoso sexual. El favoritismo es un tema polémico y difícil de tratar en las organizaciones, principalmente por tratarse de un fenómeno frecuente en el ser humano (ibid., p 41), pero en empresas transnacionales, sobre todo dedicadas a los servicios, aún no se fomenta algún tipo de planeación para erradicar el problema, que va desde la falta de equidad y la lucha de poder. Las consecuencias se reflejan en los trabajadores por medio de la *rebelión*, ya sea por exceso de trabajo, inconformidades generales hacia la empresa o el favoritismo que viene desde

los superiores. La *rebelión* entre los entrevistados se manifiesta a partir de la lentitud para la realización de las actividades laborales hasta llegar a la violencia verbal.

**Itzel.** *Una vez me le puse a la GERENTE porque me faltó dinero y no quise pagarlo, porque sabía que no era mi culpa...y así fue, pasó que no fue mi culpa porque aparecieron en su corte.*

**Jorge.** *Al GERENTE lo ignoraba, hacia las cosas que decía, pero era serio con él...en aperturas él llegaba tarde y yo como pendejo esperando afuera...llegaba hasta la media hora hasta que un día llegue tarde y él llegó temprano... me dijo que porque tan tarde y le dije que porque luego él llegaba tarde y estaba en el frío esperando a que abriera... ya no me dijo nada pero si así no nos llevábamos bien con eso que pasó menos. Nunca tuvimos buena comunicación y me caía mal.*

**Eduardo.** *En CAPU, tuve problemas con la GERENTE, a veces era muy mandona y no pedía las cosas de buena manera, una vez si le conteste... le grite por cómo me hablaba y hablaron conmigo pero no pasó de ahí, todo el ambiente andaba tenso y más porque después la que era mi amiga se volvió MEAT y de ahí cambio y empezó a ser como la GERENTE, nos dejamos de llevar como antes y eso la verdad si fue triste porque ya no era lo mismo, mandaba y no era compañera porque no ayudaba cuando estábamos atrasados, todo lo quería rápido, así que por eso decidí salirme de ahí.*

**Israel.** *Una vez Monse y yo faltamos porque no quisimos ir, la GERENTE nos regañó pero no nos dijo nada más.*

La rebelión no se castiga como esperamos, sólo llegan a unos cuanto regaños o charlas con distritales. Desgraciadamente no tuve la oportunidad de contactar algún ex empleado el cual haya sido despedido para conocer una postura más amplia en este tema. Los intereses económicos de la empresa y la calidad por el buen servicio se consideran aún más importantes que tener un ambiente de armonía entre compañeros y GERENTES, considerando la desconfianza de la veracidad y práctica de los **valores** expuestos. En esencia, los valores expuestos forman parte de una cultura laboral, además de la organización y los estándares que se componen bajo el “ser y hacer” impuestos por la sociedad empresarial, que a través de la socialización los jóvenes se construyen como trabajadores.

Dentro del Toyotismo (De la Garza, 2004: 12), la identidad con la empresa se da partir del trabajo en equipo, el involucramiento y la participación

de los trabajadores para aumentar la productividad buscando una *identidad colectiva*. Anteriormente se comentaba que los principios del toyotismo en los círculos de calidad se notaban solo en los individuos en alta jerarquía (GERENTES, MEATS y LIDERES), aunque debemos reconocer que la identidad de los empleados en *Domino's Pizza* se ha construido a partir de la cultura corporativa por medio de la *acción social*, el compañerismo, las motivaciones, los significados y el “ser y hacer” dentro de la empresa. Un ejemplo de ello es la atribución de valores y aprendizajes.

**Emanuel.** *Respeto, honestidad y trabajo en equipo, eso aprendí.*

**Fernando.** *Me volví más responsable, puntual y vi que la honradez es necesaria para estar bien con todos, más que nada para no tener problemas y manejar todo de manera sincera.*

**Montserrat.** *Responsabilidad y que siempre hay que trabajar en equipo*

**Itzel.** *Respeto la tolerancia y el trabajo en equipo*

**Mariana.** *El haber conocido buenas personas. Que fue mi primer trabajo...aprendí a llevar la caja y manejar dinero...la atención al cliente para tener experiencia*

**Lorena.** *Empecé a valorar mi tiempo, me consumía mucho y siento que perdí situaciones familiares...Y aprendí que el esfuerzo vale la pena.*

**Ángel.** *Aprendes muchas, yo no me imaginaba estar en dónde ahora estoy, te haces más responsable y tratas de dar lo mejor de ti*

**Eduardo.** *Yo aprendí muchísimo...obedecer y dar un buen servicio, hacer las cosas bien, aprender a dirigir y a enseñar y a socializar con las personas porque en mis anteriores trabajos tenía que estar con la gente pero trataba de aislarme o alejarme, pero acá tomo órdenes y soy amable y con mis compañeros me la paso muy bien.*

**Jorge.** *Pues principalmente valoro mucho haber aprendido a ser responsable, puntual, rápido y el dinero...aparte porque en mi carrera vemos que el trabajo como en Domino's y otros lados así, es necesario que las cosas se hagan rápidas y fluidas por las ganancias y cosas así.*

Los valores y aprendizajes personales atribuidos gracias al trabajo construyen en el trabajador para bien o para mal, el sentido de lo que es trabajar, generar ingresos y todo lo que conlleva para lograrlo. En el interaccionismo simbólico, estos aprendizajes pueden retribuirse también como

significados y se han generado por el proceso de interacción. El sometimiento de “ser y hacer” de la empresa a través de la cultura corporativa y del manual de comportamiento con los clientes para otorgar el servicio en la “fábrica de sonrisas”, se apodera en cierta parte de “ser” no sólo en el entorno laboral, sino en el social llevando a cabo esos aprendizajes y valores en la vida cotidiana por medio de la socialización, es decir, gracias a los significados construidos “las personas pueden relacionarse con el mundo social y material” (Ritzer, 1993: 240)

Los símbolos y los significados construidos por la empresa permiten que exista una interacción entre clientes y empleados por medio del lenguaje. La teoría de Goffman y la *dramaturgia* pueden describir esto. Una vez construido el *self*, particularmente dentro del trabajo, los actores tiene una *fachada*<sup>50</sup> (la venta de la *pizza*, el script para ofrecer el producto, políticas de servicio, etc.) y un *medio* (el establecimiento, la marca y el tipo de servicio) que el cliente espera para el inicio de la interacción. El trabajador es una *representación* de la empresa que a través del lenguaje, los símbolos (imágenes, tipo de comida o la publicidad) y los códigos que intercambia con el consumidor, se pueden concretar este enfrentamiento cara a cara que establece el rol de cada individuo y el *comportamiento* esperado, estos sentidos de “ser” empleado y cliente “deben entrar dentro de las reglas, códigos y convenciones del lenguaje a fin de que sean compartidos y comprendidos” (Hall, 1997:10). A partir de esto los empleados se consideran parte del equipo y puede sentirse en confianza en el entorno manifestándose de la siguiente manera:

**Jorge.** *Me sentía orgulloso cuando las personas llegaban y me preguntaban cosas del trabajo, de cómo se elaboraba una pizza y si era chido trabajar ahí...no sé saber cosas que los demás no sabían...que me identificaran como el chico del Domino's cuando volanteaba y preguntaran por promociones...aunque al principio me sentía cagado con el uniforme pero me gustaba cuando me veían hacer las pizzas.*

**Eduardo.** *Pues me gusta saber que hago algo que a la gente le gusta...a veces me preocupo por si me salió bien una pizza y es antojable o cumple con los requisitos de una pizza cinco estrellas, no sé si es por*

---

<sup>50</sup> Para Goffman , la *fachada* son las expresiones que se identifican en el escenario y lo que se espera de la actuación, el *medio* es todo lo que rodea la escena, la *apariencia* son los elementos que nos hacen referencia del estatus del actor y los *modales* son los estímulos que determinan el rol. (Ritzer, 1993: 246).

dar lo mejor en calidad o porque me la vayan a regresar y me echen la culpa.

**Israel.** Me sentía bien, conocí mucha a gente, a mi novia, bueno ahora ex novia, tuve oportunidad de que me enseñaran cosas de meat, ya iba a subir de puesto pero ya no seguí, logre muchas cosas y aprendí a ser más responsable. Una vez me dejaron de encargado y sentí que todo quedo bajo mi responsabilidad, me dejaron las llaves y todo, fue una buena experiencia.

**Ana.** No me quejo...la matas chingón, si estas de malas vas a cagar a todos, si estas de buenas llegas contenta, si tienes hueva no haces nada...No sé...me siento bien saber que soy la encargada o más bien responsable de un establecimiento de una empresa tan grande...tengo muchas presiones por parte de mis distritales, de los auditores, de RH... pero me siento bien cuando hacemos las cosas bien y nos felicitan o se nos reconoce por el trabajo...obvio pasa algo malo y es caguiza segura pero me desquito cagando a mis empleados...sé que tengo su apoyo porque trato de apoyarlos y de acomodarlos como mejor trabajan.

**Ángel.** A veces es difícil, como te digo tengo que andar detrás de mis enviados...bueno ahora ya no porque ya todos saben y conocen pero cuando son nuevos me cuesta un poco enseñarles y estar al pendiente de ellos y aparte hacer mi chamba de repartidor, más aparte andar al pendiente de lo que les falta y de ayudar adentro...y como te digo no era algo importante para mi trabajar aquí pero no me esperaba ser jefe y tener una responsabilidad pero eso me gusta...porque digamos estas en un rango en el que ya te respetan y los que están arriba de ti te consideran para los planes que se tienen que hacer.

**Fernando.** Pues me sentía comprometido con la empresa para dar lo mejor de mí.

**Emmanuel.** Orgullosa por tener un empleo y por trabajar en una cadena de comida rápida y estudiar a la vez.

Trabajar para ofrecer calidad y amabilidad deseable depende del ambiente en el que se encuentren los actores. Anteriormente este ambiente se puede medir en base a las relaciones laborales, sin embargo, cuando se cumple una estabilidad en el entorno laboral, dar lo que el otro anhela puede traer consigo *orgullo, simpatía, emoción, compromiso, cumplimiento*, etc., hacia la empresa y con uno mismo como menciona **Fernando**. Para ello, la *apariciencia*<sup>51</sup> y los *modales*<sup>52</sup> construidos básicamente en los servicios, se

---

<sup>51</sup> Uniforme, valores, disponibilidad de servir.

<sup>52</sup> El conocimiento del producto y el uso eficaz de la información, por ejemplo, los RSC toman el rol de ofrecer productos, vender y atender.

practican en *conjunto* y tienen una identificación específica, tal es el caso de las transnacionales.

Formar parte de una cultura corporativa trae como consecuencia interacciones, identificación con la empresa y apropiación de significaciones construidas por los trabajadores y que además, son aceptadas.

**Ana** y **Ángel** no solo se asumen como trabajadores, también como agentes de poder. En sus testimonios específicamente, la responsabilidad es mayor a la de los empleados generales. Las apropiaciones de significados de la cultura corporativa que *Domino's Pizza* les impone, se extienden al sentirse reconocidos por los otros como el que *está a cargo*, el que apoya y recibe respeto. **Ana** trata de ayudar a sus TEAMS y ellos a su vez, saben que puede apoyarlos cuando la necesiten, además de que los reconocimientos colectivos, son muestra de que el trabajo en equipo es necesario para alcanzar objetivos de comodidad y felicidad. **Ángel** por otro lado, trata de estar al pendiente de lo que sus empleados necesitan en cuestión de herramientas de trabajo y conflictos que se generan, de tal manera que él asume que los TEAMS lo respetan y que sus superiores le tienen confianza para realizar cualquier actividad y mantenerse dentro del círculo del *rango superior*. De igual manera **Israel** y su experiencia lograda por la *confianza*, *responsabilidad* y el *compromiso*, fomentó un paso para poder crecer dentro del ámbito laboral bajo un reconocimiento práctico, al dejarle tareas fuera de su puesto de trabajo.

En los demás casos, la interacción con los clientes y la satisfacción de cumplir con su trabajo trae consigo sentirse *bien* y hacer las cosas como la empresa plantea, siguiendo los protocolos y procedimientos que el servicio maneja, es decir, cumplir con el objetivo de otorgar calidad y un producto perfecto.

Pero también existen rechazos en base a la legitimidad e institucionalización del cual se rige el corporativo en base al Estado. Uno de los disgustos frecuentes en los trabajadores de *Domino's Pizza* son las prestaciones y las jornadas laborales. Los jóvenes en el país, generalmente no tienen buenas prestaciones en cuanto a un salario digno. Esta vulnerabilidad salarial se debe a la falta de oportunidades en el mercado laboral en consecuencia de la falta de experiencia y el nivel educativo perfilado. Tan sólo el 3.5 % de los jóvenes (508 mil 354) obtienen ingresos de 5 salarios mínimos

(10 mil 515 pesos al mes) mientras que un millón 722 mil obtienen 2 mil 103 pesos al mes (un salario mínimo), esto en el primer trimestre de 2015 (Flores, 2015).

**Ángel.** *El sueldo es bajo y hago muchas cosas y más siendo jefe de reparto porque tengo que andar checando lo que pasa con los otros chavos, refacciones, limpieza de motos y funcionamiento y aparte ayudar a los insiders. Gano 1800 menos 210 de lo de la moto, me ando llevando 1500 quincenales...si tuvimos buenas calificaciones en auditorias pues que bueno pero si no pues ni modos...igual no me quejo tanto porque gano en mi otro trabajo pero si es poco lo que dan.*

**Emmanuel.** *No mucho, a veces tienes que trabajar más tiempo de tu jornada establecida y no pagan horas extras.*

**Itzel.** *No me gusta mi horario y mi jornada porque se me hace difícil la escuela, ya pedí una jornada reducida pero no me la dieron.*

**Lorena.** *No me gustaban los horarios, el sueldo, los días de descanso...Porque pagaban muy poco y los días de descanso eran entre semana, aparte porque a veces me rolaban turno y eso no me gustaba.*

**Mariana.** *No me gustaba el cierre.*

**Fernando.** *No me gustaba el horario que estaba obligado a trabajar*

Los empleados no pueden pedir aumento porque legítimamente firmaron un contrato aceptando el salario que se ofrecía, aunque los bonos de productividad y los reconocimientos como “el empleado del mes” o cupones de descuento<sup>53</sup> pueden formar parte de las ganancias otorgadas de manera extra. Cuando se obtiene la certificación, la empresa obsequia un cinturón conmemorativo de la marca y un diploma. Para los empleados del mes, el reconocimiento además de la ganancia económica, también se expone por medio de una fotografía ubicada en el MOSTRADOR como referente de que el trabajador cumple con sus obligaciones y los valores que la empresa manifiesta al otorgar sus servicios; éste es elegido por los demás trabajadores mediante votación.

De igual manera se reconoce y se motiva a los trabajadores que realizan pizzas de manera rápida y de calidad a través de concursos, otorgando relojes,

---

<sup>53</sup> Cupones de descuento del grupo ALSEA, que van desde establecimientos como *Burger King*, *Starbucks* y *Domino's Pizza*, manejando la lógica fordista: producir y consumir los propios productos.

playeras y pizzas de cortesía. Así mismo, la antigüedad se reconoce con los mismos regalos desde el primer año de laborar en el lugar.

**Eduardo.** *He tenido el empleado del mes dos veces y cuando cumplí un año también me dieron mi reconocimiento y una foto con varios tipos de la propia empresa, la verdad no recuerdo quienes eran, solo recuerdo a mi distrital, supongo eran GERENTES de otras tiendas o algo así.*

**Emmanuel.** *Sí, me han dado el empleado del mes.*

**Lorena.** *Sí tuve empleado del mes, me dieron el diploma y el dinero*

**Ángel.** *He sido empleado del mes y me han dado dinero, pero donde es seguro que te den dinero cada mes es en los bonos de productividad y puntualidad porque te pagan lo de la auditoria que son como 150 más otros 90 de puntualidad...y hay otra auditoria que es como más "general" porque es como un concurso en todas las sucursales del distrito y la pagan por 30 días, por lo que sé son 45 pesos por la estrella que te dan y se multiplica por 30...son como 1200 pesos, pero para ganar ese bono si está cabrón porque es pasar todo, ventas, administración, mantenimiento, entrenamientos y certificación y muchas cosas que se ponen al nivel de otras sucursales y ya depende de que sucursal es mejor.*

**Mariana.** *Una vez el empleado del mes, me dieron creo que 350 pesos más y una pizza creo...ah y el reconocimiento.*

Las motivaciones para mejorar y actuar en equipo por intereses económicos son relevantes gracias a estos reconocimientos. Ser el mejor empleado (temporalmente) indica que los otros (compañeros de trabajo), admiten que hace bien el trabajo. Esta decisión corre por la cuenta de los demás empleados generales que son conscientes que su voto aprobatorio manifiesta que quien merece ser "empleado del mes" fomenta el compañerismo, ayuda a los demás y trabaja en conjunto.

Dentro del trabajo se construyen significados que como ya vimos se han extendido hacia un ámbito personal, "los significados que emergen con el trabajo, son trasladados hacia otros mundos de vida" (Reygadas, 2002: 109) por lo que el entorno fuera del espacio laboral es una fuente para conocer a los jóvenes y sus relaciones sociales.

### 3.3 Fuera del Trabajo

Previamente conocimos las relaciones no-labores en cuestión de afectividad y actividades realizadas fuera de la unidad de producción entre compañeros de trabajo, sin embargo, también es necesario conocer las relaciones sociales ajenas a las del trabajo para tratar de interpretar su postura en la familia y en la escuela principalmente

#### 3.3.1 Relaciones entre trabajo, escuela y familia

En México, uno de los sectores de la población más olvidados son los jóvenes que van de los 15 a los 29 años. Para el caso de los jóvenes que trabajan en *Domino's Pizza*, es frecuente que muchos de ellos combinan la escuela y el trabajo. Se suele olvidar que la escuela no es sólo un lugar donde se aprenden cosas, ciencias, técnicas, etc., sino también una institución que otorga títulos, es decir, reconocimiento y derechos, y que con ello confiere aspiraciones, (Bourdieu, 2002: 165); el trabajo en *Domino's Pizza* es pasajero para la mayoría de los entrevistados, ya que la escuela es la principal razón por la que trabajan. A pesar de ser universitarios, el capital cultural sigue variando y utilizan sus conocimientos generalmente para obtener un título profesional y encontrar un mejor trabajo.

Sus relaciones con otros entornos son limitados, la frecuente relación social que tienen cotidianamente es en el trabajo y la escuela, sin embargo, es considerado pesado para algunos por la falta de tiempo para realizar tareas, ya que las negaciones de obtener una jornada reducida obliga a los empleados a administrar su tiempo y a negociar con sus GERENTES para obtener *flexibilidad* en sus actividades escolares; por otro lado, la convivencia con su familia es escasa para los jóvenes que estudian.

***Montserrat.*** Solo ceno con mi familia si aún están despiertos, casi no hay tiempo de platicar y cuando iba a la escuela llegaba tarde por el trabajo o viceversa.

***Lorena.*** Era pesado el horario de trabajo, apenas y me daba tiempo de hacer algo con mi familia...La mayoría de las veces estaba más en el trabajo o la escuela...a veces hacia tarea y mi rendimiento no era bueno.

**Jorge.** *En la escuela estaba bien, salía a las 12 y daba tiempo de hacer tarea, llegaba a mi casa y estaba con mi familia hasta que entraba a trabajar a las 4, luego mis papas iban por mi aunque vivía cerca, los sábados que salía temprano estaba con ellos toda la tarde, en la noche me iba a bailar o con mis amigos y el domingo por las mañanas. Creo que fue bueno como se repartía mí tiempo con mi familia y en la escuela.*

**Mariana.** *En la escuela no creo que haya funcionado tanto aunque si hacia tarea, a veces no me daba tiempo de hacer algunas cosas y las cosas con mi familia igual no disfrutaba los momentos familiares.*

**Ángel.** *Pues casi no veo a mi familia por los dos trabajos más que solo cuando descanso. Mi hermano trabaja en el Domino's de Cholula y luego lo veo allá cuando me mandan por algo y mis papás pues están más seguido en mi casa pero casi no convivimos. Cuando ando de vacaciones me voy de viaje o si ando en mi casa pero casi no hay convivencia más cuando cenamos, si es que estamos todos.*

Su familia no es un medio por el cual deben buscar ingresos, al menos 3 empleados consideran que su familia depende de ellos, entre padres e hijos, pero no es básicamente por condiciones marginales, sino de mantenerse estables laboralmente y por falta de mejores oportunidades.

Sus días de descanso y el uso de su tiempo libre lo ocupan principalmente para el descanso, pendientes escolares o convivencia con amigos y familia.

El tiempo libre surge como un supuesto tiempo de libertad, de liberación de las amarras, obligaciones y contradicciones presentes en el mundo del trabajo...se trata de un período en el cual el individuo se encuentra libre momentáneamente, pero esta libertad puede ser sólo aparente y limitada (Gomes, Elizalde, 2009: 254-255)

Los días de descanso varían y dependen de cada GERENTE, sirviéndose de la demanda que cada unidad, aunque puede haber ciertas negociaciones para cambiar los días de descanso, como vimos, el favoritismo o la confianza sirven para lograr ese objetivo. La mayoría de los días libres se reparten entre lunes y jueves.

**Lorena.** *En mis días de descanso trataba de estar con mi familia o incluso amigos.*

**Eduardo.** *Me levanto tarde, ir con mi mamá por la comida, estar con mi perro o jugar videojuegos...la verdad no soy mucho de salir, prefiero quedarme en mi casa con mi mamá.*

**Emmanuel.** *Pues voy al cine, adelanto tareas o salgo con mis amigos de la Uni*

**Itzel.** *Pues soy parte de un grupo de la iglesia, entonces voy o como también me gusta bailar, salgo con mis amigos de fiesta.*

**Israel.** *Descansar, era lo que hacía cuando no iba porque la mayoría de veces cerraba, entonces si era un poco pesado...cuando descansábamos Monse y yo el mismo día salíamos, pero a mí me rolaban el día, entonces a veces iba por ella si salía temprano.*

**Montserrat.** *Descansar, dormir y dormir.*

**Mariana.** *En ese entonces, tenía novio así que me la pasaba con él.*

**Jorge.** *Salir con mi novia*

**Fernando.** *En mis días de descanso trataba de descansar, pero la tarea era mi actividad principal y pues me gustaba salir a caminar, leer, tocar guitarra...*

El desgaste físico y el estrés en el trabajo se generan ante las presiones que los empleados tienen bajo el régimen de los clientes, el apresuramiento y la productividad. El día de descanso es un elemento valorado por los jóvenes que buscan aislarse del trabajo ocupándose en el descanso, la escuela, la familia, amigos, pareja y otras actividades del gusto personal. El ocio como constructo social a partir de la explotación laboral es una pequeña liberación que además institucionalmente es remunerada, es un derecho y mejora el rendimiento físico y psicológico de los trabajadores.

La falta de aceptación de algunos elementos como los salarios y los conflictos que se dan por la ausencia de negociación, ha tenido como consecuencia la consideración de una posible renuncia. Las inconformidades que ya fueron expuestas previamente son razones suficientes para dejar de laboral en la empresa.

### **3.4 Permanencia y Renuncia**

La rotación de personal en la mayoría de las empresas es frecuente y a pesar de que se trata de erradicar, las planeaciones realizadas por el área de Recursos Humanos no siempre funcionan.

Este problema principalmente “se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía renuncia o abandono de trabajo” (Littlewood,2006: 12) y se genera por diferentes variantes. En México, la mayor rotación de personal se propicia en empleados con un rango de antigüedad de 2 a 3 años (35%) mientras que el más bajo es de 1 año de antigüedad (5%) según datos de Randstad Workmonitor (2015). Si notamos en los perfiles de los empleados entrevistados, la mayoría cumple o ha cumplido de 1 a 3 años de antigüedad laborando en *Domino's Pizza*, por lo que han descrito las causas de una posible renuncia así como los descontentos que orillaron a renunciar a los entrevistados restantes.

**Eduardo.** *A veces me siento harto de hacer lo mismo, no hay apoyo por parte de mis GERENTES, pero no lo hago porque las prestaciones por el momento las necesito aparte porque me han dicho que puedo ser PPM pero no me dicen nada, sigo esperando a que empiecen a capacitarme.*

**Emanuel.** *Renunciaría si encontrara un trabajo mejor pagado aunque el ambiente me gusta.*

**Itzel.** *Ya voy a renunciar, pagan poco para lo que trabajas y en las vacaciones buscaré otro trabajo donde acepten estudiantes...Me gusta hacer pizzas y las amistades que he logrado.*

**Ángel.** *Si me cambio de casa como te decía, si me voy a Veracruz y tomo lo de ser Meat para ganar más o irme a Acapulco aunque ahí empezaría desde abajo...me encantan las motos y te sé de todo, refacciones y mecánica, podría trabajar en un taller mecánico o en algo que tenga que ver con motocross. Se me abren muchas puertas pero tengo que decidir bien...no me molestaba al principio trabajar para Domino's, me daba igual, pero no me esperaba ser jefe y eso me gusta... solo lo veo por los ingresos y la moto que saqué.*

**Ana.** *Por un puesto mejor pero ya llevo mucho tiempo aquí, soy GERENTE y si subo a más estaría bien pero si no pues no sé yo creo si me quedaría aquí, que es lo más seguro, está difícil subir a distrital por el favoritismo que hay...La verdad no creo subir...Puedes subir en aumentos de sueldo...Yo ahorita soy nivel 1 en GERENTE y hay hasta nivel 4...De ahí ya vas para distrital.*

**Israel.** *El salario que daban era poco y no te pagan horas extras.*

**Montserrat.** *El horario no me gusta, cierro todos los días y no pagan bien.*

**Lorena.** Encontré un trabajo mejor que se acomodaba a lo que necesitaba para terminar mi carrera.

**Jorge.** Porque necesitaba un horario flexible y una jornada reducida pero el GERENTE se negó. Quizá fue personal o no sé, pero según no había una vacante de jornada reducida y habíamos quedado en algo cuando entré porque iba a clases de verano pero cuando regrese a la escuela a las clases normales él ya no quiso y mejor me salí.

**Mariana.** La GERENTE era nueva y tenía un carácter pesado y ya no la soportaba.

La mayoría de los empleados que consideran o consideraron renunciar se enfocaron en los bajos salarios que otorgaba la empresa o en el cambio de un empleo mejor. Recordemos que la mayoría son estudiantes y necesitan una jornada reducida para tener más tiempo e ingresos para solventar sus gastos escolares. En México las causas principales de renuncia se basan en adquirir mejores condiciones laborales y mejores salarios, ya sea por haberlo conseguido o por buscarlo. El 16 % de los empleados en las empresas renuncian por tener malas relaciones con los superiores, pero esto no fue una razón primordial para que los jóvenes entrevistados abandonaran el corporativo.

Recursos Humanos se encarga de contratar al personal con ayuda de los GERENTES de cada establecimiento aplicando entrevistas y exámenes de habilidades,

“la entrevista de trabajo permite al individuo tomar decisiones y establecer expectativas. Las expectativas que tiene el empleado al inicio de una nueva relación laboral pueden involucrar creencias acerca de la naturaleza del puesto, recompensas por rendimiento satisfactorio, y el tipo de relaciones interpersonales” (Littlewood, 2006: 9).

El discurso que maneja Recursos Humanos para los candidatos se fundamenta en ofrecer salarios por arriba de la ley, bonos, reconocimientos y crecimiento laboral para hacer más atractivo el puesto. Antes de otorgar la vacante, el reclutador antepone los intereses de la unidad solicitante de personal, por ejemplo, el horario y la jornada que se necesita cubrir, el área y la cercanía del domicilio.

Las fichas del juego se ponen en la mesa, la decisión está en manos del trabajador.

## Conclusiones Generales

*Taller, línea de ensamblaje, máquina, tarjeta de  
fichar, horas extra, salario.  
Me han entrenado para ser dócil.  
No sé gritar o rebelarme,  
cómo quejarme o denunciar,  
sólo sufrir silenciosamente el agotamiento.*

Xu Lizhi, ex trabajador de Foxconn<sup>54</sup>

La investigación realizada permitió conocer el funcionamiento de una de las empresas transnacionales con mayor reconocimiento dedicada a la comida rápida. No solo se logró obtener a grandes rasgos sus antecedentes y la historia que se ha construido a partir de su éxito económico, sino la forma de operar y el funcionamiento de la misma. La experiencia de obtener conocimientos y ser parte de la observación en la empresa *Domino's Pizza* reivindicó una parte del entendimiento de la posición en el que se encuentra la empresa y el individuo que trabaja para ella, es decir, los intereses que se busca respectivamente.

El estudio en la sociología de las organizaciones, ha contribuido de manera social y académica, al conocimiento de nuevas configuraciones laborales. Esto ha permitido de manera general, que los sociólogos dedicados al mundo del trabajo, podamos analizar y contribuir con la investigación en diversos espacios para comparar los diferentes enfoques con los que se cuentan. Por esta parte, explorar el trabajo en *Domino's Pizza* a través del trabajo no clásico, se puede considerar que es parte de la primicia basándose en los elementos primordiales que caracteriza este nuevo paradigma. Ya se analizaba desde el momento de saberse parte del sector servicios, sin embargo, *Domino's Pizza* rompe con otro tipo de elementos que se ajustan al cambio social, tecnológico y cultural.

Estos elementos mencionados en los capítulos anteriores, son engranes que hacen que exista en la organización laboral, una racionalización regida por:

---

<sup>54</sup> Xu Lizhi trabajaba en la ensambladora *Foxconn* donde se arma el *Iphone* y otros productos multinacionales. En 2010 se vio envuelta en escándalos de explotación laboral al evidenciarse diversos suicidios de trabajadores; sin embargo Xu, fue el caso que estremeció a todo el país y varias partes del mundo al encontrarse diversos poemas escritos por él, donde describía sus emociones y el entorno en el que se encontraba. El joven de 24 años se arrojó de una ventana de su departamento en China, sus poemas han sido divulgados por diversos medios de comunicación mostrando su angustia y el cansancio al trabajar para esta ensambladora.

apresuramiento (tiempos y movimientos), tecnología en las operaciones de producción y en el servicio, así como la participación indirecta del consumidor en las relaciones laborales.

Sin duda, los consumidores juegan un papel importante dentro de la unidad socioeconómica de producción que como se describió, estos actores sociales son parte del flujo no sólo económico, sino social y de buena parte, laboral. Las relaciones laborales ya no simplemente se mantienen entre GERENTES y empleados generales, los consumidores deben existir para que el objetivo de “servir” sea satisfactorio y por lo cual la empresa construye normas, procedimientos y formas de actuar frente al cliente para cumplir el ciclo económico. La empresa se apega a políticas ofrecidas al consumidor para que éste en base a sus necesidades e intereses, que es la de adquirir un producto, pueda satisfacerse de manera eficaz y segura. Estas políticas forman parte de una cultura corporativa que si bien, somete a los empleados para cumplir con lo que la empresa fomenta. El apresuramiento por ejemplo, es el discurso más vendido: “30 minutos o tu *pizza* es gratis” en el caso de la venta a domicilio. Los consumidores por medio de este proceso histórico que viene generando la empresa cuando llegó a México, sabe que esta política existe y están en su derecho de exigir el cumplimiento de la misma.<sup>55</sup> Ante esta situación, los empleados a través del software y la presión de los gerentes tienen como obligación ser ágiles y rápidos para la elaboración del producto.

El *trabajo no clásico* o *trabajo atípico* de Enrique de la Garza, nos acerca a las nuevas configuraciones laborales y permite una observación más clara de las relaciones que se integran. Estas relaciones crecen directa o indirectamente dependiendo del tipo de trabajo, por ejemplo, en los servicios institucionalizados, que a través de los intereses y las negociaciones establecidas por la participación indirecta del consumidor y directa del Estado, se regulan las relaciones laborales tanto en el consumo como en el trabajo.<sup>56</sup> Estas regulaciones a fines de mejorar calidad, buen servicio y a la vez mejor trato a los empleados, estrechan entre sí un vínculo funcional fuera de los márgenes empresariales, es decir, entre los ámbitos de legislación laboral y la

---

<sup>55</sup> Institucionalmente este tipo de ofrecimientos que se dan al consumidor se reconoce por medio de la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) y se puede denunciar si no se cumplen.

<sup>56</sup> La Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC) y Ley Federal del Trabajo.

defensa del consumidor. Para llevar a cabo este proceso inicial, los empleados son capacitados para dar amabilidad y atención a los clientes de Domino's Pizza a través de la *Ruta Domino's* generando diversos conocimientos.

La mayoría de los trabajadores entrevistados, aseguraron que trabajar en *Domino's Pizza* fue el principio de una trayectoria laboral. Las relaciones entre consumidores, gerentes y el propio software, fue algo innovador; al principio fue difícil pero no imposible. La rapidez, el trabajo en equipo y la solución de conflictos, se convirtieron en las prácticas cotidianas que los trabajadores tenían que poner en acción y que con el paso del tiempo, fueron más fáciles de hacer. De esta manera, adaptarse a la organización laboral se concretó principalmente en el entrenamiento constante de los trabajadores y la actividad cotidiana del uso de herramientas.

El multifuncionalismo, forma parte importante de las actividades diarias que permiten que la extensión de conocimientos no se estanque en una sola área o función. Con el *flujo operativo* cada trabajador tiene aprendizajes básicos para poder influir en una *acción colectiva* de manera general, apoyando y comunicándose con sus compañeros de manera que facilite la producción o ayude a resolver inconveniencias que se generen en la operativización. El *flujo operativo* que implementa la empresa se deriva de los intereses para generar mayores ganancias en tiempo reducidos bajo la premisa de los paradigmas organizacionales del trabajo que se retoman en estas pequeñas industrias de comida, reduciendo la especialización, estableciendo tiempos y movimientos específicos para apresurar la producción, el *just in time* y la participación indirecta de los clientes. En las entrevistas, los jóvenes tienen conciencia sobre la obligación de tener presente el *flujo operativo*, sin embargo, se autodenominan parte de un área en particular. Los gerentes por su parte, no quedan exentos de la polivalencia, ya que para subir de puesto deben conocer todos los espacios laborales e inclusive participar en la acción del servicio y la producción. El multifuncionalismo como interés operativo agiliza la producción y cubre las necesidades de cada establecimiento sin dejar exento a ningún trabajador.

Las áreas dejan de ser feminizadas o masculinizadas. Encontrarse con mujeres en el servicio o el área de preparación de alimentos se ha quebrado. De igual manera el área de reparto dejó de ser sólo para hombres, si bien no

se mencionó en las entrevistas, pero hubo dos casos mencionados de compañeras que han sido parte de los ERS en uno de los establecimientos analizados, que fueron contratadas para ser *insiders*<sup>57</sup> y que posteriormente decidieron dedicarse a la entrega a domicilio<sup>58</sup>. Ésta ruptura evidente de la especialización conforme al género, dejan abiertas diversas cuestiones y discusiones del grado equitativo otorgado por la empresa en cuanto a las funciones laborales, las negociaciones e intereses del trabajador, así como la conveniencia del corporativo; ya que si recapitulamos, el porcentaje de mujeres laborando en la empresa es menor, dejando entre paréntesis el impacto de esta Responsabilidad Social en cuanto a las oportunidad laborales para ellas y la clase de funciones establecidas.

Dentro del marco de sexualidad y género en el trabajo, la homosexualidad se ha manifestado dentro de las unidades. Las diferencias sexuales se han desenvuelto de manera liberal entre estas dos sucursales y no se rechazan estas preferencias para laborar. En las entrevistas aplicadas notamos que algunos compañeros mencionados tanto lesbianas como homosexuales, han sido partícipes de conflictos de poder y no tanto de acoso, pues se refleja que hay respeto dentro de la diversidad sexual en los trabajadores, al menos en el espacio delimitado<sup>59</sup>.

Por otro lado, tenemos la *flexibilidad* manejada en este lugar de servicios que va desde el espacio, el tiempo y las funciones, por mencionar las más importantes dentro de la organización. Los jóvenes tienen una amplia gama para elegir un empleo. En la mayoría de los casos expuestos, se busca esta necesidad de estudiar y a la vez generar ingresos, que como se pudo observar, el trabajo trae como consecuencias problemas en los asuntos escolares (bajo rendimiento, limitación en el tiempo y la falta de la concurrencia del entorno social). Las distintas presentaciones de la *flexibilidad laboral* en *Domino's Pizza* no cumple con los estándares esperados por parte de los jóvenes como se ofrece, los salarios son bajos, la fuerza de trabajo es pesada, la exigencia

---

<sup>57</sup> Véase página 50

<sup>58</sup> La decisión de estas dos mujeres de ser repartidoras, se asimila a los previos conocimientos sobre el uso de la motocicleta, por lo que probablemente no requirieron capacitación para el área de reparto. Actualmente una de ellas labora en *Domino's Pizza* Libanés y tiene cerca de 40 años pero se negó a una entrevista por miedo a la intimidación por parte de su gerente.

<sup>59</sup> Tampoco se pudo contactar algún trabajador con distinta orientación sexual debido a que las personas mencionadas dejaron de laborar y se desconoce su paradero.

de gerencia y del corporativo es demasiada en cuanto al servicio otorgado y demás deficiencias mencionadas generando como resultado la renuncia de los empleados y la búsqueda de una mejor oferta laboral.

El involucramiento de los entrevistados con el trabajo a primera instancia es mínimo, pues los estudios universitarios en la vida personal de cada empleado son necesarios para una preparación profesional y la búsqueda de mejores oportunidades. Sin embargo, este involucramiento se da de manera inconsciente para el trabajo, es decir, su estancia momentánea y la postura dentro de la organización que se construye por la cultura corporativa da hincapié a que no es un trabajo para generar una mejor trayectoria laboral pero que sí genera significados (valores y aprendizajes) para realizar las actividades de la unidad que a su vez son usadas para futuras experiencias laborales e incluso la vida cotidiana.

Pero no sólo se encontró significados basados en la organización, también los significados afectivos que van desde la amistad, el noviazgo y el problema del favoritismo, que si bien se han manejado de tal manera que las normas son violadas por empleados generales y los propios encargados. Los gerentes jugaron un papel importante para la investigación, puesto que se refleja la lucha de poder de estos y los jóvenes. Su comportamiento es en parte agradable y negociable, pero a la vez autoritario y recto para la producción. En base a esto, la capacitación continua y la calidad del servicio están en constante atención por gerencia y supervisión. Como vimos en la descripción de la unidad de producción y su funcionamiento, el entrenamiento como forma de calificar las actividades para llegar al fin de producir también se motiva, es decir, por medio de los premios otorgados y los concursos, los trabajadores buscan perfeccionar para tener un reconocimiento social-laboral y ganancias económicas. La acción colectiva en este sentido se centra no sólo en trabajar en equipo para dar el servicio sino en el mejoramiento grupal, por ejemplo en las auditorias operativas y su evaluación.

La “excelencia operativa”, es este reconocimiento colectivo reconocido por la misma institución y que además de ser la máxima satisfacción para un establecimiento, trae consigo bonos extraordinarios que benefician a los trabajadores.

El crecimiento laboral es posible a través de esta entrega total o parcial a las actividades de la unidad socioeconómica y el compromiso con la misión y visión de la empresa; se busca gente responsable y entregada al trabajo de *Domino's Pizza* incluso para ser un franquiciatario, contando con la experiencia básica de las labores dentro del establecimiento. Este crecimiento laboral en nuestros dos casos se hace posible, pero que a diferencia de los valores que caracterizan a la empresa, el apoyo y la capacitación es nula para subir de puesto. El favoritismo por otro lado como problema laboral, es uno de los obstáculos para poder lograr un puesto de trabajo más alto.

El favoritismo crea conflicto entre las relaciones laborales empleado-patrón y las negociaciones se dificulta para unos, mientras que para otros se beneficia. En este punto, dejo a consideración que el favoritismo no es asunto del subordinado, ya que este siempre busca un interés de cualquier tipo (laboral, sentimental, entre otras) aprovechando el medio, sino más bien, el favoritismo va de la mano de los principales actores encargados del control y estos accionan las relaciones interpersonales con los demás empleados buscando también su interés (algunas veces sexual). Desafortunadamente la erradicación del favoritismo existe en cualquier organismo laboral y siempre va a crear desvinculaciones entre las personas y el trabajo; no existe ley que ampare este tipo de cuestiones subjetivas y la empresa es la que debe buscar salidas para los problemas creados a través de este fenómeno, sin embargo la deficiencia de soluciones y el papel de Recursos Humanos le darán la primera palabra a los actores de control, es decir, los gerentes. Las denuncias de los entrevistados dejan en claro que uno de los problemas principales en las relaciones laborales y por la que algunos han renunciado, ha sido el favoritismo y la inequidad que traen como consecuencia: cargas laborales desequilibradas, permisos y negociaciones difíciles, peleas y demás conflictos entre compañeros y un ambiente laboral pesado. En esta clase de trabajos caracterizados por el servicio al cliente<sup>60</sup> a diferencia de las industrias y

---

<sup>60</sup> Los llamados cuello rosa que Rifkin desarrolla de la siguiente manera: Traducimos literalmente las expresiones *blue-collard*, *White collard*, *pink collard* y *sillicon collard*. Siguiendo este mismo orden, se designa como trabajador de "cuello azul" a los empleados fabriles, operarios, mecánicos, etc... Los trabajadores de "cuello blanco" son aquellos cuya vida laboral se desarrolla básicamente en una oficina: ejecutivos, administrativos, asesores fiscales, etc. Los

fábricas, la atención de los derechos laborales y las demandas del trabajador no se atienden como se esperan. Estamos en una era en la que las inconformidades en estas organizaciones laborales buscan lo que en su momento la industrialización logró, mejores salarios, jornadas reducidas, derechos de salud, etc.; por ejemplo, el caso de 2014 cuando en Estados Unidos se manifestaron los trabajadores de *Domino's Pizza*, *McDonald's* y *Burger King* por mejoras laborales. La precariedad la encontramos en estas "industrias de comida rápida y decepcionadamente aún no se da énfasis a las soluciones factibles a favor del trabajador.

Desde la parte metodológica las entrevistas tuvieron cierta torpeza para su aplicación. El uso de *Skype* como herramienta fue útil, aunque reconozco que si las entrevistas manejadas por este medio hubieran sido personales, éstas tendrían mayor información detallada. La falta de tiempo y disponibilidad de algunos testimonios por sus actividades personales y laborales fueron una constante, por lo que se logró agendar las entrevistas en días de descanso. De igual manera la intimidación de los encargados de los establecimientos fue uno de los problemas, pues se podían lograr entrevistas importantes para darle un mejor giro a la investigación, sin embargo, no hubo éxito para concretarlas por el miedo de los entrevistados al ser reprendidos y despedidos. A pesar de esto los alcances fueron buenos.

La búsqueda de información de la empresa desde la administración, está expuesta en diversos medios de comunicación que facilitó recolectar informes, noticias y funcionamiento del corporativo que permitió construir esta parte fundamental para la realización de las tareas laborales. No obstante, como mencione anteriormente, la observación participativa mejoró esta visión de la organización laboral para un análisis más profundo en cuanto al concepto del *trabajo atípico*. La experiencia de ser investigadora y trabajadora a la vez, concretó de manera personal para esta tesis una postura amplia de lo que pasa dentro de la unidad de producción desde el principio hasta el fin de la relación laboral. Así pues, la construcción de la tesis me ha acercado al conocimiento

---

trabajadores de "cuello rosa" se asocian al tipo de labores habitualmente realizada por mujeres: secretarías, peluqueras, asistentas, así como otros empleos del sector servicios. Finalmente, los trabajadores de "cuello de silicio" son aquellos que poseen una alta especialización en temas relacionados con las nuevas tecnologías de la información (2010: 72)

teórico que se deviene con la sociología laboral aplicada a la realidad. Si bien, fue mi primera experiencia laboral, por lo que el aprendizaje adquirido a través de la realización de las actividades, los procedimientos, el entrenamiento y ésta fase de “ser y hacer para otro” dejó en mi persona mucho que desear y delatar, pero que a la vez como investigadora social, fue un recurso para informar y problematizar lo que sucede en estos lugares concurridos por la sociedad moderna del consumo, que en definitiva no tiene la atención para conocer su estructura y es necesaria para comprender estos nuevos fenómenos sociales.

## Bibliografía

Bauman, Zygmunt, (2006), *Vida Líquida*, España: Paidós Ibérica.

Bourdieu. Pierre, (1979), *La distinción*, Madrid, España: Taurus.

Castel, Robert, (1995), *La metamorfosis de la cuestión social*, Barcelona, España: Paidós.

\_\_\_\_\_ (2004), *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?*, 1 ed., Buenos Aires: Manantial

Coriat Benjamin, (1992) *Pensar al revés, Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI

Durkheim, Émile, (2007), *La división del trabajo social*, México: Colofón.

Gilles, Lipovetsky, (2006), *La sociedad de la decepción*, Barcelona, España: Anagrama

\_\_\_\_\_ (2007) *La felicidad paradójica*, , Barcelona, España: Anagrama 399 p.

Gorz, André, (1982), *Adiós al proletariado (Más allá del socialismo)*, Barcelona, España: El Viejo Topo

\_\_\_\_\_ (1991), *La metamorfosis del trabajo*, Madrid, España, Editorial Sistema.

Habermas, Jurgen, (1999), *Teoría de la Acción Comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social*, Tomo I, Bogotá, Colombia: Taurus Humanidades.

Kohler Holm-Detlev y Martín Antonio, (2005), *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*, Madrid, España: Delta Publicaciones.

L. Berger Peter; Luckmann Thomas, (2008), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Mayntz, Renate, (1996), *Sociología de la organización*, Madrid: Alianza Universidad

Marcuse Herbert, (1983), *Eros y Civilización*, Madrid, España: SARPE S.A.

Marx, Karl, (1946), *El Capital*, Tomo I, México, D.F.: FCE.

Morejón Grillo, Ailed, (2008), *El contrato de Franquicia*, Cuba: Universidad de Cienfuegos " Carlos Rafael Rodríguez".

Nasio, Juan David, (1996), *El placer de leer a Freud*, Barcelona, España: Gedisa S.A. de C.V.

Rifkin, Jeremy. (2010), *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona, España: Paidós.

Ritzer, George, (1993), *Teoría Sociológica Contemporánea*, Madrid, España: McGraw-Hill Inc.

\_\_\_\_\_ (2001), *Teoría Sociológica Clásica*, Madrid, España: McGraw-Hill Inc., pp. 317-351

\_\_\_\_\_ (1996), *La McDonalización de la Sociedad. Análisis de la racionalización de la sociedad*, Barcelona, España: Ed. Ariel S.A. de C.V.

Rionda Ramirez, Jorge Isauro, (2008), La organización social del trabajo y la producción en México en los siglos XIX y XX [en línea] <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/376/>

Schiffman Leon G. y Lazar Kanuk Leslie, (2010), *Comportamiento del consumidor*, (10° ed), México: Pearson Educación

Schkolnik, Mariana, (2005), *Caracterización de la inserción laboral de los jóvenes*, Santiago de Chile: CEPAL.

Weber, Max, (2002), *Economía y Sociedad*, España: FCE.

Engels, Frederich y Marx, Karl (Comp), (2008), *Ideología Alemana*, México, D.F.: Ed. Colofón

### **Tesis y Tesinas**

Fernández Sánchez, Alejandro, (2010), *Análisis del cambio en las pequeñas y medianas empresas*, Universidad Veracruzana, Xalapa-Enriquez, Veracruz

Garabito Ballesteros, Gustavo, (2007), *Construcción de Sentido del trabajo e identificación con la empresa McDonald's*, Maestría en Ciencias Sociales, Estudios Laborales, UAM, México.

Guillomen Maldonado Omar Ricardo, (2004), *Estandarización de productos y procesos de alimentos en una cadena de pizzerías familiar*, Lic. Administración de Hoteles y Restaurantes, Universidad de las Américas Puebla, Cholula, Puebla, Méx. [en línea]

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/guillomen\\_m\\_or/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/guillomen_m_or/portada.html)

### Capítulo de libro

Bourdieu, P. (2002), "La juventud no es más que una palabra" en *Sociología y cultura*, ed. Grijalbo, México, 163-173.

Castel Robert, Pérez Soto, (coord.) (2005), "El proceso de individualización: fragilización de los soportes de identidad frente a las transformaciones del capital y del trabajo" en *Las manifestaciones actuales de la cuestión social*, Cátedra UNESCO, 1 ed. Instituto Di Tella Buenos Aires, 2005, pp. 27- 36

González Rey Fernando L., (2001), "La Subjetividad: Su significación para la Ciencia Psicológica, en Furtado Odair y González Rey Fernando L (org), *Por uma epistemología da subjetividade: Um debate entre a teoria socio-historica e a teoria*, Sao Paulo Brasil: Casa do Psicologo Livraria y Editora Ltda., pp.19-42

Guadarrama Olivera, Rocío, (2011), "La cultura laboral" en De la Garza, Enrique (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, DF: FCE, pp.213-242

De la Garza, Enrique, (2011), "Introducción: Construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásico como problema" en De la Garza, Enrique (coords.) *Trabajo No Clásico, Acción Colectiva y Organización*, Tomo I, UAM-Iztapalapa, México: Plaza y Valdéz Editores, pp. 11-21

\_\_\_\_\_, María Eugenia de la O y Javier Melgoza (1997) "Cultura obrera: la construcción teórica de un objeto de estudio", en De la O M.E, De la Garza E. y Javier Melgoza, (coords.) *Los estudios sobre la cultura obrera en Mexico*, México: Conaculta,UAM, pp.15-71.

Montaño Hirose, Luis, (2000), "La dimensión de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en De la Garza, Enrique (coord), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, DF: FCE, pp. 285- 311

Marcos Supervielle, Luis Stolovich. (2011) "El sociólogo del trabajo en las empresas", en De la Garza Enrique (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, COLMEX,FLACSO, UAM, FCE, México, DF. Pp.342-368

Navarrete, Emma L., Padrón I. Mauricio y Silva Arias Adriana C., (2013), "La inserción laboral de los jóvenes y las políticas de empleo en Colombia, México y Uruguay (2012)" en Gandini, Luciana y Mauricio Padrón Innamorato (coords.),

*Población y trabajo en América Latina: abordajes teórico-metodológicos y tendencias empíricas recientes*, Rio de Janeiro Brasil: ALAP Editor, pp. 223-260

Novick, Martha, (2011), "La transformación de la organización del trabajo" en De la Garza, Enrique (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, DF: FCE, pp.123-147

Soto, Álvaro, (2008) "Aspectos subjetivos vinculados a la flexibilidad laboral" en Alvaro Soto(coord.) *Flexibilidad Laboral y Subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*, Santiago, Chile: LOM Ediciones, pp. 11-37 [en línea]:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRde54yXlcAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+la+flexibilidad+laboral%3F&ots=Hc\\_MomTDOv&sig=9bMO5YuRI31bDkYHIOP7bYjUro8#v=onepage&q=que%20es%20la%20flexibilidad%20laboral%3F&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRde54yXlcAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+la+flexibilidad+laboral%3F&ots=Hc_MomTDOv&sig=9bMO5YuRI31bDkYHIOP7bYjUro8#v=onepage&q=que%20es%20la%20flexibilidad%20laboral%3F&f=false)

Tepichin, A. María y Riquer, Florinda, (2001) "Mujeres jóvenes en México. De la Casa a la escuela del trabajo a los quehaceres del hogar" en Enrique Pieck (coord.) *Los jóvenes y el trabajo, la educación frente a la exclusión social*, México, Universidad Iberoamericana, pp. 493 a 526

### **Ponencias**

De la Garza, Toledo Enrique, "Modelos de Producción y Trabajo en México", en *Trabajo, Sociedad y globalización*, CIESAS occidente, Guadalajara, 27 de abril 2003

\_\_\_\_\_ "Trabajo no Clásico: identidad y Acción colectiva" en *Universidad Nacional de Colombia*, Maestría en Sociología, Colombia, 24 y 25 de agosto 2014

\_\_\_\_\_ "El concepto de Trabajo no Clásico y la Sociología del Trabajo" en *La sociología hoy...en México y la UAM*, Segundo encuentro de Sociología en la Universidad Autónoma Metropolitana, México, 22 de Octubre de 2014

De la Garza, Garabito, Hernández, Rodríguez y Olivo, "Hacia un concepto ampliado de trabajo" en *VI Congreso Nacional de la AMET (AMET)*, Querétaro, México, 22 de mayo de 2008.

Guadarrama Olivera, Rocío, "Las identidades sociolaborales y profesionales de las mujeres en contextos laborales feminizados. Una propuesta de análisis" en *V Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (AMET)*, Mesa de Trabajo y Reestructuración, Oaxtepec, Morelos, 17, 18 y 19 de mayo de 2006

## Hemerografía

Amozorrutia, Jennifer, (2012), "Equidades versus favoritismo" en *INCAE BUSINESS REVIEW*, vol. 2, Mayo- Agosto, Núm. 5, pp. 36-41

Arancibia Fernández, Freddy (2011), "Flexibilidad Laboral: Elementos Teórico-Conceptuales para su análisis" en *Revista de Ciencias Sociales. Departamento de Ciencias Sociales*, Universidad Arturo Prat. Iquique, Chile, Núm. 26, pp. 39-55

De la Garza, Toledo, Enrique, (2012), "El Trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la Sociología del Trabajo" en Mambrenti Inés (Coord.) *Revista de trabajo*, Año 8, Buenos Aires, Argentina: Nueva época, Núm. 10pp. 109-123

\_\_\_\_\_ (2012) "Los proyectos de Reforma Laboral a Mayo de 2011" en Enrique de la Garza (coord.) *La situación del trabajo en México 2011, el trabajo en la crisis*, México D.F.: Plaza y Valdés Editores, Pág.397-416

\_\_\_\_\_ (2013), "Trabajo no clásico y flexibilidad laboral" en *Trabalho e desenvolvimento um debate Atual*. Caderno CRH, Salvador, vol. 26, Mayo-Agosto, Núm. 68, pp. 315-330

\_\_\_\_\_ (2014), "Empresas Transnacionales, discusiones teóricas para su estudio" en *Trabajo*, Año 8, Julio-Diciembre, México, Núm. 12, pp. 5-22

Dubet, Francois, (1989), "De la sociología de la identidad, a la sociología del sujeto", en *Estudios sociológicos*, Vol. 7, Sep.- Dic. COLMEX, México, Núm. 21. 519- 545

Hernández Romero, Yasmín; Galindo Sosa, Raúl Vicente, (2007) "El concepto de intersubjetividad en Alfred Schutz" en *Espacios Públicos*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México vol. 10, Núm. 20, pp. 228-240

Mosquera, Muños Felipe, (2010), "La franquicia., una estrategia de crecimiento empresarial", en *Revista MBA Eafit*, Universidad Eafit, Colombia (S/n), pp. 70-85

Oseguera Parra, David, (1996), "El fast food y el apresuramiento alimentario en México" en *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. II, Junio, Universidad de Colima, Colima, México, Núm. 3, pp. 109-135

Quiroz Trejo, José Othón, (2010), "Taylorismo, Fordismo y Administración científica en la industria automotriz", en *Gestión y Estrategia*, Julio-Diciembre 2010, Uam Azcapotzalco, México D.F., Núm. 38, pp. 75-87

### **Artículos y noticias en Internet**

Alvarado, Diony (2010), "Lo Decente en el Trabajo: ¿Responsabilidad Social, Moral o Política de la Empresa?", en *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 3, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela, Enero- Junio, núm. 5, pp. 111-141 [en línea] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912007>

Alvarez 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)", en *Si Somos Americanos Revista de Estudios Fronterizos*, Volumen XII, Julio, Diciembre, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, Núm. 2, pp. 181-201 [en línea]

<http://www.scielo.cl/pdf/ssa/v12n2/art08.pdf>

Araiza, Adrián, s/f, La estrategia de Domino's para no entregar más pizzas gratis, *Revista Forbes* en: <http://www.forbes.com.mx/la-estrategia-de-dominos-para-no-entregar-mas-pizzas-gratis/> [Fecha de Consulta: 2 de Mayo de 2015]

Boltvinik, Julio, 4/11/2011, Economía Moral. Fin de la Sociedad centrada en el trabajo pagado y visiones de futuro/ XV. El Posfordismo y los últimos avatares del trabajo, según André Gorz", en *La Jornada*, México, [Fecha de consulta: 10 de Abril de 2015] en: <http://www.jornada.unam.mx/2011/11/04/opinion/029o1eco>

Camacho, Mónica, 14/3/2014, En 2013 se alcanzó la cifra récord de 128 mil desempleados en Puebla: Chedarui, en *La Jornada de Oriente* <http://www.lajornadadeoriente.com.mx/2014/03/14/en-2013-se-alcanzo-la-cifra-record-de-128-mil-desempleados-en-puebla-chedarui/> [Fecha de consulta: 25 de Marzo de 2015]

Celis, Fernanda, 19/7/2015, Alsea 'cocina' lo que será el nuevo Vips; introduciría marcas Premium, en *El Financiero* <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/alsea-cocina-un-nuevo-vips-introduciria-marcas-premium.html>

de la Luz, Hernández, Brenda, 11/2/2015, Mujeres aventajan a los hombres en materia laboral en Puebla, en *Poblanerías* en: <http://www.poblanerias.com/2015/02/mujeres-aventajan-a-los-hombres-en-materia-laboral-en-puebla/> [Fecha de Consulta: 27 de Abril de 2015]

Figuroa Tomás S. y Oncins de F. Margarita, (2004), Condiciones de trabajo y círculos de calidad en *Centro Nacional De Condiciones de Trabajo*, España, [en línea]

[http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1031812](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1031812)

Flores, Javier, s/f, ¿Qué es el e-commerce?, *Muy interesante*, en:

<http://www.muyinteresante.es/innovacion/articulo/ique-es-el-e-commerce>

[Fecha de Consulta: 17 de Junio de 2015]

Flores, Zanyazen, 12/8/2015, Sólo 500 mil jóvenes ganan más de 10 mil pesos mensuales , *El Financiero*, en: <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/solo-500-mil-jovenes-ganan-mas-de-10-mil-pesos-mensuales.html> [Fecha de Consulta: 20 de Agosto de 2015]

García Fuentes, Marisol, 10/7/2011, McDonald's: La marca que abrió mercados, en *Revista Soy Enteprenur* [Fecha de consulta: 20 de Mayo de 2015] en:

<http://www.soyentrepreneur.com/la-marca-que-abrio-mercados.html>

Gomes, Christianne, & Elizalde, Rodrigo. (2009), “Trabajo, tiempo libre y ocio en la contemporaneidad: Contradicciones y desafíos” en *Polis* vol. 8, no.22, Santiago de Chile, pp.249-266, en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071865682009000100015&lng=es&lng=e](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071865682009000100015&lng=es&lng=e) [Fecha de consulta 25 de agosto de 2015]

Hall, Stuart, (1997), *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London, Sage Publications, 1997. Cap. 1, pp. 13-74. Traducido por Elías Sevilla Casas [en línea]

[http://metamentaldoc.com/14\\_El\\_trabajo\\_de\\_la\\_representacion\\_Stuart\\_Hall.pdf](http://metamentaldoc.com/14_El_trabajo_de_la_representacion_Stuart_Hall.pdf)

K. Arturo, 14/10/2013, Valor agregado, *Crece Negocios* en:

<http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/> [Fecha de Consulta 14 de Mayo de 2015]

Antúñez, Marco, 19/9/2011, Domino's Pizza: Cómo ser el # 1, *Revista Soy Enteprenur* en:

<http://www.soyentrepreneur.com/dominos-pizza-como-ser-el-1.html> [Fecha de consulta: 25 de Abril de 2015]

Muñoz Ríos, Patricia, 17/6/2013 Violan McDonald's y Burger King derechos humanos y laborales, *La Jornada*, México, p. 33 en:

<http://www.jornada.unam.mx/2013/06/17/sociedad/033n1soc>

Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, no.97, vol.35, 7-25. [En línea] <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no97/1.pdf>

OIT, 30/11/2010, Los jóvenes y su socialización laboral, en: [http://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_236483/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_236483/lang-es/index.htm) [Fecha de Consulta: 20 de Agosto de 2015]

Páez, Samantha, 11/4/2015, En febrero, incrementa el desempleo en Puebla, en *e-consulta Puebla* <http://periodicocentral.mx/2014/gobierno/en-febrero-incrementa-el-desempleo-en-puebla> [Fecha de Consulta: 25 de Abril de 2015]  
Polo, David, 5/2/2015, Dominos Pizza, líder en entrega a domicilio, en: <http://www.emprender-facil.com/es/dominos-pizza-lider-en-entrega-domicilio/> [Fecha de Consulta: 2 de Mayo de 2015]

Poy Solano Laura, 14/8/2014, ONU: enfrenta 90% de la juventud desventajas, pobreza y marginación, en *La Jornada*, México, p. 40 en: <http://www.jornada.unam.mx/2014/08/13/sociedad/040n1soc> [Fecha de consulta 25 de Abril de 2015]

Poy Solano Laura, 9/9/2014, Favorece mercado laboral a gente con educación básica: OCDE, en *La Jornada*, p. 40, en: <http://www.jornada.unam.mx/2014/09/09/sociedad/040n1soc>[Fecha de consulta 25 de Abril de 2015]

Rappo Miguez, Susana, 12/7/2013, ¿Para qué sirven los días mundiales?, en *La Jornada de Oriente*, México, en: <http://www.lajornadadeoriente.com.mx/2013/07/12/para-que-sirven-los-dias-mundiales/> [Fecha de consulta 25 de Abril de 2015]

Randstand México, 21/5/2015, Informe de tendencias sobre salarios, prestaciones y lugar de trabajo 2014-2015, [en línea] <http://www.randstad.com.mx/randstad-mexico/noticias/informe-de-sueldos-y-tendencias-laborales-2015/>

Reygadas, L. (2002). “Producción simbólica y producción material: metáfora y conceptos en torno a la cultura del trabajo”, *Nueva Antropología. Revista de Ciencias Sociales* no.60, pp. 101-119, [en línea] <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/60/cnt/cnt6.pdf>

s/a, s/f, Tipos de franquicias, *Creacion Empresas*, en : <http://www.creacionempresas.com/index.php/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias> [Fecha de consulta: Febrero de 2015]

s/a, s/f, Derechos y deberes del franquiciante y franquiciatario en: <http://www.soyentrepreneur.com/derechos-y-deberes-del-franquiciante-y-franquiciatario.html>

s/a, 12/12/2012, Atento inicia una nueva era de la mano de Bain Capital, en: <http://www.atento.com/es/centro-de-noticias/notas-de-prensa/261/atento-inicia-una-nueva-era-de-la-mano-de-bain-capital> [Fecha de consulta: 2 de Mayo de 2015]

s/a, 23/3/2015, Diabetes asociada a obesidad reduce competitividad laboral, en *El Informador*, México, en: <http://www.informador.com.mx/economia/2015/578000/6/diabetes-asociada-a-obesidad-reduce-competitividad-laboral.htm> [Fecha de consulta: 10 de Abril de 2015]

s/a, 27/7/2015 Los más pobres de EPN son los niños y jóvenes de México, *Sin Embargo*, en: <http://www.sinembargo.mx/opinion/27-07-2015/37262> [Fecha de consulta: 27 de Julio de 2015]

s/a, 9/8/2015 1.3 millones de jóvenes laboran sin percibir salario en México: Inegi, en [Fecha de Consulta: 20 de Agosto de 2015] <http://izq.mx/noticias/09/08/2015/1-3-millones-de-jovenes-laboran-sin-percibir-salario-en-mexico-inegi/>

Vargas Hernández, Ivonne, 7/11/2011, La operación perfecta, *CNNExpansión*, en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/01/26/la-operacion-perfecta> [Fecha de Consulta: 20 de Mayo de 2015]

Vega Rivera, Aradi s/f, Fundador de Domino 's Pizza: "Lo más importante que puedo hacer es ayudar a la gente llegar al cielo" en *Cristianos*, en: <http://cristianos.com/fundador-de-domino-s-pizza-lo-mas-importante-que-puedo-hacer-es-ayudar-a-la-gente-llegar-al-cielo/> [Fecha de consulta: 30 de Abril de 2015]

VelSid, 23/3/2015, Venta de pizzas con ingredientes transgénicos en Domino's Pizza en Gastronomía y CIA, en: <http://www.gastronomiaycia.com/2015/03/23/venta-de-pizzas-con-ingredientes-transgenicos-en-dominos-pizza/> [Fecha de Consulta: 16 de Abril de 2015]

Touryalai, Hala , 20/10/2013, El secreto del éxito de Domino's no está en la masa, , *Revista Forbes* en: <http://www.forbes.com.mx/el-secreto-del-exito-de-dominos-no-esta-en-la-masa/> [Fecha de Consulta: 2 de Mayo de 2015]

Zúñiga, Erick, 2/10/2012, Domino´s Pizza revela la receta de su marketing, *Alto Nivel*, en: <http://www.altonivel.com.mx/24043-dominos-pizza-revela-la-receta-de-su-estrategia-de-marketing.html> [Fecha de Consulta: 2 de Mayo de 2015]**Páginas de Internet**

**Páginas de WEB**

<http://www.alsea.net/>

<http://www.cemefi.org/>

<http://dominos.com.mx/>

<http://www.greatplacetowork.com.mx>

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/sociodemograficas/mexico-jovenes.pdf> [Fecha de Consulta: 23 de Febrero de 2015]