.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: ¿Taylorismo, fordismo, pos-fordismo en "Mostaza"?: los procesos de producción, control y disciplina en la industria de la comida rápida

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Luciano Federico Lasserre

Cristina Micieli, tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Sociales

Carrera Ciencias de la Comunicación Social

Tesina de grado

Título: ¿Taylorismo, Fordismo, Pos-Fordismo en "Mostaza"? Los procesos de producción, control y disciplina en la industria de la comida rápida.

Tesista: Lasserre, Luciano Federico

DNI 38.916.049

lucianoflasserre@gmail.com

Tutora de la tesina: Dra. Cristina Micieli

Entrega Octubre 2020

Agradecimientos:

A todos y todas con quienes discutí sobre el tema y me enriquecieron con sus ideas. En especial a Cristina Micieli, por brindarme su tiempo y apoyo inconmensurable.

“Hubo un tiempo en que yo pensaba mucho en los Axolotl. Iba a verlos al acuario del Jardín des Plantes y me quedaba horas mirándolos, observando su inmovilidad, sus oscuros movimientos. Ahora soy un Axolotl.”

Cortázar, J. (1956). *Final del Juego*. México: Los Presentes.

Índice

Introducción 4

Capítulo 1 8

La historia del trabajo industrial: del Fordismo al “obrero-masa” de los 90’s 8

1.1 <Te daré el Manual y te diré quién eres>. Los comienzos de la expropiación al saber obrero: el Taylorismo 9

1.2 La profundización del Taylorismo. La enajenación es total. El culpable: Henry Ford 13

1.3 La “crisis” del Fordismo 18

1.4 Crisis del petróleo y <llanto> de la línea de montaje. Es el momento del “Pos-Fordismo” y la precarización 20

1.5 Mostaza tiene un contexto (político, económico, y social). Es el “neoliberalismo”: nuevo (¿des?)equilibrio entre Capital y Trabajo 23

1.6 Una breve historia de Mc Donald’s en Argentina… y el nacimiento de Mostaza 27

1.7 Los conceptos sobre la mesa: teoría sobre la disciplina, la docilidad, el “panoptismo”, y la resistencia. 28

Capítulo 2 31

Taylorismo, Fordismo, y Pos-fordismo. ¿Qué elementos persisten de cada uno de ellos, en Mostaza? 31

Capítulo 3 39

Poder y Control en la industria de la comida rápida: obligados a sonreír, pero..... 39

Capítulo 4 53

Algunas consecuencias “invisibles”: la transformación de los conceptos “amistad” y “compañerismo” 53

Capítulo 5 58

-¡Vamos a tomar gaseosa y comer hamburguesas!- La Resistencia: prácticas cotidianas para saltarse las normas 58

Conclusión 65

Bibliografía 68

Anexo 71

Introducción

En numerosas ocasiones, sucede el hecho de estar en el trabajo y sentir cómo tu subjetividad se va degradando por la humillación constante. El sentimiento de <no podría ser peor> o <no me puede estar sucediendo esto> era verdaderamente lo que sentía como trabajador de Mostaza, donde lo hice entre Diciembre del año 2016 y Marzo del 2018.

En aquel momento, me encontraba cursado la materia *Informática y Sociedad*. Diría que fueron estos dos hechos, que sucedieron al mismo tiempo, los que me incentivaron a hacer la tesis sobre los procesos del trabajo en la industria de la comida rápida.

¿Qué mejor forma de canalizar todo aquel sentimiento de constante desprecio y pisoteo, a través de una tesina? Además de esa idea romántica de <desquite>, en la cual el intelectual con sus armas pequeñas pero más sofisticadas y nobles, derrota al <tirano todopoderoso>, sentía que era un tema que me tocaba en lo más hondo, que me interesaba, que disfrutaría investigándolo, e incluso que *serviría en algo*.

En primer lugar, esa especie de <utilidad> sería el beneficio de investigar un tema que, podríamos decir, se conoce o se sabe *de oído*, pero muy poco se ha estudiado. Es decir, sabemos que los trabajos que ofrecen estas empresas constituyen el nivel "más básico" en calidad y remuneración. Sin embargo, no tenemos herramientas teóricas ni conocimientos de experiencias cercanas para sostener nuestro argumento. Y muchas veces, por esto mismo, por ser algo tan <obvio> y en consecuencia, dejado de lado en los estudios de la academia, es la causa de que persistan, o por lo menos se mantengan en el territorio de lo desconocido.

En segundo lugar, sentía que una tesina sobre Mostaza tenía la posibilidad de llegar a los trabajadores mismos, que estarían sufriendo de la misma manera que yo en aquel entonces. Estuve seguro que era una buena forma de articular el <afuera> de la Universidad, con la teoría producida dentro. Esta es unas debilidades que se nos remarca y nosotros somos conscientes que existe.

Por lo tanto, ¿qué mejor que mi tesina pueda llegar a esos sujetos presentes en el análisis, brindando, en el mejor de los casos, herramientas para repensar su trabajo y su situación de empleo? ¿De qué otra forma podríamos reivindicar, en el futuro, ciertos derechos actualmente inexistentes, si no es a través de la teoría y la creación de herramientas para la lucha por ellos?

Es por todo lo anterior, que decidí encarar con la mayor seriedad y profundidad el tema. No obstante, y con el mismo empeño, me propuse que sea a la vez una tesina fácil de leer y comprender. ¿De qué me serviría producir un texto rebuscado e inentendible, si mi esperanza radicaba en una futura divulgación entre los trabajadores de estas empresas? Era consciente que la mayor parte de los empleados de Mostaza y Mc Donald's, como veremos en este trabajo, son chicos y chicas que recién salen del colegio, que quizás no han escuchado aún de autores que para nosotros, con años de carrera y estudio, son "comunes" y más accesibles para abordar. En consecuencia, a lo largo del trabajo, intenté describir los conceptos de la manera más amena posible, sin perder por ello seriedad, ni menos aún, rigurosidad.

Ya mencionadas mis intenciones, en lo siguiente, haré una breve descripción de mi trabajo.

Este se propone abordar la especificidad que adquiere, actualmente, la organización del trabajo en las empresas de comida rápida. Con este fin, como ya mencionamos, analizaremos el caso de dos empresas en Argentina: Mostaza y Mc Donald's.

La metodología de abordaje para con el objeto de estudio, consiste en la relación permanente entre teoría y práctica, a través de la comparación y la ejemplificación. En relación a la experiencia que sirve de base al análisis, además de la mía en Mostaza, servirá de soporte la de Laura Meradi en Mc Donald's, materializada en su libro *Alta Rotación*, y vivida en carne propia entre los años 2007 y 2008. Ya veremos que a pesar de la distancia temporal entre la experiencia de Meradi y de quien escribe, los elementos más importantes para nuestro análisis se mantienen estables, y conforman el núcleo duro de la especificidad de estos trabajos.

En el terreno correspondiente a la teoría, tomaremos diversos autores para analizar los conceptos de "disciplina"; "docilidad"; "panoptismo"; "resistencia", entre los que se destacan Michel Foucault, Gilles Deleuze, James Scott, Michel De Certeau, entre otros, para luego poder observar cómo se encarnan en el día a día, cómo aquellos conceptos abstractos se vuelven totalmente corpóreos a la hora de trabajar en la industria de la comida rápida.

Asimismo, en el Capítulo Primero, se historizarán los grandes modelos de organización de la fuerza de trabajo, desde el advenimiento del sistema fabril, hasta el modelo de empresa actual. En este sentido, señalaremos las características del Taylorismo, Fordismo, y Pos-Fordismo, desde la mirada de Benjamin Coriat, para luego <ir a la práctica> y observar qué elementos persisten de ellos en Mostaza y Mc Donald's, así

como las transformaciones que se produjeron *desde* y *a partir de* las ideas de Taylor y Ford, y son actualmente aplicadas por las Gerencias de estas empresas.

En estas caracterizaciones, sirvieron de columna vertebral del estudio, las ideas de <vigilancia> y <control> presentes en cada una de las corrientes anteriores. Luego, estos modos de controlar y vigilar en el Taylorismo, Fordismo y Pos-Fordismo, los contrastaremos con los actuales de Mostaza y Mc Donald's.

Seguidamente, nos pareció necesario situar a estas empresas en un espacio-tiempo determinado, esto es, en un contexto particular: si por un lado el Neoliberalismo es nuestro <ambiente> más general, mundial, por otro lado, Argentina a partir de las transformaciones de los años 90's, sienta las bases para su proliferación, para sus condiciones de existencia.

Más adelante, los Capítulos 2 y 3 conforman el núcleo de nuestro estudio. En primer lugar, en el Capítulo 2, se advierten las características de la actual organización del trabajo en la "Fast Food", estableciendo comparaciones y relaciones con las tres grandes corrientes del siglo XX mencionadas anteriormente.

Por su parte, en el Capítulo 3, se establece la relación entre la forma de organizar el trabajo propias de Mostaza y Mc Donald's, pertinentemente analizadas a partir de las experiencias de Meradi y mías, con los conceptos de "vigilancia" y "control". Según nuestra hipótesis de trabajo, cada forma <del trabajar> contiene en sí misma una determinada forma de vigilar, controlar, y disciplinar a los obreros. Es así como señalaremos las propias de Mostaza y Mc Donald's.

A continuación, en el Capítulo 4, examinaremos las consecuencias que sufren los conceptos de "amistad" y "compañerismo", como efecto directo de esta manera específica de trabajo, produciendo efectos muchas veces <invisibles> pero no por ello menos importantes para la subjetividad de los trabajadores. Para analizarlo, utilizaremos los aportes de Derrida, Nietzsche, y Foucault, junto a testimonios de Meradi y experiencias propias.

Por último, en el Capítulo 5, describiremos las formas de "resistencia" en el trabajo cotidiano, resistencia presente en acciones y comportamientos puntuales, que nos permiten pensar en los modos en que los trabajadores se aprovechan de determinados momentos del trabajo, para escaparse a las normas y hacer aquello que les es vedado normalmente.

Ahora, pasaremos al análisis propiamente dicho.

Capítulo 1

La historia del trabajo industrial: del Fordismo al “obrero-masa” de los 90’s

“Los verdaderos pobres que merecen compasión y socorro, sólo son los que por motivo de edad o de salud se encuentran imposibilitados a ganar el sustento con el sudor de su rostro. Todos los demás están obligados a trabajar de una o de otra manera, y si no trabajan y tienen hambre, es por culpa suya.”

Carlo Collodi. Las aventuras de Pinocho.

1.1 <Te daré el Manual y te diré quién eres>. Los comienzos de la expropiación al saber obrero: el Taylorismo

Diremos que el Taylorismo es, en primer lugar, un intento por parte del Capital para acabar con la importancia del oficio que actuaba como resistencia obrera (Coriat, 1982). Hasta ese momento, mediados del siglo XIX, el trabajo consistía mayormente en la elaboración de productos-mercancías por parte de obreros aislados, en su mayoría, en sus domicilios o pequeños talleres. Los productos eran elaboraciones artesanales, donde la destreza del obrero, junto con sus conocimientos adquiridos por largos años de trabajo en un oficio particular, incidían sensiblemente en la calidad y el precio de la mercancía. Esta luego era vendida en el mercado común, y así el obrero conseguía los medios para su subsistencia. Es decir, el salario aún no era la forma principal de reproducción de los obreros, ni la forma de conseguir todo lo que necesitaban para vivir (Coriat, 1982).

De esta forma, el trabajo en sus propios domicilios les permitía contar con el tiempo necesario para mantener huertas, cría de ganado en algunos casos, y hasta corrales para la cría de otros animales (gallinas, cerdos, o cualquiera que se pudiera transformar en comida). Muchas veces, era innecesario acudir al mercado para conseguir insumos esenciales, ya que se producían en el propio hogar (Coriat, 1982).

Asimismo, el mercado se situaba en los grandes centros urbanos, mientras que la gran mayoría de la población vivía en zonas alejadas, la mayor parte de ellas, en el campo.

El Taylorismo, como ya dijimos, tenía la intención de romper con esos conocimientos propios (y caros para el Capital) de los obreros, e intentar reagrupar a grandes cantidades de trabajadores bajo la modalidad de la fábrica.

A ello debemos sumarle el contexto histórico de aquel entonces, mediados del siglo XIX: aparición de nuevas tecnologías, como el telégrafo a comienzos de siglo, acompañado más tarde por uno de los inventos que vendría a reformular los conceptos de “tiempo” y distancia”: la locomotora, generadora de grandes extensiones de rieles, con la llegada del tren a lugares antes inaccesibles (Giuliani, 2007).

Al mismo tiempo, Estados Unidos cambiaba la recomposición de su clase obrera: a su país arribaban millones de inmigrantes en dos oleadas, 1815-1860 la primera, y 1870-1915 la segunda (Coriat, 1982). Algo similar ocurría en nuestro país.

La consecuencia más notable de aquel arribo de personas provenientes de otros países y continentes, sobre todo de Europa, produjo, en términos marxistas, un crecimiento exponencial en el "ejército de reserva"[1]. Ahora, era mucho mayor el número de manos disponibles para trabajar a gusto del Capital, así como aumentaba la demanda de productos básicos para la subsistencia de aquellas familias (sobre todo los inmigrantes eran adolescentes y adultos varones) (Coriat, 1982).

Desde esos momentos, había que producir en mayor cantidad, para mayor gente, ya que la mayoría de ellos no tenía, a diferencia de tiempos previos, una casa propia o una simple huerta donde abastecerse de alimentos.

Es en este contexto donde hace su entrada a la escena "del mundo del trabajo" Frederick Winslow Taylor. Este empresario hará algunos aportes a los modos de organización del trabajo que serán conocidos en su conjunto como "Taylorismo."

En medio de la cruda guerra civil norteamericana, entre los años 1861-1865, los postulados de Taylor serán esenciales para el despegue de la producción en masa de armamento bélico, que luego se trasladará a las demás ramas de productos, alcanzando incluso los de primera necesidad.

A partir de ahora, los trabajadores serán agrupados en grandes fábricas donde cambiaría totalmente el modo de producir las mercancías. Esto no sólo afectará a los inmigrantes recién llegados, sino que también a los campesinos. Estos últimos verán con impotencia cómo el valor de la mercancía producida en fábrica, con métodos tayloristas, resulta mucho más barata en el mercado que la suya, fruto de esfuerzo y largas horas de trabajo (Giuliani, 2007).

Muchos de los campesinos sufrieron la competitividad de estos productos baratos, producidos masivamente y con bajo costo por unidad, y se vieron obligados a migrar a la ciudad para convertirse también ellos en asalariados.

Siguiendo a Coriat (Coriat, 1982), los puntos esenciales del "*scientific management*"[2] fueron los siguientes:

- El saber obrero, ahora, es un conjunto de gestos concebidos por la empresa/gerencia y vigilados por ella.

[1] Con "ejército de reserva" Marx se refiere a aquellos obreros parados, aún sin trabajo, pero disponibles para ser contratados. Esta masa disponible de trabajadores provoca la disminución del valor de la fuerza de trabajo, así como su posible recambio en cualquier momento.

[2] Así es como se conocieron los postulados de Taylor, donde se intentaba dotar de una base científica las nuevas formas de trabajo.

- Se aumenta la intensidad del trabajo (por ejemplo, con la eliminación de los tiempos muertos).

Es decir, bajo el sistema de fábrica o taller, es la empresa quien decide cómo y en cuánto tiempo producir una mercancía. Se expropia a los trabajadores de sus tiempos y formas de transformar un elemento en producto. Coriat lo resume afirmando que "en realidad, hay una disputa en torno a la posesión del saber, entre el capital y el trabajo" (Coriat, 1982) . Quién decide, cómo y en cuánto tiempo producir.

Para esto, cada empresa estudiará detalladamente los movimientos que un obrero debe hacer al momento de su trabajo, para que sea la forma más efectiva en tiempo y cantidad de productos. Esta "nueva disciplina" que estudiará los gestos y tiempos que lleva hacer una tarea, será llamada "*time and motion study*", y será dirigida por el sector de gerencia de la empresa.

En este sentido, Coriat subraya la importancia de la *norma* y el *cronómetro* (Coriat, 1982). A partir de este momento, habría que acatar las disposiciones de la gerencia y al representante de ella: al "capataz"[3]. Por su parte, el cronómetro serviría para fijar exactamente, con suma precisión, el tiempo que llevaría hacer una tarea determinada.

En consecuencia, la totalidad del proceso de producción será descompuesto en pequeños gestos elementales, fácilmente adquiribles por aquellos obreros aún sin experiencia. Esto será sumamente necesario para el Capital, ya que en su mayoría, los inmigrantes procedentes de Europa eran campesinos despojados de sus tierras, sin cualificación alguna, y por lo tanto, dispuestos a trabajar por salarios excesivamente baratos.

Donde antes un oficio llevaba largos años o incluso toda una vida en aprenderse y tener bien incorporados todas sus "mañas", ahora no exigía más que unas semanas de entrenamiento. (Recuérdese que en aquellos tiempos era común que los oficios se "hereden" junto con sus conocimientos, y así había familias enteras de carpinteros, relojeros, y demás especialidades).

Al mismo tiempo, como consecuencia de dicho proceso, se eliminarán los "tiempos muertos"[4]: al producir de acuerdo a los manuales elaborados por la gerencia, conforme

[3] El "capataz" es un cargo que ocupa otro trabajador que se encarga de la supervisión y vigilancia de los obreros, para que cumplan con las exigencias de la empresa.

[4] Se le llama así a los momentos en los cuales el trabajador, dentro de la fábrica, no está generando valor, esto es, transformando el producto en mercancía. En palabras comunes, cuando "no está trabajando" (por ejemplo: ir al baño, trasladarse de un sector a otro, atarse los cordones, lo que sea).

a esa imposición exterior, el trabajador está obligado a tomarse menos tiempo para hacer la mercancía, so pena de incumplir con las metas de la fábrica, y ser despedido.

Es así como Taylor logra derrotar la principal preocupación de los capitalistas por aquel entonces: la holganza obrera.

Ya sea a través de la implantación de los gestos obligatorios y precisos, como de la introducción del capataz en la vigilancia del proceso de trabajo, la intensificación del proceso de trabajo[5] deviene en un considerable aumento de la productividad[6].

Se han establecido las bases para la producción en masa.

[5] En el lenguaje marxista, la "intensificación" del proceso de trabajo implica un aumento del nivel de trabajo, en el mismo tiempo.

[6] El "aumento de la productividad" implica mayor cantidad de mercancías producidas, en el mismo lapso de tiempo.

1.2 La profundización del Taylorismo. La enajenación es total. El culpable: Henry Ford

Una nueva guerra, esta vez la Primera Guerra Mundial, es la que fomenta la incorporación de nuevas normas en el proceso de trabajo, que llamaremos “Fordismo”.

Coriat observa que es la industria armamentística, a comienzos del siglo XX, la causa del despegue y la coronación de la producción a gran escala (Coriat, 1982).

No obstante, pasará a la historia la figura del empresario Henry Ford, como el “creador” de las nuevas ideas, y es por eso que estos nuevos métodos de producción tomarán su nombre.

Es su fábrica, la de automóviles Ford, la base de la teoría y la aplicación del Fordismo. Siguiendo a Coriat (Coriat, 1982), sus innovaciones más importantes son:

- La incorporación en la producción de los transportadores de cadena, de cinta, y de la línea de montaje.

- Un nuevo uso capitalista del salario, como elemento de retención de la fuerza de trabajo, y como forma de control de la totalidad de la vida obrera.

La primera proposición deja al descubierto la diferencia más importante entre el Taylorismo y el Fordismo: mientras Taylor pretendía aumentar la productividad a través de la intensificación del trabajo obrero, Ford (además de la aplicación del *Time and Motion Study* de Taylor), enfoca mayormente sus esfuerzos en la nueva tecnología disponible, que será la base para aumentar la productividad.

Es por eso que al Fordismo se lo recuerda específicamente como el comienzo de una nueva época, la “moderna” en materia de tecnología: aquella en donde penden grandes máquinas automáticas por encima de los obreros, creando toda una estructura maquinística ya no sólo en <tierra>, sino también en el <aire>.

A este respecto, es bastante ilustrativa una cita del propio Coriat, de palabras de un obrero de la fábrica Ford:

> Todo el espacio, del suelo a la techumbre de la nave, estaba roto, cortado, surcado por el movimiento de las máquinas. Grúas de puente corrían por encima de los bancos. En el suelo, unas carretillas eléctricas se esforzaban por circular. Ya no había sitio para el humo.

> En el fondo de la nave, unas prensas colosales cortaban travesaños, capós y aletas, con un ruido parecido al de explosiones. Entretanto, el metrallazo de los martillos automáticos de la calderería se imponía al estrépito de las máquinas. (Coriat, 1982, pág. 42)

Pensemos que el contexto, principios del siglo XX, es de una fuerte idea en el "progreso". Es el momento donde la Teoría de la Evolución se expande desde la biología a otras esferas sociales, y donde la humanidad se ve envuelta en un progreso infinito, gracias a sus nuevos desarrollos tecnológicos y a la fe en la Razón aplicada a la Ciencia (Bury, 1971).

Esa misma fábrica, es la que comienza a organizar su producción con la idea de la "línea de montaje". Ahora, la elaboración de una mercancía sería descompuesta en diferentes tareas realizadas, a lo largo de una extensa línea de cadenas, donde cada obrero haría sólo una parte del trabajo. Y los puestos de los obreros, permanecían extendidos a lo largo de la fábrica, siguiendo la trayectoria de la línea de montaje.

Es decir, el Fordismo profundiza los conocimientos del "*scientific management*" aportados previamente por el Taylorismo, y los pone en relación con la nueva tecnología.

La "cadena de montaje" permitía la circulación constante, ininterrumpida, del producto que iba siendo progresivamente ensamblado por cada trabajador en su puesto, hasta arribar al final de la línea de montaje donde la mercancía quedaba ensamblada por completo.

El proceso de trabajo consistía entonces en la incorporación gradual y sucesiva de diferentes piezas, donde era necesario primero colocar la más "básica", para luego ir agregando aquellas piezas de mayor complejidad. A esta forma directa y más redituable de producir se le llamará el "*método del camino crítico*": es decir, cómo debe circular el producto y de qué forma, para lograr que el proceso de trabajo sea el más <eficiente> (Coriat, 1982).

Sin embargo, para el presente trabajo, es importante tomar dimensión de la nueva forma de control hacia cada uno de los trabajadores, en la forma de producción <en línea>. Así lo describe el Boletín de las fábricas Renault:

"Antes de la introducción de los transportadores, el taller de volantes estaba tan atestado que era inabordable y al capataz le era imposible vigilar el trabajo." (Coriat, 1982, pág. 46).

De esta manera, con la producción en línea a lo largo de la fábrica, al capataz le era mucho más fácil vigilar la labor de cada uno de los obreros, agrupados todos bajo el mismo techo y visibles en fila.

Si a ello le sumamos que cada uno yacía en sus puestos de forma fija, ya que la cadena tenía como fin último "ahorrar" el tiempo que se perdía en las caminatas de los obreros de un lado a otro, el nuevo control instalado por la fábrica era total.

Por otro lado, Ford instalará el "Five Dollars Day" como método de retención y control obrero. Es el inicio del salario como forma de asegurar el buen desempeño de cada uno de ellos.

El "Five Dollars Day", promovido en 1914 como "Acuerdo General de Salarios", instaura el sueldo de 5 dólares por día trabajado, cuando antes era de 2,3, duplicándolo y aún más (Coriat, 1982).

Las razones para semejante "acto de generosidad" eran diversas y sumamente importantes: su fábrica venía sufriendo la deserción imparable de obreros, que, a poco de ser contratados, faltaban o directamente renunciaban, provocando grandes costes en la producción; al mismo tiempo que ocasionaba pérdida de tiempo y salarios en la sección de recursos humanos.

En otro orden de ideas, Ford era consciente que un mayor salario, provocaría también un aumento en la demanda de sus automóviles, en un contexto donde nacía el crédito y el consumo se expandía rápidamente por las capas medias.

Sin embargo, no todo era "generosidad". Para acceder a los 5 dólares por día, el obrero debía cumplir con una serie de requisitos (y barreras de control de la empresa) (Coriat, 1982):

- *La antigüedad debía ser mayor a los 6 (seis) meses.*

Esta cláusula intentaba disminuir los niveles de deserción en la fábrica. Es decir, si el obrero permanecía más de seis meses en su mismo trabajo, ahora sería recompensado. Y al mismo tiempo, atacaba la indisciplina.

- *Debían mantener una "moral intachable"*.

Esto último era bastante novedoso para la época y no existía hasta ese entonces. Se transformaba en una nueva forma de controlar a la fuerza de trabajo, tanto dentro (como ya se hacía desde el Taylorismo), como afuera (esta es la singular idea de Ford).

¿Qué significaba "*mantener una moral intachable*"?

- √ Mantener la higiene.
- √ No consumir tabaco ni alcohol.
- √ No ir a cabarets.
- √ No dedicarse al juego.

Es decir, comienza a "espiar" lo que hacen los obreros por fuera del trabajo, lo público comienza a confundirse con lo privado.[7]

Coriat describe más profundamente este cambio radical en la supervisión de la vida obrera:

> Esta época (…) marca el principio de la cooperación entre expertos de formación universitaria (sociólogos, psicólogos, psicotécnicos, etc) y hombres de negocios. Ford se rodea muy pronto de un <departamento de sociología> y de un cuerpo de inspectores y controladores (…). Su misión esencial: controlar, desplazándose a los hogares obreros y a los lugares que frecuentan, cuál es su comportamiento general, y en particular, de qué manera se gastan el salario. (Coriat, 1982, pág. 57).

Así es como las ideas de Ford repercuten, podríamos decir, sin ser exagerados, en toda la sociedad: se crean departamentos especializados dentro de cada empresa, encargados de evaluar las costumbres obreras, su modo de vida, sus "vicios", hasta la forma adecuada de permanecer en familia, para luego vigilarlos y establecer objetivos de comportamiento en sociedad.

Más delante en este trabajo, veremos los aportes que tiene Foucault para enriquecer la mirada del control tanto dentro de la fábrica, como en la vida exterior de los obreros.

Es así, por todo lo enumerado anteriormente, como se implanta un nuevo proceso de trabajo: ahora la producción será masiva, destinada a un mercado agigantado y en constante crecimiento.

Proceso sumamente relacionado con la institución de la forma "salario" como modo de reproducción de la fuerza de trabajo, y la progresiva pérdida de las antiguas condiciones domésticas de reproducción, ya atacadas por el Taylorismo y ahora totalmente anacrónicas.

[7] Un análisis del origen de la vigilancia y control masivo, hacia gran parte de los ciudadanos, para obtener réditos económicos e información/poder, podría establecer a Ford entre los pioneros. Esto es muy importante para entender la vigilancia y control contemporáneos, institucionalizados por parte de los Estados, donde se espía la vida privada de la gente, y donde lo privado parece una utopía.
A modo de ejemplo, véase la película "*Snowden*", de Oliver Stone, (2016).

Con ellas, podríamos afirmar que se perdieron al mismo tiempo las “libertades” de cada uno de los obreros en el proceso de trabajo, como en el desarrollo de su vida social.

Al mismo tiempo, en otro plano, de ahora en más todo se conseguiría en el mercado, y el medio para proveerse de las mercancías sería el salario (siempre que se cumpliera con las “buenas costumbres”).

1.3 La “crisis” del Fordismo

El período de posguerra que se inicia al terminar la Segunda Guerra Mundial, va a conllevar nuevos “descubrimientos” tecnológicos y científicos promovidos por la “guerra fría”.

La carrera armamentística desatada entre Estados Unidos y la Unión Soviética, materializará el inicio de la era de la informática, la electrónica y el átomo.

Los avances que se suceden en esas materias serán incorporados tanto a los procesos de producción (máquinas electrónicas, y nuevas ideas de organización del trabajo), como serán parte de la producción misma (se expanden las industrias del cobre y demás minerales para las baterías, así como las de cemento, productos químicos, y sobre todo petróleo) (Coriat, 1982).

En el aspecto de la distribución geográfica del Capital, antes anclada únicamente a una fábrica en una gran ciudad, o a una “cadena” de fábricas en el mismo país, Coriat señala que:

> Bajo el vector de las multinacionales, el Capital se internacionaliza, asienta su acumulación sobre una base mundial. Florecimientos de mitos sobre el <desarrollo>. Para el Norte industrial y capitalista, el Sur parece al alcance de la mano, y su <industrialización>, inevitable. (Coriat, 1982, pág. 103).

Se comienza a utilizar la noción de *desarrollo*, y a partir de la década de 1970, se pone en circulación la idea de la globalización, que parece llegar a su auge con la caída del muro de Berlín en 1989 y el supuesto “triunfo” del capitalismo neoliberal.

Así como la etapa desde fines del siglo XIX y comienzos del XX estuvieron fuertemente marcadas por grandes contingentes de inmigrantes desplazados de sus tierras, durante las décadas de 1930’ y 1940’ se producirán movimientos migratorios dentro de las fronteras de un mismo país: de aquellas zonas que quedaron desplazadas del “desarrollo”, marcadas por la pobreza y la falta de trabajo, hacia las zonas “más ricas” del territorio.

Este nuevo inmigrante, desplazado de su tierra y sin cualificación, va a ser esencial para conformar ese “ejército de reserva” esencial para el desenvolvimiento capitalista. Más aún, si observamos que en su mayoría son obreros jóvenes varones, ahorrándole al

Capital los costes del "salario indirecto[8]" y en términos marxistas, una parte costosa de la "reproducción de la fuerza de trabajo"[9].

Nuestro país fue un ejemplo de ello: ya en la década de 1930 y luego en la del 40', grandes cantidades de personas se trasladan desde el norte hacia Buenos Aires, Córdoba y Rosario (Murmis & Portantiero, 2011).

Con la llamada "crisis del petróleo" en la década de 1970, el Capital tendrá que repensar los procesos de trabajo y la forma de mantener en alza la "tasa de ganancia"[10]. Esta crisis se la asocia a un momento histórico donde el capital vio disminuir progresivamente su tasa de ganancia, al mismo tiempo que aumenta su "composición orgánica[11]".

[8] El "salario indirecto" se conforma por la seguridad social del trabajador, sumas aportadas normalmente por <la patronal>: vacaciones; aguinaldo; licencia por enfermedad; jubilación, etc.
[9] La "reproducción de la fuerza de trabajo" indica la necesidad de que el salario le 'alcance' al trabajador para sostenerse a él mismo y su familia: sobre todo en la vivienda, abrigo, y alimentación.
En este caso, al ser los inmigrantes obreros "solteros" sin familia, un salario menor puede alcanzarle para reproducir su vida diaria, ya que no tiene las 'cargas' de sostener a su familia.
[10] En la teoría marxista, la tasa de ganancia se obtiene entre el capital invertido por el capitalista, y la plusvalía expropiada a sus trabajadores. De manera que si la plusvalía aumenta, también lo hace la tasa de ganancia; reduciéndose esta en los momentos donde el capital se ve obligado a invertir más (en salarios o maquinarias) por la misma plusvalía.
[11] Está conformada por los edificios (fábricas, talleres, oficinas), las maquinarias, e incluso los grandes almacenes con depósito de mercadería.

1.4 Crisis del petróleo y <llanto> de la línea de montaje. Es el momento del "Pos-Fordismo" y la precarización

¿Cuál será la solución a la "crisis del petróleo" de los 70's? Los capitalistas la verán en los "jóvenes", aquella población aún no explotada del todo, pendiente de los provechosos beneficios para la producción (Coriat, 1982).

Es así como en los 70's, y más acentuadamente en los 90's, con el fin de la guerra fría, comienza un proceso de <precarización> general de los obreros descualificados, y sobre todo de los jóvenes, especialmente disciplinados y dóciles luego de completada su etapa escolar, capaces de adaptarse a la flexibilidad de los nuevos trabajos (flexibilidad de horarios y de tareas).

Se extienden los estudios que señalan que ya no es beneficioso continuar con la idea de producir a partir de la línea de montaje, donde cada trabajador era vigilado incesantemente y donde muchas veces, resultaba ser una desventaja la cadena de montaje: si un obrero faltaba al trabajo, o hacía a desgano su parte en el proceso, repercutía en toda la fábrica. Muchas veces, a causa de huelgas, era necesario parar toda la producción, por tan sólo un grupo de obreros.

También era el caso de las "fallas conscientes" que les producían a las mercancías, en forma de protesta, generando grandes costes en <retoques> una vez finalizado el ensamblaje total (Coriat, 1982).

Es decir, la <cadena> también tenía sus puntos débiles en el proceso de producción y organización del trabajo.

En consecuencia, ahora se optará por una organización de los trabajadores en grupos (de tres a seis por sector), donde cada uno de ellos trabajará realizando una pieza específica. Luego será otro grupo de trabajadores, los encargados de ensamblar todas las piezas producidas de forma aislada e independiente, y completar el proceso de la producción. A este nuevo sistema de producción algunos autores lo llamarán "Toyotismo" (por su implementación temprana en las fábricas Toyotas japonesas), o también como "Ohnismo" (por el apellido de Taiichi Ohno, ingeniero japonés ideador del sistema Toyota) (Pita, 2007).

Así se evitarían los estragos causados por las huelgas, ya que ahora la fábrica podría seguir en funcionamiento, aún si se detuviera por alguna razón la producción de una pieza (Coriat, 1982).

Y lo más importante, el proceso de producción en grupos, en equipo, permitía ahora una auto-vigilancia entre sus miembros: cada uno de ellos sería el capataz de su prójimo, manteniendo el nivel del trabajo en su máximo nivel y con la máxima responsabilidad, ya que en caso de fallas o incluso huelgas, los castigados serían todos.

Al respecto, se señala:

> Cada grupo puede administrar <libremente> el tiempo de montaje que le ha sido asignado (…) pero calculado ahora no sobre la base: un gesto elemental/un tiempo elemental, sino más ampliamente (número de piezas diarias, y hasta semanales); de ahí el <juego> ofrecido al grupo de trabajo, que goza de <autonomía>… controlada. (Coriat, 1982, pág. 166).

Ahora se les otorga a los trabajadores "mayor libertad" en su trabajo, ya que las metas de producción se fijan por día o por semana, delegando la forma de realizar su trabajo en ellos, sin tantas imposiciones.

Y agrega el mismo autor:

> Permite asegurar una nueva economía del tiempo y del control, (…) desde el momento en que no conciernen ya al trabajador singular, sino al grupo, al equipo de trabajo puesto, de manera vigilada, en situación de regir las fuerzas que lo animan. (Coriat, 1982, pág. 176).

Entonces, para concluir, diremos que comienza en los 70's un nuevo proceso de organización de la fuerza de trabajo, marcada por nuevos métodos en el proceso de producción; nueva tecnología aplicada a la producción; y un conjunto de nuevos trabajos marcados por la precarización.

Esta expansión de trabajos repetitivos, descualificados, y mal pagos, se extenderán rápidamente por todas las ramas de la producción, y sobre todo, perjudicarán cada vez más la salida laboral de los jóvenes, incluso aquellos con título secundario, terciario y universitario. La precarización, ya sea la primera experiencia de trabajo de un abogado profesional como la de un obrero de la industria alimenticia, será la misma.

A estos trabajadores precarizados Coriat los agrupa en la categoría del "obrero-masa" y así los describe:

> El obrero masa se vuelve más esencialmente móvil e inestable que nunca, viéndose obligado a desplazarse a través de las ramas, las categorías de empleo y los puestos de trabajo en función de la orientación dada a la reestructuración, de las inflaciones o de las depresiones coyunturales o cíclicas. Además, el taller no es ya el terreno

> exclusivo de su reclutamiento: la oficina, el comercio y el servicio público forman ahora parte de su movimiento (Coriat, 1982, pág. 202).

Así, culminaría el proceso iniciado por el Fordismo, donde la cantidad de tiempo necesario para aprender las tareas fabriles disminuiría aún más considerablemente, por la poca complejidad de las tareas y la escasa o nula cualificación requerida para hacerlo. Esto es lo que permite, a modo de círculo vicioso, mantener la precarización en una extensa gama de trabajos.

De esta forma, concluye Coriat:

> Desde el momento en que los puestos racionalizados han perdido toda consistencia y pueden ser ocupados tras un reducido tiempo de adaptación, le ha bastado al capital recurrir a una fuerza de trabajo rotatoria, contratada al margen de todo estatuto y de toda garantía (Coriat, 1982, págs. 200-201).

En resumidas cuentas, trabajos repetitivos, de un aprendizaje accesible, para obreros sin conocimientos previos en esos procesos de trabajo, estarán estrechamente ligados a la dificultad en los accesos a los derechos laborales, y a una desmesurada condición de vulnerabilidad.

1.5 Mostaza tiene un contexto (político, económico, y social). Es el “neoliberalismo”: nuevo (¿des?) equilibrio entre Capital y Trabajo

David Harvey, reconocido antropólogo y geógrafo británico, sitúa los orígenes del “neoliberalismo” a comienzos de los años 1970’s, consolidándose a fines de la misma década con el ascenso de Margaret Thatcher en Gran Bretaña en mayo de 1979, y Ronald Reagan en Estados Unidos en 1980. Estos dos símbolos de la nueva era, tendrán entre sus objetivos: “socavar el poder de los trabajadores, desregular la industria, la agricultura y la extracción de recursos, y suprimir las trabas que pesaban sobre los poderes financieros tanto internamente como a escala mundial” (Harvey, Breve historia del neoliberalismo, 2015, pág. 5).

Pero, ¿qué es el “neoliberalismo”? Harvey lo define como una corriente política-económica que postula que:

> La mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio. (Harvey, Breve historia del neoliberalismo, 2015, pág. 6).

Más aún, podemos agregar que esta corriente de pensamiento aboga por el abandono del Estado de áreas clave (como el trabajo, los convenios colectivos, leyes laborales), antes protegidas por el “sistema de seguridad social”. Sin embargo, como afirma el mismo autor, al mismo tiempo que se invoca el repliegue del Estado, se le pide a este que intervenga en aquellos sectores donde el Capital necesita que se desregule y se privatice (Harvey, Breve historia del neoliberalismo, 2015). En definitiva, no se trata de un Estado que brilla por su ausencia, sino de uno que aparece activa y selectivamente para beneficiar al Capital.

Las causas de la transformación del Estado y de la economía se debe, como vimos en las características del modelo Pos-Fordista de producción, a la disminución de la tasa de ganancia durante la década del 70’. Así, algunos historiadores llamarán “gran represión” a esta arremetida del Capital para reestablecer sus ganancias (Gordon, Edwards, & Reich, 1986).

Para el historiador argentino Sebastián Rodríguez, esta "ofensiva" del Capital se centró básicamente en "el corazón mismo del trabajo", ya que: "las empresas comenzarán a implementar una serie de medidas para recomponer la productividad, como aumentos de los ritmos de producción, de la vigilancia y del control del trabajo, pero sobre todo, poniendo punto final al acuerdo con los sindicatos" (Rodríguez, 2007, pág. 268).

Asimismo, David Harvey señala la necesidad por parte de los capitales más poderosos de servirse de mano de obra barata, sobre todo en los países del considerado "Tercer Mundo". El autor plantea un nuevo tipo de "imperialismo", esta vez económico y ecológico.

En este sentido, afirma que las grandes potencias "exportan" sus fábricas y talleres a aquellas regiones donde la mano de obra es de "bajo costo" y donde sus empresas pueden adquirir fácilmente recursos naturales y ocasionar desastres ecológicos, condiciones vedadas en sus países de origen (Harvey, El nuevo imperialismo, 2004)[12]. Por su parte, Miguel Mazzeo agrega determinantemente que "la destrucción del medio ambiente es un componente de la globalización neoliberal" (Mazzeo, 2008, pág. 363).

Podríamos pensar en la "exportación" de locales de la empresa Mc Donald's durante la década de 1980, desde su país de origen, Estados Unidos, hacia el resto del mundo. Exportación no sólo de un modelo de trabajo precarizado, como ya se verá más adelante a lo largo de este trabajo, sino como una masificación del "American Way of Life", esto es, la introducción del "Fast Food" a países sin cultura de "comida rápida" hasta ese entonces.

Más aún, podría pensarse, siguiendo el pensamiento de Harvey, en las consecuencias perjudiciales que acarrea el consumo de "comida chatarra" en la salud de la población local donde se asienta la empresa, incidiendo negativamente en la sanidad de sus habitantes. Sin embargo, dicho análisis excede nuestro trabajo, no obstante, sirve para comprender las consecuencias que acarrea el arribo de grandes capitales "basura" en un contexto donde se le imponen pocas o nulas barreras a sus intereses.

[12] Véase a modo de ejemplo The True Cost, documental que aborda la industria de la ropa, y cómo las grandes empresas deciden producir en países asiáticos, donde el salario por día les ocasiona costos mínimos, y las infraestructuras de los talleres yacen en condiciones paupérrimas. Al mismo tiempo, se deja al descubierto que la producción de algodón a gran escala, provoca más contaminación en los países "tercermundistas" que lo generan, que beneficios reales en sus economías.
Se encuentra disponible en la plataforma digital Netflix.

Por sus pocas barreras, desatadas como dijimos progresivamente, desde la década de los 70's, en el año 2013 el mundo alcanzó la lista de 1400 "multimillonarios[13]", cuando en el año 1987 eran de "sólo" 140. En 2013, ese reducido grupo de personas afortunadas reunió el 1,5% de la riqueza privada mundial (Piketty, 2018). Es decir, que si hay una característica destacada de lo que llamamos "neoliberalismo", es el aumento de la desigualdad entre los más "ricos" y los más "pobres".

Algunos autores, como nombramos más arriba, van a comenzar a utilizar el término "globalización" desde mediados de la década de 1980 para referirse a este nuevo proceso que abarca gran parte del "globo", llegando a diversos países de diversas culturas, las ideas de desindustrialización, "tercerización" de la economía, y del crecimiento del sector financiero (Mazzeo, 2008).

Sin embargo, "globalización" no debe indicar "homogeneización", así como tampoco la idea de un intercambio en igualdad de condiciones entre los diferentes países. La razón es clara: las ideas "neoliberales" se originaron en los "países centrales" y desde allí se exportaron a los mal llamados "países periféricos". Y si habláramos de homogeneización no estaríamos haciendo hincapié en esas relaciones de poder entre potencias y países menos poderosos, como tampoco estaríamos señalando la diversidad de culturas, que intentan reacomodarse y resignificarse a partir de dicho proceso de "globalización", nunca aceptando las ideas y costumbres foráneas tal como se presentan (Mazzeo, 2008).

Nuestro país no fue ajeno a las transformaciones implementadas en el resto del mundo. La primera serie de reformas de tinte neoliberal aparecieron con el inicio de la Dictadura Militar de 1976, que sería, tomando a Naomi Klein, "el shock político y social" necesario para poder implementar, luego en la década de los 90's, la reforma del sistema económico argentino de raíz (Klein, 2017). A través del sistema represivo y de desaparición forzada, el desmantelamiento de los aparatos sindicales, y el gran endeudamiento con organismos internacionales, la Dictadura Militar sentará las bases para que en los 90's el Presidente Carlos Menem lo lleve más allá y lo profundice (Filadoro, 2008).

En consecuencia, todo lo anterior significó un traspaso de ingresos del Trabajo al Capital, marcado por una época de creciente despidos y aumento de la tasa de desempleo (Filadoro, 2008).

[13] Para la revista *Forbes*, de la que Piketty toma sus referencias, una persona "multimillonaria" es la que supera el ingreso anual de 1.000 millones de dólares.

Siguiendo a este autor, aquella nueva recomposición de las relaciones de poder entre clases, esto es, entre Capital y Fuerza de Trabajo, se institucionalizarán a partir de dos nuevas leyes laborales que serán sancionadas durante el mandato de Carlos Menem: Ley 24.013 y Ley 24.028 de Empleo y Accidentes Laborales, respectivamente:

> Por medio de las cuales los asalariados cedieron derechos que habían sido conseguidos décadas atrás- en su mayoría durante el primer peronismo- (…) La nueva ley legalizaba la contratación temporaria de mano de obra, limitaba el derecho a huelga y reducía las indemnizaciones, entre otras modificaciones. (Filadoro, 2008, pág. 456).

Es en este contexto político-económico mundial y (sobre todo a partir de los 90's) también argentino, donde se inserta primero Mc Donald's en nuestro país, como ya veremos, y más tarde Mostaza.

Ambas empresas logran, a base de explotación y precarización de los trabajos y de su mano de obra, aumentar cada vez más su "mercado" y sus ventas, siendo hoy en día, las dos empresas más importantes de Argentina en el sector gastronómico.

1.6 Una breve historia de Mc Donald's en Argentina… y el nacimiento de Mostaza

En Argentina, Mc Donald's hizo su arribo en 1986, año de inauguración de su primer local en el barrio de Belgrano. Para el año 1999, la empresa ya contaba con 164 sucursales en todo el país (De la Colina, 2019).

En la actualidad, son más de 26.000 los locales de la empresa en todo el mundo, establecida en 126 países, teniendo un promedio de venta de "una hamburguesa cada 145 segundos" (De la Colina, 2019).

Por su parte, la historia de Mostaza cuenta que nació en 1998 en nuestro país, "cuando un grupo argentino con sólida experiencia en el desarrollo de Negocios y Franquicias gastronómicas, decidió apostar al Fast Food, asumiendo el desafío de competir frente a empresas multinacionales de comidas rápidas con fuerte peso en el mercado argentino." [Véase *Anexo Manual de Inducción*, apartado 2]. Actualmente, según el portal web de la empresa, "cuenta con más de 140 sucursales en todo el país y más de 20 años de trayectoria"[14].

Entre 2014 y 2019, Mostaza duplicó la cantidad de locales en el país, y en el año 2019 se ubicaba como la segunda cadena más importante de comida rápida en Argentina (Perfil, 2019). Actualmente, según el mismo portal informativo, reúne más de 3.500 empleados en toda la cadena. Y agrega: "para Mostaza, la experiencia del consumidor es un punto clave en el que invierte cada día, tanto desde la *innovación* como desde la *eficiencia*". (Las cursivas son nuestras).

Ya veremos como ese ideal de "innovación" y "eficiencia" repercute en los modos que adopta la organización del trabajo, así como sus consecuencias.

[14] Véase: www.mostazaweb.com.ar

1.7 Los conceptos sobre la mesa: teoría sobre la disciplina, la docilidad, el "panoptismo", y la resistencia.

En el capítulo referente al poder y el control en el proceso de trabajo de Mostaza, tomaremos las definiciones de Foucault en esta materia.

El autor define como "*disciplina*" a los: "métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad" (Foucault, Vigilar y castigar, 2008, pág. 159).

En este sentido, la "disciplina" está estrechamente ligada al ejercicio del poder, por parte de una institución (llámese fábrica; taller; colegio; cuartel) por sobre un conjunto de personas (obreros; alumnos; militares).

Los efectos de la "disciplina" sobre los cuerpos será la conformación de "*cuerpos dóciles*": "es *dócil* un cuerpo que puede ser sometido, que puede ser utilizado, que puede ser transformado y perfeccionado" (Foucault, Vigilar y castigar, 2008, pág. 159). Para el autor, como se verá, la docilidad es una construcción, una fabricación, podríamos decir, una determinada *educación* de los cuerpos.

Siguiendo sus pensamientos, observa una modalidad común en la forma de someter los cuerpos, que atraviesa a todas las instituciones. A este dispositivo común, Foucault lo llamará "panóptico", siendo su origen y concepción, el modelo carcelario[15]. Y lo describe de la siguiente manera:

> Su principio es conocido: en la periferia, una construcción en forma de anillo; en el centro, una torre con anchas ventanas que se abren en la cara interior del anillo. La construcción periférica está dividida en celdas, cada una de las cuales atraviesa todo el ancho de la construcción (…) Basta entonces situar un vigilante en la torre central y encerrar en cada celda un loco, un enfermo, un condenado, un obrero o un escolar. Por el efecto de contraluz, se pueden percibir desde la torre, recortándose perfectamente sobre la luz, las pequeñas siluetas cautivas en las celdas de la periferia (…) en los que cada actor está sólo, perfectamente individualizado y constantemente visible (…) es visto, pero él no ve (…) y ésta es la garantía del orden. (Foucault, Vigilar y castigar, 2008, pág. 232).

[15] Aquí Foucault toma el concepto de "panóptico" del teórico y filósofo Jeremy Bentham, quien lo concibiera como dispositivo de control y vigilancia en las cárceles. Véase: Bentham, Jeremy, *El panóptico*, Editorial Quadrata, Buenos Aires, 2017.

A la manera de Winston Smith, el personaje principal de *1984*, la novela de George Orwell, los sujetos son vistos, controlados y vigilados sin descanso, y alrededor de ellos se creará cierto *conocimiento* que se usará para reforzar y perpetuar ese poder.

También el poder está en los pequeños detalles, el poder se ejerce en toda situación, en toda relación humana (entre profesores y alumnos; jefes y empleados; tenientes y militares de bajo rango, entre otros). A este ejercicio cotidiano y omnipotente del poder Foucault lo llamará "*Microfísica del poder*" (Foucault, Microfísica del poder, 2019).

Justamente por lo anterior, por la omnipresencia del poder, y la consecuente idea de que todo lo invade y nadie escapa a sus "garras", es que se han generado diversos debates teóricos donde algunos autores relativizan este poder "todopoderoso", afirmando que es posible pensar en una "teoría de la resistencia".

Muchos de ellos, se basan al mismo tiempo en la célebre frase de Foucault que abre esa posibilidad:

> Que donde hay poder hay resistencia, y no obstante (precisamente por esto), ésta nunca está en posición de exterioridad respecto del poder. ¿Hay que decir que se está necesariamente "en" el poder, que no es posible "escapar" de él, que no hay, en relación con él, exterior absoluto, puesto que se estaría inevitablemente sometido a la ley? (…) Eso sería desconocer el carácter estrictamente relacional de las relaciones de poder. No pueden existir más que en función de una multiplicidad de puntos de resistencia: éstos desempeñan, en las relaciones de poder, el papel de adversario, de blanco, de apoyo, de saliente en el que sujetarse. Los puntos de resistencia están presentes en todas partes dentro de la red de poder. (Foucault, Historia de la sexualidad I: la voluntad del saber, 2008, págs. 91-92).

Luego, más tarde, en el desarrollo de su concepción acerca del poder, afirmará:

> Eso quiere decir que, en las relaciones de poder, existe necesariamente la posibilidad de la resistencia, pues si no existiera tal posibilidad- de resistencia violenta, de huida, de engaño, de estrategias que inviertan la solución- no existirían en absoluto relaciones de poder (Foucault, La ética del cuidado de uno mismo como práctica de la libertad, 1999, pág. 405).

De igual manera, creemos en la resistencia como modo de *vivir* y *experimentar* dicho poder, como forma (aunque sea mínima y contestataria) de responder a él en las prácticas cotidianas de los sujetos.

En este sentido, coincidimos con Beverly Best en la idea de *negociación*, como forma de lucha y de “pequeños enfrentamientos políticos” en las relaciones de poder, donde ambas partes ceden y llegan a un “acuerdo”, que no termina siendo ni un ejercicio pleno del poder omnipresente sin escapatoria, ni una rebeldía revolucionaria que puede terminar con el poder de forma definitiva (Best, 1997).

Luego, para describir situaciones de resistencia concretas en el trabajo, hemos adoptado los puntos de vista de James Scott y Michel De Certeau, cuyos conceptos utilizados en el presente trabajo serán definidos en la sección correspondiente al capítulo de Resistencia.

Esta decisión se basa en la relativa sencillez de aquellos conceptos e ideas, y al mismo tiempo facilitar los análisis y comparaciones pertinentes entre teoría y práctica. Por el contrario, decidimos que los conceptos más complejos y específicos, como los de “disciplina”; “docilidad”; “panoptismo” y “resistencia” debían ser examinados detenidamente, de forma independiente y previa al análisis, para luego poder utilizarlos de lleno en el examen de la experiencia Mostaza.

Capítulo 2

Taylorismo, Fordismo, y Pos-fordismo. ¿Qué elementos persisten de cada uno de ellos, en Mostaza?

"Nos roban, nos cautivan, nos incendian las poblaciones, es cierto. ¿Pero qué han de hacer, si no tienen hábito de trabajo? ¿Los primeros albores de la humanidad presentan acaso otro cuadro? ¿Qué era Roma un día? Una gavilla de bandoleros rapaces, sanguinarios, crueles; traidores.

Lucio V. Mansilla. *Una excursión a los indios ranqueles*.

Podríamos afirmar que una característica propia del Taylorismo persiste, aún hoy, en Mostaza: los *manuales de procedimientos*.

Señalamos en el Capítulo 1, que una característica de dicha corriente de pensamiento sobre los procesos de trabajo, era la teorización y la práctica del "*Time and Motion Study*", como uno de los aportes específicos del "*Scientific Management*".

En este sentido, la empresa Mostaza hace entrega a sus empleados, una vez firmado el contrato, de una serie de manuales destinados a los procedimientos y formas de hacer del trabajo: manual de procedimientos en la elaboración de comidas; manual de maquinaria (describe el modo de limpiarlas); junto con el "manual de inducción" (donde se le hace una "bienvenida" al trabajador de forma escrita y se le adjuntan sus obligaciones como trabajador de la empresa).

El más importante es el primero, donde se detallan los pasos para la elaboración de las hamburguesas, ensaladas, y papas fritas. Lo interesante de este manual es que no sólo especifica los condimentos, sino la *linealidad* de los pasos [véase *Anexo Manual de Operaciones*].

En el caso de las hamburguesas, allí se describen los gestos y movimientos del obrero desde que ingresa el pan en la caramelizadora[16] y posteriormente la condimenta, hasta colocar el medallón de carne, meterlo al microondas y despacharlo.

Más aún. No sólo se detallan los pasos y el orden a seguir, sino el *tiempo* que debe tardar cada hamburguesa en "salir", en estar hecha.

Es decir, la empresa consta de un m*étodo crítico* donde se establece la forma más efectiva y beneficiosa para elaborar la mercancía. En este caso, hamburguesas.

Asimismo, el *cronómetro* es otro factor fundamental en el proceso de trabajo. Se establecen ciertos objetivos en los tiempos de toma de pedido; preparado; y entrega al cliente (ya lo veremos más detalladamente en el Capítulo 3). Aquí importa el hecho de que se expropia al obrero de su propio tiempo y modo de realizar el trabajo, quedando sujeto a los tiempos establecidos por la empresa para realizar cada tarea.

En este sentido, cada tarea que le es encargada al trabajador, por un superior, consta de un tiempo para llevarla a cabo. Ya sea limpiar el piso, como hacer ensaladas, los superiores deciden el espacio a limpiar (si trapear el sector cocina; el sector lobby de

[16] Consiste en una máquina eléctrica que tosta el pan. Se inserta el pan por arriba (ya cortado de fábrica), tapa y contratapa por separado, y mediante una cinta rotativa las dos partes llegan al final, donde salen expulsados ya tostados.

comidas, etc) o la cantidad de ensaladas a preparar, y la tarea encomendada va acompañada con un tope determinado de minutos. A modo de ejemplo, así se asignan tareas:

-Tenés 15 minutos para hacer 5 ensaladas.

-Necesito que me hagas el piso. Tenés 10 minutos.

De igual manera, si el Fordismo se caracterizaba por introducir la línea de montaje en el proceso de producción, en Mostaza se recurre a un ideal similar. Sobre todo, permanece la idea del recorrido del producto/mercancía, superando etapas sucesivas de ensamblajes, hasta quedar finalmente terminado.

En realidad, es necesaria la aclaración de que se trata de una línea imaginaria (ya que no existen cadenas literales que transporten el producto de un puesto a otro). Pero sí el proceso necesita de una *linealidad* y *continuidad*.

En primer lugar, se necesitan tener las “piezas elementales” para lo que luego será la mercancía (ensalada, hamburguesas, papas fritas). Estas son: zanahoria rallada; tomate ya cortado en rodajas; lechuga ya lavada y cortada en trozos; carnes cocidas listas para consumirse; aderezos stockeados en los pomos de plástico, situados en la mesada de preparación de hamburguesas; papel envoltorio también en el cajón que sale por debajo de la mesa de armado; y así la lista sería extensa [véase *Anexo Manual de Operaciones*].

Para que cada “pieza” esté lista para ser ensamblada, en esa línea imaginaria del proceso de producción, se dividen a los empleados en varios sectores y tareas: unos rayan zanahoria, mientras otros chequean los insumos de la mesa de armado y reponen envoltorios y cajas de cartón donde se entregan las hamburguesas; otros están en la parrilla o broiler cocinando medallones de carne; etc.

Es decir, la “fábrica” se divide en subsectores, cada uno de los cuales se encargará de que su “pieza” esté lista para el ensamblaje final, esto es, la preparación de la mercancía.

En el caso de que faltara una pieza en ese proceso de ensamblaje final, la producción estaría en problemas. Pensemos por ejemplo que el local se quede sin tomate, queso, o pan. Cualquiera de estos insumos es indispensable para la totalidad del proceso, y en la situación hipotética de que exista algún faltante, harían que la producción se paralice, sin poder pasar a la siguiente etapa de ensamblaje y menos aún, poder acabar el producto.

En resumidas cuentas, existe el ideal de la producción en "línea" como postulaba Ford, aunque actualizada a través de los métodos Pos-Fordistas de producción de piezas en pequeños grupos, donde luego otro grupo de empleados, será el encargado del ensamblaje final: son los que están preparando las hamburguesas y despachándolas.

Asimismo, analizamos en el Capítulo 1 que el salario era para Ford un medio para controlar a los obreros, y una receta para solucionar los problemas de fondo que yacían en su fábrica: la deserción y el ausentismo.

En contraposición, en Mostaza, los bajos salarios y la elevada intensidad de la jornada laboral, parecen aumentar los cotidianos "faltazos" de los empleados, provocando en reiteradas ocasiones la ausencia del personal necesario para desarrollar "normalmente" todos los procesos de producción (lo veremos más detenidamente en el Capítulo 4).

Por otro lado, también se mencionó que una de las innovaciones del Fordismo fue la receptibilidad de teorías provenientes de diversas disciplinas sociales, con el objetivo de aumentar la <efectividad> de la empresa y los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Esto se puede observar a lo largo del curso de capacitación para empleados de Mostaza [véase *Anexo Curso de Entrenador Mostaza*], donde se les insta a sus trabajadores a incorporar tanto conocimientos propios de las Ciencias de la Comunicación, como de la Psicología de la Educación.

Con esto se quiere resaltar que no se trata únicamente de un manual destinado a abordar conocimientos y métodos propios de la Gastronomía, rama de actividad donde se inserta la empresa, sino que pretende que sus trabajadores se transformen en <trabajadores con *ciertos* conocimientos sociales>. Con la particularidad de que, como observamos en las características que adoptan los procesos de trabajo durante la etapa llamada Pos-fordista, aquellos conocimientos no llegarán a convertirse en <cualificaciones> propiamente dichas, socialmente reconocidas[17].

Si por un lado, esos conocimientos le permitirán un probable ascenso en el futuro, el hecho de leer el manual, estudiarlos y adquirirlos, no le implicarán una mejora salarial al trabajador.

[17] Toda <cualificación> para convertirse en un arma para el obrero, con la que pueda luchar por mejorar sus derechos y mejorar su salario, debe ser reconocida socialmente. En caso contrario, como sucede con los trabajadores de Mostaza y Mc Donald's, dicho trabajador no dejará de ser "un simple pibe/a que hace patys".

Con esto se convierte no sólo en un trabajador precarizado, sino en uno <no reconocido socialmente por sus cualificaciones>. Y estas cualificaciones son aquellas gracias a las cuales la empresa decide colocarlo en el sector de cajas.

A este sector, el más importante de la empresa por tener el contacto con los clientes, y por ser el puesto donde se pueden aumentar sus ganancias con las ventas, la empresa se esfuerza por capacitarlo por encima del resto de los empleados. Como dijimos, sin reconocerlo salarialmente.

A modo de ilustración, en el *Manual Para Entrenadores* puede verse un apartado donde se le enseña al empleado los procesos del aprendizaje (propios de la Psicología de la Educación), donde se le señalan los modos de aprender del "ser humano", para que puedan aplicarlo a otros empleados recién ingresados a la empresa [véase Anexo página 4 del documento].

Luego, [en las páginas 7 y 8 del *Curso*], se desarrollan los "puntos esenciales para una buena comunicación", inclusive describiendo la "Teoría del Feedback" (propia de las Ciencias de la Comunicación) e incluyendo ejercicios para evaluar dicha teoría en la página 9.

Asimismo, en las páginas 10 y 11 se profundiza teóricamente en las modalidades de la Comunicación con sus "barreras" y "modos de crear *compromiso* mediante la comunicación". Se deduce que "compromiso" se transforma en el eufemismo de "responsabilidad", "productividad", "obediencia", ya que el curso está destinado, como señalamos, a los futuros entrenadores de los recién ingresantes.

De igual modo, otro aporte sustancial es la "Teoría del Liderazgo" proveniente tanto de la Sociología como de la Psicología Empresarial. Así se puede observar que desde la página 13 a la 19 del *Curso* [véase *Anexo Curso de Entrenadores*], se describen las características que debe tener el Entrenador para "hacerse respetar", así como las "teorías del líder", aplicadas a la empresa. Con esto me refiero a que no se *enseñan* las formas que adoptan los "líderes" en cualquier circunstancia[18], sino únicamente las imprescindibles para ser "líder" en el trabajo.

En resumidas cuentas, en relación a las características Pos-Fordistas en Mostaza, pueden observarse en primer lugar ciertas condiciones de precarización, y en segundo

[18] Como podría ser la teoría de los líderes propuesta por Weber, en la que subyacen el "líder tradicional"; el "líder racional"; y el "líder carismático". Véase: Weber, Max,. *Los tipos de dominación*., en Economía y Sociedad, FCEM, México, 1992, págs. 1047-1076.

lugar, y estrictamente relacionada con la primera, el uso de los *jóvenes* como fuerza de trabajo.

Esto se puede ver en el apartado “Trabajá con nosotros” de su página web, donde aparece un video de dos jóvenes riéndose y promocionando el trabajo[19].

También están presentes en el relato de Meradi sobre su experiencia en Mc Donald’s. Por ejemplo, se puede observar en el momento donde Meradi describe la presentación de las personas que habían superado la entrevista y quedado en la empresa. La gerenta les pregunta sus edades y los va separando en grupos:

“-Vos cuántos años tenés.

-18…

-Acá. Vos cuántos años tenés.

-16…

-Yo tengo 26.

-Si ya sé. Me acuerdo de vos. Acá.” (Meradi, 2010, pág. 314).

Justamente, luego explica Meradi, la gerenta se acuerda de ella por su edad.

Otro ejemplo se desprende de un manual o guía que le entregan a la misma autora, en esa primera clase de presentación. Lo abre y descubre que: “en la primera página, un chico no mayor de 18 años sonríe con la gorra de Mc Donald’s” (Meradi, 2010, pág. 321). Y luego en otro pasaje, Meradi describe a una de sus compañeras, Noelia, diciendo que “tiene 22 años y trabaja en Mc Donald’s desde los 18. Es una de las empleadas con más antigüedad en el local” (Meradi, 2010, pág. 325).

De esta manera, observamos el patrón común: la preferencia por jóvenes. En mi experiencia personal, en reiteradas ocasiones me preguntaron si tenía amigos o conocidos para avisarles que Mostaza iba a estar haciendo entrevistas, con la única condición de que tengan entre 16 y 20 años. En el caso de que fueran más grandes de edad, seguramente no serían admitidos. Sería una pérdida de tiempo para ellos. Es por esto, que tanto Meradi como su gerenta, percibían su admisión en la empresa con la edad de 26 años como algo extraño.

Además, dijimos en el Capítulo 1 que una de las características de la precarización es la necesidad de contar con mano de obra *flexible*. Esto es, que se acomode a diversos

[19] Véase www.mostazaweb.com.ar/trabaja-en-mostaza

rangos horarios, y por lo tanto tenga una amplia disponibilidad horaria, y al mismo tiempo, que los trabajadores sean versátiles, es decir, que puedan trabajar en diversos puestos y conozcan las tareas de todos ellos.

En este sentido, estos trabajos suelen presentarse como trabajos *part-time*[20], como "aquellos trabajos que permiten al mismo tiempo que los jóvenes estudien", siendo en realidad una excusa para desplegar todos los beneficios empresariales de la precarización.

De hecho, la empresa presenta la "disponibilidad horaria" (eufemismo de flexibilidad) como un beneficio para el propio empleado, ya que:

-"Trabajar en Mostaza te permite seguir con tus actividades personales!". [Véase *Anexo Manual de Inducción*, apartado 4].

Sin embargo, apenas dos párrafos por debajo de aquel "eslogan" tan conocido en este tipo de empresas, se advierte que, para ganar el "premio a la concurrencia efectiva[21]", el trabajador debe:

> Haber concurrido efectivamente todos los días del mes que debe prestar servicios según horarios publicados con anticipación. Solo se consideran justificadas a los fines de este premio las ausencias correspondientes por licencia anual ordinaria, es decir, solo se justifica si la persona está gozando de la licencia de vacaciones. Por ende, *también se pierde el premio por gozar de día de estudio* y también por licencia por enfermedad. Cumplir íntegramente la jornada de trabajo. No retirarse por propia voluntad del trabajo antes de cumplir el horario publicado. [La cursiva es nuestra]. [Véase *Anexo Manual de Inducción* apartado 4].

En consecuencia, son escasas las veces donde un trabajador decide pedirse un día de estudio, ya que aquello repercutirá en la no cobranza del "presentismo". En el caso de Mostaza, este representaba el 14% del salario por las horas trabajadas, de ahí se desprende la importancia, para todos sus empleados, del mismo[22]. [Véase *Anexo Recibos de Sueldo*].

[20] Toman este nombre aquellos trabajos de media jornada. Normalmente, se incluyen hasta aquellos empleos que conllevan 6 horas diarias.

[21] También llamado "presentismo". La empresa lo describe así: "incluye no sólo haber asistido todos los días del mes que la persona tenía horarios programados, sino que sobre todo, toma en cuenta la puntualidad perfecta. Es decir, que en vez de hablar de "presentismo", empezaremos a denominar este premio como "concurrencia efectiva". [Véase Anexo Manual de Inducción apartado 4].

[22] El "presentismo" terminaba siendo una parte sustancial del total del salario del trabajador. Si le agregamos el salario ya bajo, rozando los bordes del salario mínimo, a la pérdida del presentismo, las ganancias de ese mes terminaban siendo muy bajas.

Por lo tanto, el lema sostenido por estas empresas donde se presentan como las “ayudantas por excelencia” de los jóvenes que se están insertando al mercado laboral, se desvanece completamente.

Además, si bien el texto citado anteriormente no permite que el trabajador se retire, por causas mayores, del lugar de trabajo sin perder el presentismo (como puede ser: sentirse mal, fallecimiento de algún ser querido, etc.), la empresa sí permite que en algunos casos, a instancias del Gerente o Corredor de Turno, el trabajador pueda retirarse a su casa sin perderlo.

¿Pero cuáles son estos casos? Aquello sucede únicamente cuando el nivel de clientes disminuye, y el Gerente observa que “sobran” empleados en determinada franja horaria del día. Por lo tanto, en estos casos, permite que algún trabajador se vaya a su casa porque la empresa ya no lo necesita, sin perder el presentismo, pero también sin cobrar esas horas que le habían sido programadas en la grilla de horarios. Es decir, se “recortan” las horas de cierto trabajador y su sueldo final, debido a que este depende de las horas trabajadas efectivamente. Así como, por efecto dominó, cobrará menos porcentaje de “presentismo”.

Entonces el “premio a la concurrencia efectiva” no se presenta únicamente como medio para obtener mayor o menor plusvalía a partir de la disminución de los costos de la fuerza de trabajo (me refiero a pagar más o menos sueldos a partir de él). Sino que sobre todo, se transforma en un método de control y disciplina por excelencia, como veremos en el Capítulo 3.

Capítulo 3

Poder y Control en la industria de la comida rápida: obligados a sonreír, pero...

“Las penas y las vaquitas se van por la misma senda, las penas son de nosotros, las vaquitas son ajenas...”

Atahualpa Yupanqui. *El arriero*.

De forma general, los locales de Mostaza responden a la disposición de *clausurar* un lugar específico, para que este se convierta únicamente en lugar de trabajo y disciplina (Foucault, Vigilar y castigar, 2008). En mi caso, adoptaba la materialidad de un gran espacio de aproximadamente 150 metros cuadrados, ubicado en un Shopping Center.

Es decir, Mostaza comparte ciertas características en común con otras instituciones de encierro: hora de entrada y salida (controladas con la fichada de huella dactilar); horario de recreo (en Mostaza, utilizado para comer, fumar, ir al baño, aunque sólo constaba de unos minutos[23]); uniforme; estructura de poder jerárquica; normas y estatutos que cumplir; entre otros.

Para Foucault, la estructura disciplinaria de las fábricas es semejante a las de los asilos de vagabundos; los colegios (sobre todo la modalidad de los "internados"); los cuarteles militares. En este sentido, por todas sus similitudes afirma: "La fábrica explícitamente se asemeja al convento, a la fortaleza, a una ciudad cerrada" (Foucault, Vigilar y castigar, 2008, pág. 165).

Gilles Deleuze va más allá, y en un análisis posterior a la obra de Foucault, propone en realidad llamar a las sociedades contemporáneas como "sociedades de control" (Deleuze, 2016).

En consecuencia, si reunimos los aportes de Coriat, Foucault y Deleuze, y como intentamos describirlo en el Capítulo 1, arribamos a la idea de que el dispositivo Fordiano de la línea de montaje no sólo es una forma de planificar el proceso de producción. Es, sobre todo, un instrumento de vigilancia.

La forma de producción en línea permite la observación de todos los obreros, donde el capataz identifica de mejor manera, a través de todo el panorama de la producción a la vista, a aquellos holgazanes, así como los errores efectuados en algún momento de la producción, con sus respectivas sanciones.

Así describe Foucault la importancia del control en la fábrica:

> (…) Es un cambio de escala, es también un nuevo tipo de control (…) Se trata, a medida que se concentran las fuerzas de producción, de obtener de ellas el máximo de ventajas y de neutralizar sus inconvenientes (robos, interrupciones del trabajo,

[23] Si la jornada de trabajo de ese día era mayor a 7 horas, al trabajador le correspondían 30 minutos de descanso.
Si era menor a 7 horas (la mayoría de las veces), eran 20 los minutos de descanso.
Se deducirá que el trabajador, además de sólo alcanzarle el tiempo para comer (prácticamente sin poder relajarse que ya tenía que volver a fichar), debía comer rápido, para evitar excederse y perder el presentismo.

agitaciones y “cábalas”); de proteger los materiales y herramientas y de dominar las fuerzas de trabajo. (Foucault, Vigilar y castigar, 2008, pág. 165).

En efecto, toda la cocina del local de Mostaza se dispone de una manera semejante, permitiendo la estricta supervisión a los “Entrenadores” o “Corredores de turno”, quienes deben vigilar constantemente el proceso de producción de los alimentos, ya sea el simple proceso de rayar zanahoria, como el armado de las hamburguesas. Estrictamente, la cocina, incluye el sector de mesadas y bachas donde se preparan ensaladas, donde está el horno de las medialunas y donde se lavan los utensilios; así como el sector de parrillas a gas, el ‘broiler’[24], los freezers, y las canastas de pan. Propiamente, la cocina de Mostaza no sigue la ‘línea recta’ que era el modelo clásico de la línea de montaje: está diagramada en dos ambientes, uno sector ensaladas, horno y lavado, y un segundo sector de parrillas y preparación de las hamburguesas, pero, y esto es lo importante, completamente unidas, que permiten la visión por parte de los capataces de todo el proceso de trabajo y de todos los trabajadores.

Sin embargo, Mostaza no llega al extremo de Mc Donald’s, donde la cocina y en especial la preparación de las hamburguesas puede ser observable por los clientes desde fuera. Aquí el dispositivo de control no sólo proviene de los jefes de turno, sino también de caras desconocidas desde el exterior, reforzando aún más el ojo puesto en el cuerpo del obrero, y en su proceso de trabajo. Prácticamente, se podría decir, que si bien los trabajadores de Mc Donald’s realizan un trabajo en primera instancia “en privacidad”, en una cocina de un local de comida rápida, en el mismo proceso, dicho trabajo se termina convirtiendo en “público” ya que no sólo trabajan para el adentro, la empresa, sino también para el afuera: los clientes que los miran.

En mi caso particular, en el local donde trabajé, sucedía un fenómeno notablemente foucaultiano. Empezaré describiendo la tarea de la que muchas veces estaba destinado a realizar. En los días donde no concurrían muchos clientes a comprar al local, los jefes de turno me mandaban a entregar folletos de promociones ‘2x1’ o ‘30% de descuento’ a las personas que pasaran por la calle. Nosotros lo llamábamos “volantear”, es decir, entregar volantes. Me mandaban a hacerlo en una esquina, donde debía estar parado, muchas veces con una mano sosteniendo un cartel donde se veía una hamburguesa en promoción, y en la otra mano los folletos para entregar.

[24] El ‘broiler’ es un horno a cadena donde de un lado se colocan las carnes de hamburguesas crudas y salen por el otro lado cocidas, cayendo a un ‘cambro’ o recipiente que contiene las carnes listas para transformarse en hamburguesas, es decir, listas para ser preparadas con pan y otros ingredientes de un combo.

Mi local, situado en el 3er piso del shopping Recoleta Mall, tenía un balcón con mesas y sillas donde la gente podía sentarse a comer, y desde donde si se miraba para abajo, se veía perfectamente la esquina donde yacíamos parados entregando folletos.

Sucedía que los Jefes de turno, nos vigilaban desde el balcón, muchas veces nos dábamos cuenta de ello a través de sus gritos desde arriba, como por las quejas luego de haber subido al local y de reproches por no haber entregado un volante a un señor que pasó por adelante mío. La orden por parte de ellos no admitía tutía: se entregaban folletos a todo el mundo, no debíamos dejar una sola persona sin 'folletear'.

Una vez naturalizado e incorporado, en el sentido literal del término, *vuelto corpóreo*, aquel sistema de control desde el balcón, que podríamos asemejar a la 'vigilancia panóptica' descripta por Foucault, nos sucedía lo mismo que a los confinados de las cárceles: nos veíamos obligados a volantear a cada persona que pasara adelante nuestro ya que sentíamos la vigilancia que pesaba sobre nuestras espaldas.

Nunca sabíamos cuándo podía llegar aquel grito reprochando nuestro trabajo. No había 'tiempos muertos' donde descansar de la constante insistencia con que suplicábamos que agarren nuestros folletos.

Habíamos hecho carne el control sobre nosotros. Ahora nosotros éramos quienes nos auto-controlábamos de 'hacer bien y sin descanso el trabajo'.

Algo similar sucedía con las cámaras: cada acción nuestra (únicamente el baño no contaba con cámaras) era filmada.

Jamás sabíamos si alguien estaba atento a ellas, ello no importaba. El sólo hecho de antiguos relatos, por parte de los Jefes de turno y a veces de algunos empleados, que contaban historias de cámaras y sanciones a quienes habían infringido alguna regla o norma particular, provocaba en los cuerpos nuevamente el control necesario para no hacer más que el trabajo.

En este sentido, a modo de ilustración, sobran los ejemplos donde nos censurábamos de comer alguna hamburguesa no apta para la venta (pero sí para el consumo de una persona), debido al peligro de ser visto por las cámaras. Aunque en algunos casos, había excepciones, que las veremos en el capítulo destinado a las diversas formas de resistencia.

A su vez, existía una forma 'material' de lograr sumisión y disciplina obreras: los apercibimientos[25].

Estos consistían en un 'llamado de atención' para el trabajador, causado por algún ausentismo injustificado, llegada tarde, o insubordinación ante el Jefe de turno. El apercibimiento, que se entregaba al trabajador castigado en forma impresa, debía ser firmado por él, y en su contenido se admitía que en caso de ser apercibido en varias ocasiones, el trabajador sería suspendido.

Las consecuencias del apercibimiento no eran muchas más allá del castigo leído en una hoja, pero sí había una muy importante: traía aparejado la pérdida del 'presentismo'[26]. Esto repercutía en el salario del trabajador, logrando efectivamente una mayor sumisión del obrero, así como un control estricto en el acatamiento del cronograma de horarios.

Ahora bien, hasta aquí, hemos hablado de formas de control y vigilancia obreras que podrían abarcar en realidad, otros tipos de trabajo. Es momento de pasar a analizar formas de control más particulares de Mostaza y Mc Donald's.

En primer lugar, podemos hablar de una característica muy importante en Mc Donald's aunque no lo es tanto en Mostaza: el "empleado del mes".

A una pregunta de Meradi sobre las condiciones que debés reunir para ser empleado del mes, una empleada de Mc Donald's contesta: "Nada, portarte bien" (Meradi, 2010, pág. 385).

El empleado del mes, en este caso, es aquel trabajador que encarna el ideal de obrero de la empresa, es decir, de responsabilidad, productividad, y sumisión.

En el caso de Mostaza, si bien no existe el empleado del mes, en muchas ocasiones se realizan "concursos" entre los empleados donde gana aquel que más "agrandates"[27]

[25] Consiste en un llamado de atención. Si el trabajador llegaba a los tres apercibimientos, era suspendido.

[26] El 'presentismo' es un concepto utilizado en muchas empresas, luego materializado en el salario. Se registran todas las entradas y salidas del trabajador, así como sus ausencias, y en caso de haber cumplido a la perfección el horario dispuesto por ella, es decir, no haber llegado tarde ni haber faltado, se considera que el trabajador cumple con el 'presentismo' y será retribuido en forma monetaria como 'parte de salario extra'. Sin embargo, las faltas justificadas, como las licencias por enfermedad, maternidad, paternidad, o por día de estudio, afectaban al presentismo. El trabajador automáticamente lo perdía.

[27] El "agrandate" es llamado así por los trabajadores de Mostaza al porcentaje de venta de combos más grandes que el tamaño estándar, sobre el total de combos vendidos. Esto significa que si un cliente agranda su combo (papas y gaseosas son los elementos 'agrandables'), repercute en las estadísticas de su vendedor que lo hacen "más productivo" para la empresa, ya que cada 'agrandate' tiene un valor más caro. Existen dos tipos de 'agrandate' en Mostaza: mediano y grande.

venda, relegando a un segundo plano el control de los obreros y privilegiando en mayor medida la productividad en las ventas.

Es necesario resaltar que estas lógicas de premiar a un solo ganador, donde en el concurso participan todos los empleados del local, esto es, entre 20 y 40 personas, justamente conlleva el "podio" de sólo uno de ellos, y a la mayoría aplica una especie de 'castigo por ausencia', fomentando la competitividad entre los mismos trabajadores. Por esto es que William Davies señala como característica principal del neoliberalismo, la implementación de concursos y exámenes de carácter meritocráticos, que fomentan las lógicas de *eficiencia* y *competitividad* (Davies, El nuevo neoliberalismo, 2016)

Es por esto también que Deleuze prefiere hablar de "empresas" en el capitalismo contemporáneo, dejando atrás la idea de "fábricas", por las siguientes razones:

> Es cierto que ya la fábrica utilizaba el sistema de las primas y los incentivos, pero la empresa se esfuerza con mayor profundidad en imponer una modulación de cada salario, en estados siempre metaestables que admiten confrontaciones, concursos y premios extremadamente cómicos (Deleuze, 2016, pág. 2).

Es decir, la competitividad y la meritocracia entre compañeros se profundiza aún más, funcionando como sistema de reconocimiento hacia la labor de los empleados.

Asimismo, Deleuze diferencia entre el anterior modelo fabril y el actual en forma de "empresa":

> La fábrica hacía de los individuos un cuerpo, con la doble ventaja de que, de este modo, el patrono podía vigilar cada uno de los elementos que formaban la masa, y los sindicatos podían movilizar a toda una masa de resistentes. La empresa, en cambio, instituye entre los individuos una rivalidad interminable a modo de sana competición, como una motivación excelente que contrapone unos individuos a otros y atraviesa a cada uno de ellos, dividiéndole interiormente. (Deleuze, 2016, pág. 2).

Por otro lado, deberíamos reconocer también que el tiempo se vuelve un factor clave: el Gerente de Mostaza es evaluado por sus superiores (llamados "regionales") de acuerdo a la venta y al "tiempo de su local". Éste se mide sumando el total del tiempo entre la toma de pedidos; el preparado; y la entrega efectiva al cliente. Luego esta suma total se divide por la cantidad de pedidos, y arroja el promedio de tiempo por cliente.

Así, el objetivo de tiempo/cliente de la empresa suele ser de 3 minutos 30 segundos.

Este “tiempo máximo por pedido” se transforma tanto en un instrumento para mantener la productividad en alza, como uno de control para evitar la “holganza” de sus empleados.

Deleuze en este sentido afirma: “los individuos han devenido “dividuales” y las masas se han convertido en indicadores, datos, mercados o “bancos’’ (Deleuze, 2016, pág. 3). De esta forma, el Gerente se transformaba en una “cifra”: cuánto producía y vendía su local.

En segundo lugar, se repite en ambas cadenas (Mostaza y Mc Donald’s) otro sistema de vigilancia permanente: la práctica del “cliente oculto” (así llamado en Mostaza) y del “Mystery Shopper” (nombre que recibe en Mc Donald’s).

Esta práctica consiste en hacer saber a los empleados, en la última entrevista previa al ingresar al trabajo o mismo una vez trabajando, que en cualquier momento puede llegar una persona que actuará como un cliente normal, pero que sin embargo trabaja para la compañía y va a puntuar tu trabajo: si estabas sonriente al momento de atenderlo; si lo hiciste con buenos modales; si armaste de la forma correcta la bandeja con el pedido; si fuiste rápido; si tenías tu lugar de trabajo en forma limpia y ordenada; etc.

Por lo tanto, al no saber en qué momento puede llegar esta persona de la empresa a observarte y puntuarte, el trabajador se dispone a “darlo todo” en todo momento.

Nuevamente, incorpora dicho dispositivo de control y vigilancia y realiza su trabajo atendiendo a los estándares óptimos que pide la compañía: sonriente; rápido; siendo limpio y ordenado; armando bien los pedidos, en fin, aumentando la tasa de explotación a través del aumento de la intensidad del trabajo.

Así le advierte una compañera de Mc Donald’s a Meradi mientras trabajan en un local de la compañía:

> -Nunca te olvides de la cortesía, por el *mystery*. El otro día a mí me bajó veinte puntos porque dijo que lo atendí mal… No sé por qué dijo eso, si yo no atiendo mal a nadie.
>
> -¿Qué es el *mistery*?
>
> -El *mystery shopper*. Es alguien que viene de sorpresa, cada tanto y hace un informe de vos.
>
> -¿Pero vos te das cuenta quién es?
>
> -No, nunca te das cuenta. Por eso hay que hacer siempre las cosas bien, porque nunca sabés quién puede ser un *mystery shopper* (Meradi, 2010, pág. 327).

Deleuze agregaría aquí que el capitalismo contemporáneo “ya no compra materias primas ni vende productos terminados, o procede al montaje de piezas sueltas. Lo que intenta vender son servicios, lo que quiere comprar son acciones” (Deleuze, 2016). Es decir, se intenta vender no solamente el combo de comida, sino “momentos”; el lema “regalá buenos momentos” es una fiel expresión de estas empresas. Se pretende vender también un servicio rápido, eficaz, atento [véase *Anexo Manual de Operaciones*, págs. 51-54].

Asimismo, los Entrenadores son los encargados de evaluar el desempeño de los “empleados nuevos”, esto es, recién ingresantes, comúnmente una vez por mes. Deben, entre otros ítems, observar que el trabajador cumpla con ciertos “modos de hacer”.

En el caso de que el obrero evaluado esté en el puesto de cajas, se debe tomar nota si “saluda al cliente en forma espontánea, amable y con una sonrisa”; “toma el pedido atentamente, y realiza la venta sugestiva”; y “agradece amablemente al cliente guiándolo hacia un costado” [ver *Anexo Evaluación de Puesto*].

Mientras el empleado arma el pedido/bandeja, el Entrenador que le está realizando la evaluación debe observar si “reúne el pedido en la secuencia correcta, llevando un solo producto por mano y memoriza el pedido”; “hace la comprobación final de calidad, y presenta el pedido amablemente, demuestra energía y rapidez”; “despide al cliente con un saludo espontáneo y lo invita a que vuelva”; y si “ayuda a mantener la limpieza e higiene del área”.

Cada ítem es rellenado con un “tic”, y por lo tanto existen dos posibilidades: el empleado lo “hace bien” o “lo hace mal”. No existen las puntuaciones. Y la prioridad, a merced de los manuales y las disposiciones de los Jefes de Turno, es “siempre darle la razón al cliente”.

Como se desprende de lo anterior, la “sonrisa” y la “rapidez” se enfocan en los trabajadores del sector cajas, pero como se observa en los casilleros del resto de puestos (“puesto papas”; “puesto armador”; “puesto broiler y productos fritos”), la *velocidad* y la *efectividad* son igual de importantes. La intensidad del trabajo pretende ser la misma en todos los puestos.

Si estos mecanismos de control son in-corporados, esto es, naturalizados por el trabajador y asimilados en su rutina laboral, la forma más visible que adquieren pueden analizarse en lo *proxémico*, la *quinésica*, y la *estética* del obrero al momento de estar haciendo su trabajo.

Es decir, tanto el espacio entre los cuerpos, como sus movimientos y gesticulaciones, y su estética corporal, son espacios invadidos por el poder dentro del trabajo.

Comencemos por la *estética*: en el caso de las mujeres, se prefiere que se pinten los labios, sobre todo las chicas que trabajan en las cajas de venta; pero no se permiten aros, piercings, anillos, pulseras, y el pelo debe estar recogido (sobre todo aquellas que se encuentran en el sector cocina, para que no caigan pelos sobre la comida). Aquí podríamos decir que las razones son en parte estéticas y en parte bromatológicas.

En el caso de los hombres, al igual que las chicas, no están permitidos ningún tipo de aros, piercings, anillos, y en el caso del pelo, debe ser corto (sin sobrepasar el largo del cuello de la camisa o chomba), y deben estar extremadamente afeitados, al punto de que en mi caso particular, al ser un chico 'barbudo', debía afeitarme todos los días, y era controlado al llegar al local por el Jefe de Turno que me pasaba una hoja por los cachetes de la cara, y en caso de no hacer ruido, era porque estaba bien afeitado, y en caso de que hiciera ruido la hoja, como si se estuviese raspando una superficie áspera, me obligaban a afeitarme antes de dejarme fichar para empezar a trabajar, con la respectiva pérdida del presentismo que traía consigo la fichada tarde.

En el caso de la barba, todo parece indicar que las razones esgrimidas son de índole estéticas y muy poco bromatológicas, exacerbando el control del cuerpo del trabajador al punto de decidir sobre sus pelos, reproduciendo la lógica militar del control absoluto (Foucault, Vigilar y castigar, 2008).

El siguiente pasaje ilustra la importancia del uniforme y el aseo como dispositivo de disciplina, al mismo tiempo que el *terror* como forma de lograr sumisión. La que habla es una gerenta de Mc Donald's a nuevos empleados recién contratados:

> (…) El uniforme. El uniforme tiene que estar completo y siempre limpio. La gorra, chicos. Es muy importante que cuiden la gorra. Si ustedes pierden la gorra, es un problema. Por qué. Porque ustedes no pueden salir al área de servicio sin la gorra (…) Si se olvidan la gorra y alguien les roba la gorra, están en problemas (…) Los bolsillos del pantalón y de la camisa están cosidos, chicos. Y están cosidos a propósito. No los pueden descocer ni hacer otro bolsillo (…) Los chicos con el pelo corto, las patillas no le pueden llegar más abajo del lóbulo de la oreja y el largo no puede tocar el cuello de la camisa. (…) Los chicos no pueden tener barba ni bigotes. Las chicas no pueden estar maquilladas. (…) (Meradi, 2010, pág. 315).

En cuanto a la *proxémica* y *kinésica*, se puede extraer un buen ejemplo de una conversación de Meradi, contada en primera persona, con una compañera en Mc Donald's:

"Estamos paradas junto al horno. Yo me apoyo con la cintura en la mesada.

-No, no te tires así que te puede ver el mystery" (Meradi, 2010, pág. 351).

Es decir, las formas de descanso naturales del cuerpo, como puede ser apoyarse un momento en algún borde, pararse y estirar las manos y la espalda, o simplemente descansar unos segundos, está terminantemente prohibido en estas empresas.

En caso de verte parado sin hacer ninguna tarea, además del reto por parte del Jefe de turno, inmediatamente provoca que se te asigne una tarea, por más que esta sea insignificante o inútil.

Es decir, se intenta *acostumbrar* al cuerpo a estar de cierta manera, desechando el ropaje de posturas, movimientos, gestos que pertenecerían más bien al orden doméstico, para colocarse el traje de la disciplina corporal.

Foucault relata esta *transformación* en el andar de los cuerpos en el caso de los soldados:

> El soldado se ha convertido en algo que se fabrica; de una pasta informe, de un cuerpo inepto, se ha hecho la máquina que se necesitaba; se han corregido poco a poco las posturas; lentamente, una coacción calculada recorre cada parte de su cuerpo, lo domina, pliega el conjunto, lo vuelve perpetuamente disponible, y se prolonga, en silencio, en el automatismo de los hábitos; en suma, se ha "expulsado al campesino" y se le ha dado el "aire del soldado" (Foucault, Vigilar y castigar, 2008, págs. 157-158).

Otro pasaje de Meradi ilustra este hecho. Había que convertirse, en su caso, en empleada de Mc Donald's:

> (…) miro el lobby para ver si hay algo que levantar, las mesas, el piso. Pero está todo en orden. Estiro apenas los flancos de la espalda, sin que se note que me estoy estirando, porque me duele. Entonces ella se da vuelta y me dice:
>
> -Te voy a decir una cosa. Vos siempre tenés que estar haciendo algo. O sea, si no hay nada para hacer, no importa, volvés a barrer el piso, pasás el lampazo, estoqueás el azúcar, te fijás. Porque si los gerentes te ven así van a pensar que tenés miedo, ¿entendés? No importa qué. Vos empezás a hacer algo, y mientras lo vas haciendo

> vas pensando qué podés hacer después, ¿entendés? Siempre haciendo algo. (Meradi, 2010, pág. 368).

El ideal de los cuerpos en constante movimiento, como la cadena de montaje, siempre en marcha, es trabajar de manera continua, sin interrupciones, con la misma cadencia.

De hecho, las charlas entre empleados, que no sean preguntas o respuestas sobre el trabajo que están realizando en ese mismo instante, están prohibidas. Son consideradas 'tiempos muertos' y pueden provocar, según la empresa, una distracción al momento del trabajo.

Lo mismo sucede con la sonrisa. Aquellos empleados que estuvieran en el sector de cajas, en la toma de pedidos y por lo tanto en el contacto cara a cara con los clientes, debían permanecer siempre con una sonrisa, no sólo por indicaciones de los superiores, sino también por orden escrita: en los manuales de empleados de Mc Donald's y Mostaza abundaban las imágenes donde se ven empleados sonrientes y hasta un cartel, del tamaño de una página en el caso de Mc Donald's, donde se observaba la inscripción: "Me encanta sonreír", acompañada con la imagen de una empleada risueña y alegre (Meradi, 2010).

Sobre el particular, es interesante notar que William Davies observa al capitalismo contemporáneo como "creador" del hito de la felicidad. Según el autor, tanto el gobierno como las empresas, proponen el ideal de la sonrisa y la ausencia del malestar (Davies, La industria de la felicidad: cómo el gobierno y las grandes empresas nos vendieron el bienestar, 2017). De esta forma, los empleados de las empresas de comida rápida deben ser exponentes fieles de la época: siempre sonreír.

Lo mismo observa Christian Ferrer sobre la sociedad actual, donde relaciona la tecnología con la suscripción al hito de la felicidad. Ferrer ejemplifica con todas las mercancías creadas para soportar el dolor: las industrias farmacéuticas, encargadas de asegurar "calmantes", los seguros de los bancos y de todo tipo, e incluso la especificidad que adoptan los psicólogos como amortiguadores del sufrimiento. (Ferrer, 2011). Es decir, la época contemporánea intenta relegar el dolor, postulando un supuesto paraíso donde reina la felicidad.

En el caso de Mostaza, además de lo descripto anteriormente, la importancia del "mostrarse feliz" se ejemplifica en el curso de capacitación del personal encargado de la atención en caja. Este curso tomaba el nombre de "SMILE" [véase *Curso de Entrenador Mostaza*, página 2].

Más aún, no estaba permitido permanecer atendiendo clientes si el trabajador rompía en llanto, por cualquier motivo (ya sea personal o por el mal trato de un cliente, lo que era habitual). Era obligado a ir al baño a limpiarse la cara y luego volver. Y esto no tenía como fin cuidar la "salud anímica" del trabajador, ya que continuaba trabajando una vez secados sus ojos de lágrimas, sino con la "mala imagen" que se mostraba hacia el afuera.

Ya veremos en el capítulo de Resistencia por qué los trabajadores deciden acatar esta orden y disposición de la empresa, y suelen mostrarse risueños, a pesar de estar sumamente precarizados y mal pagos, en vez de optar por mantener una "cara de traste" a modo de protesta.

Sin embargo, el mecanismo suele ser bastante perverso. Mientras, por un lado, el trabajador está obligado a realizar sus tareas de forma sonriente, lo que los obreros sienten por dentro suele ser todo lo contrario.

Como hicimos notar en el Capítulo 2, la deserción o renuncia es cosa corriente en estas empresas, y la mayoría de las veces es por el *sentimiento* que experimenta el trabajador. Meradi relata una conversación con una compañera de Mc Donald's: "Noelia me dice: -Yo antes me quería ir, no quería estar más un día trabajando acá.

-Y después qué pasó?

-Y… todos me decían: aguantá, aguantá." (Meradi, 2010, pág. 331).

Incluso existen casos donde los jóvenes recién ingresados, renuncian luego de "sobrevivir" al primer día de trabajo. Así cuenta Meradi sus sentimientos en ese primer día, mientras limpiaba un pelotero en el cierre de Mc Donald's, y luego el de su compañera Noelia:

> No aguanto más, me duele todo el cuerpo. Le barro los pies al payaso y me agarran ganas de llorar. Pienso: ¿y si exploto acá?, ¿si este es mi primer y último día de trabajo? (…) En el baño, Noelia también está por llorar:
>
> -No puede ser. Qué, ¿si no estabas vos me tenía que quedar hasta las tres de la mañana yo sola? Yo ahora cuando salga le voy a decir a Verónica… No puede ser.
>
> (…) Me cuenta que en la última semana renunciaron dos chicas al Mc Café. Una renunció el primer día, se fue llorando (Meradi, 2010, págs. 337-338).

Como afirma Claudia Kozak, se pretende "un cuerpo negado en su sensorialidad y embotado en sus cinco sentidos como mecanismo de defensa para no sentir el cansancio y el dolor" (Kozak, 2008, pág. 37). Sin embargo, no siempre sucede.

Además, se asemeja al ejemplo que brinda Kozak de un texto de Michael Onfray (Kozak, 2008), donde un obrero de fábrica se niega a "sumirse" a las lógicas del trabajo y es por esto que *siente*, que experimenta dolor y cansancio. Es de notar que el personaje del texto de Onfray es un estudiante, y es por eso que puede escapar a la insensibilidad pretendida de sus sentidos, pudiendo realizar una mirada crítica al sistema fabril. Y en este caso, Meradi también lo hizo, podríamos decir, desde su posición como estudiante de Letras[28].

Lo cierto es que el embotamiento de los sentidos tiene el fin de transformar el cuerpo en algo "in-dolente", y es a modo general, un intento de borrar el dolor en la era moderna. En este sentido, Christian Ferrer considera que mientras por un lado la "época moderna" niega el dolor, por otro lado, no ha educado a los cuerpos para saber cómo soportarlo:

> (…) Durante el proceso de formación del carácter no se le proporcionaron al hombre moderno herramientas espirituales aptas para hacer frente a desastres existenciales o bombardeos en profundidad a su dote psíquica. De modo que los dilemas y problemas propios de la experiencia urbana, la *jornada laboral*, el desajuste familiar o desgracias mayores, sólo podían ser insuficientemente "encajados" o digeridos, *transformándose entonces en la nutrición del desaliento, el resentimiento o la depresión*. En la época de la vulneración organizada de la subjetividad, el cuerpo deviene muñeco de vudú (Ferrer, 2011, pág. 14) (las cursivas son nuestras).

Es decir, resulta interesante remarcar las características que adopta el *dolor* en nuestra época, ya que es el resultado de una educación del cuerpo, de una domesticación en la forma del sentir, siendo imprescindible para el análisis de los sentimientos (y del sufrir) en el ambiente de trabajo.

También es por esto que Bookchin señala que el trabajo moderno es *externo* a la vida real, cuando no siempre fue así. Esto lo analiza muy bien Foucault cuando describe la "sociedad disciplinaria", donde las instituciones de encierro tienen un horario de entrada (al trabajo, en el caso de la fábrica), y de salida (que vendría a ser una especie de retorno a ese "mundo real" fuera del trabajo).

Bookchin advierte que "la subjetividad del productor se ve totalmente atrofiada y reducida a un objeto entre los objetos" (Bookchin, 1999, pág. 337). Es decir, el Taylorismo y luego el Fordismo, al separar al productor del producto, y al quitarle la

[28] Al momento de trabajar y escribir sus crónicas, Laura Meradi se encontraba cursando las últimas materias de Licenciatura en Letras en la Universidad de Buenos Aires.

decisión de cómo trabajar, crea una nueva “cosa”, un nuevo “objeto”: el cuerpo del trabajador.

Asimismo, las expresiones de Meradi sobre sus sentimientos que experimenta como trabajadora de Mc Donald’s (los mismos que yo en Mostaza), pueden relacionarse a lo que Richard Sennett llama “la corrosión del carácter”, como una de las consecuencias del trabajar en el sistema capitalista contemporáneo (Sennett, 2006).

Sennett afirma que las características, que nosotros atribuimos en los primeros capítulos al “Neoliberalismo”, estas son, la flexibilidad, la precarización, la incertidumbre, repercuten indefectiblemente en el carácter de las personas que viven sumergidas en esos trabajos, donde el futuro es incierto, sin proyecciones, y con la enorme posibilidad de sufrir grandes recambios de un día para el otro (Sennett, 2006). Recordemos, a modo de ilustración, que uno de los mayores miedos de los empleados de Mostaza es la pérdida del “presentismo”, que se puede perder *de un día para el otro,* creando una incertidumbre del monto que tendrá su salario, que permanece durante todo el mes.

Capítulo 4

Algunas consecuencias “invisibles”: la transformación de los conceptos “amistad” y “compañerismo”

“¡Oh amigos, no hay amigo!”

Aristóteles. *Ética nicomáquea*.

En Mostaza, las ideas de los empleados sobre la “amistad” y el “compañerismo” se volvían paradójicas, o cuanto menos, contradictorias.

¿Por qué hablar de estos conceptos, al parecer “insignificantes” para analizar los procesos de producción y control en Mostaza?

Porque a partir de ellos, de estas “manera de ser” del día a día, se puede vislumbrar de forma general, la forma y los alcances del poder. Coincidimos con la tradición de la filosofía de género, que afirma que “lo personal es político”, y luego diremos, coincidiendo con Foucault en su idea de la “microfísica del poder”, que, en toda relación humana, existe el poder (Foucault, Microfísica del poder, 2019). Y aún más, se vuelve más potente en los casos que permanece en las tinieblas, “invisibilizado”.

Así, al argumento que se me podrá esgrimir de: “¿por qué crees importante hablar de las formas de compañerismo en estas empresas de comida rápida?”, yo diré: porque el poder parece ser más fuerte en estas áreas alejadas normalmente del análisis, precisamente porque yacen ocultadas por el poder, y podríamos decir, “normalizadas”. El poder normaliza, y al mismo tiempo, invisibiliza.

Empezaremos, siguiendo los pensamientos de Derrida, caracterizando los “mitos” que conforman la idea de la “amistad” en nuestras sociedades. Sobre todo, dos ideas: la amistad se supone “incondicional” y “desinteresada” (Derrida, 1998)[29]. Por su parte, al “compañerismo” lo definiremos como a los ideales de la amistad presentes al momento de una tarea en conjunto, o en nuestro caso de análisis, al momento del trabajo.

De la misma manera, tomando los aportes de Nietzsche, señalaremos que las ideas presentes en los trabajadores acerca de lo que es ser “bueno” o “malo”, y aquí nos tomamos la licencia de agregar “buen compañero” y “mal compañero”, son valores que no ha creado el hombre contemporáneamente sino que ha heredado de una cultura que da prioridad a la mala conciencia y al resentimiento (Nietzsche, 2014). En nuestro caso, esa tradición cultural está inserta en la sociedad en la que vivimos, ya descripta en el capítulo 1, con los ideales de “productividad”, “eficiencia”, tradición que se complementa

[29] En los textos entrelazados de Aristóteles, Platón, Cicerón, Montaigne, Kant, Hegel, Nietzsche, Michelet, Schmitt, Heidegger o Blanchot, el pensador francés analiza y examina la historia del concepto de la amistad, deconstruyendo la concepción falocéntrica de la amistad, que domina nuestra tradición filosófica y política (*Políticas de la amistad: seguido del oído de Heidegger,* 1998).

con las disposiciones de la empresa, en lo cual radica su poder, ya que, al momento de trabajar, las normas y estatutos que se deben cumplir, dependen de ella.

En este sentido, podríamos agregar que el poder se define por aquello que *deberíamos hacer*, por cómo *tendríamos que comportarnos* con los demás, en este caso, en el ámbito de la empresa.

Así es cómo, pasando ahora al análisis de las relaciones entre trabajadores en Mostaza, en realidad se veían transformados aquellos "ideales" del *ser amigo* o *ser compañero*.

En mi caso, y como veremos también en la experiencia de Meradi en Mc Donald's, el "compañerismo" se definía en aquel ambiente de intensa productividad y explotación, como aquel que "daba todo" en el proceso de trabajo, porque de esta forma estaba "siendo fiel" a su grupo.

Aquellas personas que hacían mal su trabajo, ya sea por desgano o como forma de resistir ante la explotación de la empresa, eran estrictamente señaladas por sus compañeros como "irresponsables", "malos compañeros". Y esto era avalado e institucionalizado por la gerencia.

A través de Laura Meradi podemos ver un ejemplo de lo que venimos señalando. Meradi cuenta que existe en su trabajo una carpeta a modo de legajo que se llama "News McCafé", donde las empleadas del sector de cafetería dejan notas u observaciones sobre los descuidos de compañeras, y donde la Gerenta también puede escribir recomendaciones/disposiciones, en realidad intentando examinar lo que se escriben entre trabajadores. Así relata Meradi la situación donde una compañera le deja una nota escrita en el "News McCafé":

> Leo la nota, dice:
>
> <<Ma.Laura:>>
>
> Y <<Ma.Laura:>> está englobado con un marcador rojo (…) Lo primero que pienso es: me escrachó.
>
> <<Te pido q' a partir de ahora cada vez q' descongeles chequees con el gerente lo q' descongelaste, xq' el lunes martes y miércoles tuve problemas con la apertura xq' no descongelaste pirineos, ni cuadros de frambuesa, ni tiramisú. Me perjudicaste la apertura y quiero saber x q' no descongelaste, habiendo tiempo para hacerlo. Todavía no nos conocemos, pero ya podremos hablar mejor personalmente. Besote! Belén.>> (Meradi, 2010, pág. 367).

Aquí vemos la importancia que adquiere para la empresa, esa "reformulación" del concepto de "compañerismo". Ya no es *fiel* ni *compañero* aquella persona que es "desinteresada" en la relación de uno con otro: sino aquel que trabaja bien, que es responsable, que, en el ejemplo, <descongela lo que debe descongelar>. Más aún, pareciera que la "incondicionalidad" se evaporara, a cambio de mostrarse justamente "productivo" y "fiel" a las disposiciones de la empresa, o lo que es lo mismo, al Gerente. La *incondicionalidad* se vuelve vertical (empresa-trabajador), y ya no horizontal (trabajador-trabajador).

De igual manera, la empresa pretende que los superiores (Gerente y Corredores de Turno) utilicen ese "tipo de amistad" para con los empleados, al momento de hacer valer su autoridad y encargarles alguna tarea. Así, por ejemplo, la empresa recomienda a aquellos que impartan órdenes, agradecer a los empleados por hacer una tarea, como podría ser: "gracias por quedarte para ayudarnos una hora más. Esto realmente demuestra tu compromiso con el local" [véase *Anexo Curso de Entrenador Mostaza*, página 8]. Lo que se traduce en términos cotidianos: "gracias por *hacerme* el favor (a mí como superior)".

Ese favor deviene en ser un "buen compañero", como dice el ejemplo, porque "te quedaste una hora extra en la empresa". Así, importa en la relación entre trabajadores los ideales de responsabilidad, productividad, y sumisión (a las órdenes de los superiores).

En consecuencia, se vuelve *normal* que al ausentarse un empleado, se pida ese favor a otro, para quedarse el tiempo que se lo necesite. Muchas veces la causa de la falta al trabajo proviene de la necesidad de un día de estudio no otorgado, una licencia por enfermedad no reconocida (como ya lo veremos en el Capítulo 5), no obstante, la empresa corre el eje del problema. Y ahora lo sitúa en la cuestión del compañerismo: "o sos buen compañero por quedarte el tiempo que te necesitamos, y así ayudas a los otros, o no lo sos, y te convertís en un irresponsable, y serás fruto de la discordia del resto de los trabajadores".

La empresa intenta vincular la amistad y el compañerismo a la lógica del *intercambio* económico, esto quiere decir, que se transforman de acuerdo a una *lógica economicista*. Los pedidos de tareas entre superiores y empleados pareciera tomar esta forma: "yo te pedí un favor, ahora vos me lo tenés que devolver. Y no sólo eso, sino en la cantidad y el tiempo que te lo pido".

Así, a modo de ilustración, un pedido del encargado del turno en el local puede ser el siguiente: "necesito que *me* hagas 10 ensaladas en 25 minutos. Por favor terminalas

rápido, porque te *necesito* adelante".[30]Los encargos de tareas suelen tomar esta primera persona, "te"; "necesito"; "haceme esto"; "hacémelo bien por favor".

La empresa aprovecha, de esta forma, la "moral" y la coloca al servicio de la productividad: la "buena persona" o "buen trabajador" es aquel que sigue sus parámetros (de la empresa), mientras que es "mala persona" el que se aleja de ella. Y de esta forma, el poder se incorpora a la esfera subjetiva de cada empleado, provocando que este resignifique la percepción que se tiene de sí mismo, incluso sobrepasando el ámbito laboral, ya que fuera de la empresa, la relación con un compañero, no se substrae de lo que sucede en el ámbito de trabajo.

La consecuencia más clara es una falsa delimitación entre la amistad y la dominación. La primera se pone al servicio de la segunda. Y muchas veces, la sumisión, se confunde con el compañerismo.

No obstante, llegados a este punto, es necesario advertir que al no existir un "poder absoluto", se dan momentos, situaciones, gestos, y comportamientos de "resistencia", que veremos en el próximo capítulo.

[30] "Adelante" significa estar en caja, tomando pedidos.

Capítulo 5

-¡Vamos a tomar gaseosa y comer hamburguesas!- La Resistencia: prácticas cotidianas para saltarse las normas

"Que precisamente porque el Lager es una gran máquina para convertirnos en animales, nosotros no debemos convertirnos en animales (…) Que somos esclavos, sin ningún derecho, expuestos a cualquier ataque, abocados a una muerte segura, pero que nos ha quedado una facultad y debemos defenderla con todo nuestro vigor porque es la última: la facultad de negar nuestro consentimiento."

Primo Levi. *Si esto es un hombre*.

Al momento de estar trabajando en presencia de los Corredores de Turno y el Gerente, tanto yo como cada uno de mis compañeros, mostrábamos una <máscara> o actuábamos de cierta manera que se acercaba al grado de expectativas de quienes nos dominaban.

Así por ejemplo, cuando sufríamos algún reto (por una hamburguesa mal hecha o un piso mal limpiado, eran los más comunes), poníamos cara sonriente y bajábamos la cabeza, incluso acatábamos la orden de hacerlo nuevamente y lo <hacíamos bien>.

Esto se debía, en términos de James Scott, a que manteníamos en aquellas situaciones de poder, una actitud externa que parecía aceptarlo de forma entusiasta (Scott, 2000). Como si la frase <le gusta que lo reten> se hiciera carne.

Es que estábamos imposibilitados de revelarnos. ¡A quién no le hubiese gustado contestarle con un grito a los reclamos del jefe! Pero *necesitábamos* el trabajo. La palabra *necesito* paradójicamente era muy utilizada por los jefes de turno: <necesito que hagas el piso>; <necesito que limpies la freidora>. Es que ellos también *necesitaban* el trabajo tanto como nosotros, y ellos, desde cierto lado, estaban dominados de la misma manera.

Scott, al estudiar las formas de resistencia de los campesinos en situación de dominación, y la producción de su "discurso oculto[31]", observa que, en la gran mayoría de los casos, en vez de rebelarse directa y públicamente, los campesinos recurrían a formas más seguras de rechazo del poder, como los atentados anónimos, la difamación, los chismes, incluso el robo (Scott, 2000).

Por mi parte, afirmaré que este "discurso oculto" emergía a la superficie durante las noches en que hacíamos el cierre[32] del local. En estas horas, entre las 10 de la noche y las 2 o 3 de la madrugada, en mi local quedaban pocos empleados (dos o tres) junto con algún Corredor de Turno.

Normalmente el turno de empleados que hacía cierre era el mismo todos los días, lo cual generaba un sentimiento de unión y confianza, muchas veces dejando traslucir aquellos elementos del discurso oculto, que en los momentos del día eran impensables de decir o hacer.

[31] Así llama Scott a "aquella cultura política claramente disidente", donde, fuera del escenario de dominación, los subordinados pueden expresar lo que realmente piensan y sienten: su enojo con quien lo somete; su visión del mundo; su lenguaje; sus gustos; sus preferencias. En fin, todo aquello que no pueden decir o hacer durante el acto de dominación.

[32] Los que "hacen cierre" son los encargados de ordenar y limpiar todo el local, dejándolo impecable para la apertura al siguiente día.

El elemento más importante era la *crítica* y la *difamación* hacia los jefes de turno, sobre todo hacia el gerente. Se compartían malas experiencias de los empleados para con él, como determinados pedidos de favores que el gerente les había negado (un día de estudio, un pedido de cambio de horario).

Luego, el lenguaje dentro del local mismo se transformaba. El trato hacia el Corredor de Turno podía hacerse ahora (dependiendo el grado de confianza) a través de groserías, o incluso malas palabras.

La gran mayoría de las veces, la música se cambiaba: de la lista de canciones permitidas por la empresa (y entre las cuales se reproducía cada tantos minutos la publicidad de Mostaza), se pasaba a la elección de los mismos empleados, donde prevalecía la cumbia y el reggaetón, a diferencia del pop y las baladas impuestas por la empresa.

En los momentos donde el Corredor de Turno no podía observarnos, nos animábamos a servirnos gaseosas de todos los gustos, relajados por la ausencia del gerente. Aquellos empleados que contaban con una mayor cercanía con él, primero se servían la gaseosa prohibida, y luego se arrimaban para avisarle, con relativa amistad, de lo que habían hecho.

Lo mismo sucedía cuando aprovechábamos ser pocos (y a sabiendas “confidentes”), para comer algunas patitas de pollo que habían sobrado del día y que luego tendríamos que tirarlas y anotarlas en la planilla de desperdicios. A veces, las comíamos allí apurados, a escondidas de las cámaras, y otras tantas veces las metíamos en la bolsita donde nos llevábamos el consumo, sin que nadie nos viera. Y aquello permanecía en secreto y hasta se hacía en reciprocidad, a modo de quien sella un pacto: si uno se comía o se llevaba algo, el resto hacía lo mismo.

<Cuando el gato no está, los ratones están de fiesta>. Y efectivamente, con la ausencia del gerente, reinaba un ambiente de mayor distensión en las instancias de la dominación y el control.

Al respecto, sucedía lo mismo que ocurriría en una instancia de dominación cualquiera, como el ejemplo del colegio que brinda Scott:

> El efecto de la presencia de un maestro o maestra ante un grupo de estudiantes, apenas se puede comenzar a medir cuando aquél o aquella sale del salón de la clase o cuando los estudiantes salen al recreo. Aparte de lo que dicen, la típica explosión de conversaciones y la exuberancia física que se produce cuando la escuela no está ejerciendo su autoridad, comparada con su previa conducta en el salón de la clase,

> nos deja ver retrospectivamente el efecto que tienen la escuela y el maestro (Scott, 2000, pág. 50).

Es decir, aprovechábamos a hacer aquello que, durante las instancias de dominación y control, nos estaba vedado.

Ahora bien, en lo que hacía a la cotidianeidad de cualquier día y horario, podríamos agregar que aquello, me refiero al hecho de esperar la oportunidad para sacar alguna ventaja e ir en contra de las normas, constituía según Michel De Certeau, una *táctica* en la forma de hacer frente al ejercicio de la dominación (De Certeau, 1996).

De Certeau define a las "tácticas" de los trabajadores como "un arte del débil", y una "victoria del *lugar* sobre el *tiempo*" (De Certeau, 1996, págs. 42-43). Esto quiere decir que nosotros, siendo empleados de Mostaza, debíamos aprovechar una distracción, un alejamiento breve de cualquiera de los Jefes, o el hecho de haber cocinado mal una hamburguesa y no estar a la vista de las cámaras, para emplear el "arte" de vencer a todos aquellos condicionamientos de las normas y prohibiciones de la empresa. Agrega el autor, en este sentido, que "la táctica se encuentra determinada por la ausencia del poder" (De Certeau, 1996, pág. 44), que como vimos, sucedía sobre todo a la noche.

Es una manera, según el mismo autor, de "cazar furtivamente", de estar al acecho, de: "aprovechar las ocasiones y depender de ellas" (De Certeau, 1996, pág. 43). A ello, algunos empleados lo denominaban: "mandarse una cagada", esto significaba: haber trasvasado las reglas; haberse animado a utilizar las herramientas del dominador (esto es, de la empresa), como una hamburguesa, un tostado, una gaseosa, incluso un microondas para calentar unas medialunas (como lo hice en varias oportunidades), para "darlas vuelta" y sacarles el provecho (comerte algo dándote el lujo de calentarlo).

Es decir, si el microondas es una de las tecnologías del poder para la extracción de plusvalía en el proceso de trabajo, ya que todas las hamburguesas deben ser calentadas por él antes de ser despachadas, con esta *táctica* de resistencia y en momentos específicos, podíamos transformar su *uso* en favor del trabajador.

En este sentido, afirma De Certeau:

> Las analogías del escamoteo proliferan en las administraciones burocráticas o comerciales tanto como en las fábricas. Aquí se encuentran tan difundidas como antes, reprimidas o sumidas en el silencio. Pero pese a las medidas tomadas para reprimirlo o esconderlo, el escamoteo (o sus equivalentes) se infiltra y gana (De Certeau, 1996, pág. 55).

Sin embargo, si bien es cierto que durante el día y el desarrollo del trabajo <normal>, se presentaban ocasiones donde algún Corredor de Turno o Gerente permitían por algún motivo servirse un vaso de gaseosa o agregarle un queso de más a la hamburguesa, dicha acción no significaba una disminución en el ejercicio del poder o en el acto de dominación.

Todo lo contrario, servía para legitimarla y lograr la hegemonía necesaria. Al fin y al cabo, como afirmaría Scott, para convencer a los empleados de que "se está gobernando en su nombre", es imprescindible hacer concesiones hacia aquellos subordinados (Scott, 2000).

Efectivamente, aquel gesto de "regalo" se acompañaba muchas veces de la frase: "más no puedo hacer"; "es lo que les puedo dar".

En consecuencia, rara vez se producían confrontaciones serias y públicas entre empleados rasos, y Corredores. El siguiente pasaje de Scott sobre los esclavos domésticos, bien se podría trasladar al sistema <buen comportamiento-recompensa> que se establecía en las relaciones jerárquicas dentro del trabajo:

> Los esclavos aprovechaban este reducido espacio retórico para solicitar mejor comida, tratamiento humano, libertad para desplazarse a las ceremonias religiosas, lotes para sembrar, etcétera. De esta manera, los esclavos podían lograr que algunos de sus intereses se incorporaran a la ideología dominante sin dar la apariencia de ser subversivos (Scott, 2000, págs. 42-43).

No obstante, el "discurso oculto" en algunas ocasiones aparecía y hacía que el empleado confronte cara a cara con el "amo". Así fue como me sucedió en aquella oportunidad donde me negué a fichar cuando el Corredor de Turno me lo pedía, provocando abiertamente una respuesta represiva por parte del dominador: hacerme un apercibimiento.

Si bien son situaciones aisladas, dan una idea del <choque> que produce la aparición repentina de todos aquellos sentimientos y acciones que permanecían auto-censurados, escondidos del escenario cotidiano y público.

En aquel ambiente de dominación y subordinación, no teníamos otra alternativa que llevarnos bien con nuestros superiores para ganar ya sea alguna consumición extra, un importante día de estudio, o simplemente un mejor trato. Lo mismo sucedía cuando, entrevistados por la gerenta regional de la empresa, señalábamos que no teníamos ningún tipo de problema en nuestro local, y a la pregunta sobre qué opinión teníamos del gerente, ninguno se animaba a señalar defecto alguno.

En otro orden de análisis, siguiendo a Scott (Scott, 2000), el sentimiento de pertenecer al mismo grupo de dominados, creaba un sinfín de pautas de conducta para con los Jefes, evitando todo tipo de diferenciación de parte de un empleado, impidiendo que existan “muy buenas relaciones” con el Gerente. A modo de ejemplo, aquel trabajador que se tomaba cada competencia de “agrandates” a pecho, e intentaba ganar a toda costa, se ganaba el mote de “chupamedias” y el resto lo miraría con mala cara, caracterizándolo de “traidor” y de querer caerle bien al Jefe.

Este auto-control por parte del grupo, estableciendo los límites precisos de intensidad de trabajo y productividad, era (seguro inconscientemente) una forma de resistencia, a las intenciones de “agrandar los combos” y aumentar la ganancia por parte de la empresa.

Por otro lado, era notable la cantidad y la calidad de las quejas de todos mis compañeros por el trato que recibíamos. Al menos, charlábamos y compartíamos las malas experiencias entre nosotros. Analizándolo, parecía ser que se cumplía lo siguiente:

> Incluso en el caso de la clase trabajadora contemporánea, parece que el menosprecio de la dignidad, la vigilancia estrecha y el control del trabajo, tienen por lo menos tanta importancia en los testimonios sobre la opresión como las preocupaciones más específicas sobre empleo y remuneración (Scott, 2000, pág. 48).

De hecho, en ninguna oportunidad surgía un debate <político>, uno que tratara la causa más de fondo de nuestra situación como dominados. No existían charlas sobre cuestiones relativas al salario, ni a la precarización en que estábamos sumergidos, sino, las quejas parecían nacer del sentimiento más humano de <dignidad>, cuando esta se veía amenazada o socavada.

Laura Meradi, en una entrevista que le hiciera Víctor Hugo Morales en Radio Continental, remarcaba en este sentido, que la característica más importante de los trabajos precarizados era “el día a día, la deshumanización que generan” y señalaba como su consecuencia más importante “la humillación, porque uno sabe que le están haciendo algo malo, y lo acepta” (Radio Continental, 2010).

Si profundizamos el análisis de Foucault en *Vigilar y Castigar* (Foucault, Vigilar y castigar, 2008), estos trabajos precarios parecen recorrer el mismo camino que recorriera la reforma de la justicia penal: así como hoy en día el castigo no acarrea el suplicio del cuerpo, como sucedía hasta mediados del siglo XVIII, estos trabajos no se interesan tanto por el agotamiento estricta y necesariamente del cuerpo, de lo físico,

sino en mayor medida, machacan aquello que podríamos denominar “alma”, “mente”, esto es, el agotamiento psicológico del trabajador.

Aquí es donde se inserta la cuestión de la dignidad, como un modo de socavar el “alma” del empleado, y sobre todo, su autoestima.

A fin de cuentas, un trabajador más débil psicológica y anímicamente, es más fácil de dominar.

Conclusión

A lo largo del análisis, vimos las formas que adoptan los trabajos en las cadenas más importantes de comida rápida en Argentina: Mostaza y Mc Donald´s. Estas formas del trabajo son específicas de nuestro tiempo, y señalan una determinada forma de control y disciplina obrera.

En el Capítulo 1, fue necesario que desarrolláramos la historia de las grandes corrientes teóricas y prácticas que marcaron la organización del trabajo industrial. En primer lugar, describimos al Taylorismo, que supuso una ruptura en la forma de trabajar, con la expropiación a los obreros de la decisión de cómo y en cuánto tiempo hacerlo.

Metodología que luego fue continuada y profundizada por el Fordismo, que marcó la implementación de nuevas formas de control y vigilancia obreras, tanto dentro como fuera de la fábrica, al mismo tiempo que supuso la utilización del salario como instrumento para mantener las conductas de los obreros en la línea de la <buena moral y costumbres>.

Por último, llegamos al Pos-Fordismo, que fue una consecuencia de la crisis del Estado de Bienestar. Este último <modelo> supuso un debilitamiento de las ideas keynesianas de Seguridad Social y Derechos laborales, y el comienzo de una nueva etapa marcada por la precarización y la aparición de los jóvenes en el escenario de la fuerza de trabajo.

A lo largo del análisis, se fueron observando las diversas características que Mostaza y Mc Donald’s tomaban de cada corriente, o más bien “heredaron” de los procesos de organización del trabajo.

Así, en la vasta lista de comparaciones y ejemplificaciones, en su mayoría en los Capítulos 2 y 3, el análisis reveló que estas empresas no pueden ser caracterizadas como “tipos puros”.

Por el contrario, incorporan diversas características de cada una, incluso a veces resignificadas y al parecer contradictorias, como el caso del salario, que ya no es utilizado como objeto de “confort”. Esto quiere decir que estas empresas no proponen mantenerlo alto para evitar la deserción de los obreros y ganar su interés, como lo hacía Ford, sino que el salario para Mc Donald’s y Mostaza cambia de sentido. Observamos un *cambio* muy importante en la forma del control y vigilancia.

En este sentido, el objeto a cuidar para el trabajador se transforma en el “Presentismo”, y ya no el plus de duplicar el salario a partir del “Five Dollars Day”. Por lo tanto, es el propio salario mínimo del trabajador lo que está en juego, es el 14% de su sueldo (ya muy bajo) lo que se debe cuidar. Creemos que esto refleja el profundo proceso de degradación del valor de la fuerza de trabajo que se inició a partir de 1970, profundizado en los 90’s.

Seguidamente, pudimos estudiar la forma en que el cuerpo requiere ser transformado y domesticado en estas empresas, esto es, vuelto *dócil*: sus gestos, sus posturas, el pelo, la barba, la lencería. Incluso, implicando las gesticulaciones de su cara y llegando hasta los labios: la necesidad de la sonrisa, de esconder el dolor y la humillación, haciendo realidad la metáfora del *cuerpo como envase*, como una capa exterior que se saca y se tira. El cuerpo deviene objeto: objeto moldeable; objeto dócil y disciplinado; objeto productivo.

Sin embargo, también vimos que el poder traspasa el cuerpo y llega al *alma* del trabajador. Llega e invade su subjetividad, produciendo angustia y sentimiento de pérdida de dignidad. Y aquí observamos la perversidad del poder: se pide sonrisa, mientras se inyecta humillación.

Por otro lado, describimos en el Capítulo 1 que los antiguos límites entre lo público y lo privado en la vida de cada trabajador, se fueron esfumando a partir del Fordismo, con el ingreso de científicos sociales a los departamentos de las fábricas, y su utilización para seguir de cerca los “vicios” y demás actividades de los obreros por fuera de ellas.

En este sentido, a partir de nuestro análisis, se observó cómo ahora estas nuevas empresas de comida rápida, utilizan el conocimiento social producido en las universidades, pero con una diferencia importante: ya no únicamente como dispositivo de control y vigilancia *desde* la Gerencia *hacia* los obreros, como sucedía con los “espías” de Ford.

Contrariamente, hoy en día se pretende que el obrero incorpore dichos saberes académicos, para que sea él mismo quien controle a sus prójimos, a través de las Teorías del Liderazgo empresarial, del Feedback, y del aprendizaje humano. Es decir, pudimos discernir una “*delegación*” de la vigilancia, un “*traspaso*” de la tarea desde la Gerencia hacia los propios obreros.

Si antes, las fábricas contaban con un reducido número de capataces que disciplinaban a partir del látigo y la dureza, ahora, dicha función pasaría a estar en manos de un mayor número de empleados, sobre todo de los Entrenadores, encargados de *recibir* a los

nuevos, logrando disciplina y poder con una mayor sutileza: se deja de lado el látigo, y ahora se utilizan los conocimientos científicos de las Ciencias Sociales.

Así es como logran hacerse respetar como “líderes” y que los trabajadores acaten las órdenes que se les imparte.

También afirmaremos, como consecuencia directa de lo anterior, (de este traspaso de la labor de vigilancia hacia los propios trabajadores), que estos ven con estupor cómo se transforman sus relaciones para con sus compañeros, ahora distorsionadas por el Poder y la disciplina. Así, la amistad se transforma en un “medio” para el fin último: mantener la obediencia y la tasa alta de productividad.

No obstante, propusimos una mirada más profunda y más allá del poder, estudiando las formas de resistencia de los trabajadores: allí, en prácticas al parecer insignificantes y cotidianas, es donde se juega la posibilidad de saltarse las normas y vengar al ejercicio perpetuo de la dominación.

Estas prácticas, poco estudiadas y escasamente valoradas, indican los límites de la sumisión, y terminan siendo, a fin de cuentas, la esperanza de que puede existir una rebeldía más profunda, más intensa, para una futura lucha por los derechos aún no reconocidos de estos trabajadores.

Y, en este sentido, quizás estemos transitando por un momento histórico que pueda ser el puntapié para materializar dicha esperanza: al momento que escribo estas líneas, en el contexto particular de la crisis sanitaria y social del Coronavirus, Mc Donald’s y Burger King se han negado a pagar los sueldos completos de sus trabajadores, con la excusa de la cuarentena y de que no han trabajado la misma cantidad de días que en <situación normal> (La Izquierda Diario, 2020).

¿Qué más claro que ello? ¿Hay algo más perverso, que mientras las Pymes de nuestro país (y todo el mundo) están obligadas a pagar el salario completo, al borde de su colapso, estas empresas, de las más poderosas, afirmen impunemente que no quieren pagar sueldos?

¿Qué mejor oportunidad que ésta para que sus trabajadores alcancen la visibilidad pública de sus reivindicaciones?

Deseo que el presente trabajo sea una ayuda más en ese proceso.

Bibliografía

Best, B. (1997). Over-the-counter-culture. In S. Redhead, *The Clubcultures reader. Readings in Popular Culture Studies.* London: Blackwell Publishers.

Bookchin, M. (1999). *La ecología de la libertad.* Madrid: Editorial Nossa.

Bury, J. (1971). *La idea del progreso.* Madrid: Alianza Editorial.

Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro.* Madrid: Siglo XXI.

Davies, W. (2016). El nuevo neoliberalismo. *New Left Review N° 101*.

Davies, W. (2017). *La industria de la felicidad: cómo el gobierno y las grandes empresas nos vendieron el bienestar.* Barcelona: Malpaso Ediciones.

De Certeau, M. (1996). *La invención de lo cotidiano. I. Artes de hacer.* México: Grijalbo.

De la Colina, J. M. (2019, Febrero 17). *Análisis del caso Mc Donald's en Argentina.* Retrieved from Gestiópolis: https://www.gestiopolis.com/analisis-del-caso-mcdonalds-en-argentina/

Deleuze, G. (2016). Post-scriptum sobre las sociedades de control. *Polis*, Entrega n°13: Concentración y poder mundial. Págs. 1-14.

Derrida, J. (1998). *Políticas de la amistad: seguido del oído de Heidegger.* Madrid: Trotta.

Ferrer, C. (2011). *El entramado. El apuntalamiento técnico del mundo.* Buenos Aires: Ediciones Godot.

Filadoro, A. (2008). Los noventa: del éxito al fracaso... ¿de quién? In M. S. Scaltritti, *Historia económica argentina contemporánea* (pp. 437-500). Buenos Aires: Dialektik.

Foucault, M. (1999). La ética del cuidado de uno mismo como práctica de la libertad. In Á. Gabilondo, *Michel Foucault: Estética, ética y hermenéutica.* Barcelona: Paidós.

Foucault, M. (2008). *Historia de la sexualidad I: la voluntad del saber.* Buenos Aires: Siglo XXI.

Foucault, M. (2008). *Vigilar y castigar.* Buenos Aires: Siglo XXI.

Foucault, M. (2019). *Microfísica del poder.* Buenos Aires: Siglo XXI.

Giuliani, A. (2007). Capitalismo y Revolución Industrial en Gran Bretaña. In E. Marcaida, *Historia económica mundial contemporánea* (pp. 43-73). Buenos Aires: Dialektik Editora.

Gordon, D., Edwards, R., & Reich, M. (1986). *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en los Estados Unidos.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Harvey, D. (2004). *El nuevo imperialismo.* Madrid: Akal Ediciones.

Harvey, D. (2015). *Breve historia del neoliberalismo.* Buenos Aires: Ediciones Akal.

Klein, N. (2017). *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre.* Buenos Aires: Paidós.

Kozak, C. (2008). Cuerpo, técnica y trabajo. *Seminario de Informática y Sociedad. Desgrabados de teóricos y teóricos-prácticos* (pp. 36-46). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

La Izquierda Diario. (2020, Abril 7). *Trabajo chatarra: Burger King y Mc Donald's reducen salarios.* Retrieved from https://www.laizquierdadiario.com/Trabajo-chatarra-Burger-King-y-McDonald-s-reducen-salarios

Mazzeo, M. (2008). La globalización neoliberal. Algunas definiciones generales. In M. S. Scaltritti, *Historia Argentina contemporánea* (pp. 353-368). Buenos Aires: Dialektik.

Meradi, L. (2010). *Alta Rotación.* Buenos Aires: Tusquets Editores.

Murmis, M., & Portantiero, J. C. (2011). *Estudios sobre los orígenes del peronismo.* Buenos Aires: Siglo XXI.

Nietzsche, F. (2014). *Genealogía de la moral.* Buenos Aires: Ediciones LEA.

Perfil, R. (2019, Agosto 1). *Mostaza: cada vez más grande.* Retrieved from httpw://noticias.perfil.com/noticias/empresas-y-protagonistas/2019-08-01-mostaza-cada-vez-mas-grande.phtml

Piketty, T. (2018). *El capital en el siglo XXI.* Buenos Aires: Paidós.

Pita, F. (2007). La industrialización de Japón: el crecimiento de la posguerra y el toyotismo. In E. V. Marcaida, *Historia económica mundial contemporánea* (pp. 231-246). Buenos Aires: Dialektik.

Radio Continental, A. (2010, Febrero 10). *Entrevista a Laura Meradi- Autora de Alta Rotación*. Retrieved from Youtube: https://youtu.be/eV9AAkleKRg

Rodríguez, S. J. (2007). La transformación del capitalismo finisecular en el espejo norteamericano. Del Estado de Bienestar a la globalización neoliberal. In E. V. Marcaida, *Historia económica mundial contemporánea* (pp. 261-283). Buenos Aires: Dialektik.

Scott, J. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia.* México D.F: Ediciones Era.

Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.* Barcelona: Anagrama.

Anexo

¡AZA!!

MOSTAZA

hamburguesas en serio

MANUAL DE INDUCCIÓN

BIENVENIDO A MOSTAZA!!

Contenido:

1. Datos personales, informacion del local
2. Historia de Mostaza
3. Plan de entrenamiento inicial
4. Beneficios
   - ✓ Consumos
   - ✓ Desarrollo interno
   - ✓ Disponibilidad horaria
5. Seguridad
   - ✓ ABC
   - ✓ Manejo de dinero
6. Obligaciones de los empleados
7. Datos de interes
   - ✓ Obra Social y ART
   - ✓ Sucursales – SRC

DATOS PERSONALES

Estimado/a ______________

Tu primer día laboral será el __/__/__

Tu local: ______________________ ____________

Dirección: ___________________ ________

Teléfono: __________ ________________

Tu gerente: ____________________ ____________

Teléfono: ____________________ ________

Tu supervisor: ______________________________

Mail del supervisor: ___________________

Coordinador de RRHH

Zona CABA-Sur: Hernán Delbo

Mail: [illegible] (11) 6575-4072

Zona Noroeste: Pablo Baena

Mail: [illegible] (11) 3320-3720

Los talleres serán dictados en

Av. Ingeniero Huergo 953 piso 6 - CABA

Fecha del taller de cocinar ___/____/___ Hora:

Mostaza y Pan S.A. [illegible]
Av. Ing. Huergo 953 [illegible] CABA [illegible]

Historia de Mostaza

Mostaza es una empresa que nace desde 2009 [illegible] un grupo de [illegible] con amplia experiencia en el desarrollo de negocios y emprendimientos gastronómicos [illegible] Fast Food, asumiendo el desafío de [illegible] comidas rápidas con fuerte peso en el mercado argentino.

Nos diferenciamos por el tamaño de nuestras hamburguesas, reconocidas como las más grandes del mercado. [illegible] desde el lanzamiento [illegible] hamburguesas en Serie [illegible] no solo el tamaño [illegible] de las hamburguesas sino también [illegible]. Nuestro objetivo es servir [illegible] productos de alta calidad con un [illegible] adaptado a la preferencia del consumidor argentino [illegible] la satisfacción total de los clientes en cada local.

Contamos con [illegible] locales ubicados en Capital Federal, Gran Buenos Aires y en el interior del país, desde Jujuy hasta Tierra del Fuego.

ENTRENAMIENTO PROGRAMADO COCINA y SERVICIO

[redacted]

PRIMERA

[redacted]

PREPARACION DEMOSTRACION PRUEBA Y SEGUIMIENTO

[redacted]

SEGUNDA

[redacted]

PREPARACION DEMOSTRACION PRUEBA Y SEGUIMIENTO

[redacted]

TERCER Y CUARTO DIA

[redacted]

QUINTO DIA

[redacted]

BENEFICIOS

Consumo

Producto	Código
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]
[illegible]

PLAN DE CARRERA

Requisitos Formales	Capacitaciones
Empleado Inicial	
Empleado Efectivo	
Entrenador	
Corredor de Turno	
Asistente	
1er Asistente	

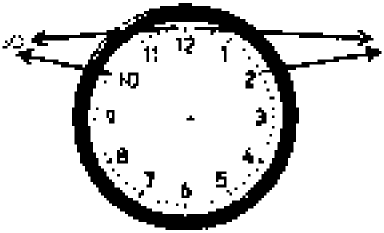
DISPONIBILIDAD HORARIA

[illegible]

- [illegible] de estudio [illegible] debes presentar el certificado de alumno regular [illegible] horarios que necesites.
- En caso de necesitar un horario [illegible] por [illegible] con al menos 10 días de anticipación.
- Si necesitas un horario extraordinario en tu disponibilidad horaria, podés solicitarlo a tu gerente con al menos [illegible] días de anticipación.

Fichajes

- ✓ Fichar siempre entrada y salida en el reloj [illegible]
- ✓ Ingresar a trabajar 0 a 10 minutos antes de tu horario de ingreso (con el uniforme completo) para que puedas comenzar con tus tareas a la hora publicada.
- ✓ Fichar [illegible] 0 a 10 minutos [illegible]

Rango de Ingreso  Rango de egreso

Premio a la concurrencia efectiva

El premio que se otorga [illegible] no solo [illegible] todos los días del mes que la persona tenía horarios programados sino que [illegible] tener en cuenta la puntualidad perfecta. Es decir que en vez de hablar de presentismo empezaremos a denominar este premio como "concurrencia efectiva"

¿Qué significa [illegible] la concurrencia efectiva?

[illegible]

MOSTAZA

ABC SEGURIDAD E HIGIENE

NORMAS DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO

LA SEGURIDAD DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO ES RESPONSABILIDAD DE TODOS

TE FIJASTE DONDE ESTÁN LOS MATAFUEGOS?

FUEGO CLASE A	FUEGO CLASE B/K	FUEGO CLASE C
SOLIDO	LIQUIDO	ELECTRICO

DEBÉS CONSULTAR A TU ENCARGADO QUE TENÉS QUE HACER EN CASO DE INCENDIO

CONSEJOS
ÚTILES

MANTENÉ SIEMPRE EL PISO LIMPIO Y SECO

USÁ GUANTES ANTI-CORTE

CORTADORA DE FIAMBRE

OJO!!! AGUA HIRVIENDO

USÁ EL HORNO EN FORMA SEGURA

CUIDÁ TU ESPALDA AL LEVANTAR OBJETOS PESADOS

+ ACCIDENTE

1. QUÉ HAGO SI ALGUIEN SE CORTA?

2. QUÉ HAGO SI ALGUIEN SE QUEMA?

3. QUÉ HAGO SI HAY HEMORRAGIA?

4. QUÉ HAGO SI ALGUIEN SE DESMAYA?

5. QUÉ HAGO SI ALGUIEN SE INTOXICA?

6. QUÉ HAGO SI A ALGUIEN SE LE PRENDE FUEGO LA ROPA?

POLÍTICA DE CAJA.

Considerando que el no cumplimiento de las mismas será considerado una falta grave, agradecemos la aplicación de las siguientes:

1) Cada operación realizada deberá registrarse en el sistema, y en caso de que la misma presente diferencia deberá ser reparada.
2) No se puede efectuar ningún cambio entre cajeros, ni tampoco realizar un cierre sin autorización expresa del encargado de turno.
3) Se debe comunicar al encargado de turno cuando se haya cargado una venta incorrecta para que anule la orden. Bajo ninguna circunstancia puede anular el pedido el empleado. Solo está autorizado el encargado.
4) En caso de tener que dar vuelto, contabilizarlo a la vista del cliente y asegurarse que el mismo quede conforme. Dejar su importe en la caja hasta que se retire del público a la vista del cliente.
5) Las notas de crédito deben ser firmadas y autorizadas por el encargado de turno.
6) Cada empleado tiene que tener su password y un usuario antes de comenzar a operar el sistema de facturación Cinet.
7) La contraseña debe ser cambiada una vez al mes y consta de 4 dígitos numéricos; nunca debe revelar su contraseña a nadie.
8) Formas de Pago
   - Pesos: moneda nacional (sin límite).

Efectivo:

   - Dólares (hasta US$ 200 consultar con encargado de turno). Única moneda extranjera permitida.

Tarjetas: Visa, Mastercard, American Express y Cheques [illegible], tarjeta Shopping, Tarjeta Naranja y otras autorizadas por la empresa. (Cada vez que se realice la compra con tarjeta se le pedirá al cliente también el DNI). No olvidar de hacer firmar el cupón.

¡[illegible]!

Mostaza y Pan S.A. [illegible]
[illegible]

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS DE MOSTAZA Y PAN S.A

[illegible] OBLIGACIONES:

Los empleados de Mostaza y Pan S.A. deben cumplir con las siguientes obligaciones:

a. Prestar sus servicios con dedicación en el horario [illegible] en forma regular y continua.
b. Asistir y participar de los cursos de capacitación, perfeccionamiento y/o similares que se dispongan con la finalidad de mejorar el servicio.
c. Dar [illegible] el que subsiste a todos los efectos legales [illegible] por medio fehaciente.
d. Presentarse a trabajar con el uniforme completo, limpio y en buenas condiciones de uso y planchado. Asimismo deberán conservar las normas de higiene.
e. Los hombres deben [illegible] con las uñas cortas y limpias, y cabello corto.
f. Para el caso de las mujeres, [illegible] el cabello recogido [illegible] accesorios [illegible] maquillaje.
g. El empleado no puede presentarse con piercings, aros colgantes, tatuajes y otros elementos visibles, ni reloj, todo esto [illegible] de las estrictas normas de Higiene y Seguridad que toda empresa perteneciente a la gastronomía debe observar.
h. Marcar su ingreso y egreso [illegible] en el reloj biométrico.
i. En caso de desvinculación laboral por cualquier causa, el empleado deberá devolver el uniforme [illegible] en el momento de la firma de la liquidación final [illegible], caso contrario se descontará [illegible] de los haberes que le correspondan.
j. Cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos en el manual de [illegible] encargados [illegible] de caja, [illegible] de comidas, conforme a las tareas asignadas en función del cargo [illegible] de la empresa.
k. Ingresar a su trabajo [illegible] minutos antes del horario [illegible] en el CCT 329/00. El trabajador debe prestar [illegible] con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo.

l) [illegible] dentro del término de 48 horas [illegible] bajo apercibimiento de [illegible] haberes y [illegible] establecidas [illegible] deberán [illegible]

n) Someterse a los exámenes [illegible] que el empleador [illegible]

ñ) Observar [illegible] los que desempeñen tareas en las [illegible] de vueltos y manejo de dinero, [illegible] establecido que los [illegible] para superar los $ 20, bajo apercibimiento de descontar el excedente de los haberes [illegible] y/o aplicar sanciones.

PUNTO [illegible]: PROHIBICIONES:

Está prohibido a los empleados:

1. Intercambiar comidas con [illegible]
2. Probar o degustar comidas [illegible] local y fuera del horario para ello.
3. Ingresar al local sin [illegible]
4. Prestar o regalar [illegible] de la empresa ya sea a [illegible] o a cualquier persona.

OBRA SOCIAL [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Para [illegible] trámite de afiliación del titular y su grupo familiar, el/la trabajador/a [illegible] presentarse [illegible] de los afiliados con la siguiente documentación

1. Fotocopia de los últimos 3 [illegible] de sueldo
2. Fotocopia del DNI (1° y 2° hoja)
3. CODEM de ANSES [illegible] titular y familiares a cargo)
4. Fotocopia del certificado de matrimonio
5. Fotocopia del DNI y comprobante de CUIL de la esposa/o o concubina
6. Fotocopia del certificado de nacimiento, DNI y CUIL de cada uno de los hijos
7. Certificado de estudio de [illegible] 21 y hasta 24 años inclusive
8. Si corresponde, fotocopia [illegible]
9. [illegible] beneficiario [illegible] DNI y domicilio). Deberá ser una persona mayor de 18 años.

ART

[illegible]

HSBC

LOCAL	Nº DE SUCURSAL	DIRECCION HSBC
ABASTO	310	AV CORRIENTES 3150
ALTO AVELLANEDA	54	AV MITRE 640
ALTO PALERMO	25	AV SANTA FE 3110
ALTO ROSARIO	655	SAN MARTIN 502
BOULEVARD	118	SOMELLERA 952
CARREFOUR AVELLANEDA	54	AV MITRE 640
CORRIENTES	627	AV CORRIENTES 570
DEVOTO	615	AV MOSCONI 3575
DIAGONAL	301	ROQUE SAENZ PEÑA 547
DOT	622	TRIUNVIRATO 4501 VILLA URQUIZA
FLORIDA	[illegible]	FLORIDA 2[illegible]
GALERIAS PACIFICO	34	ALEM 652
GONZALEZ CATAN	115	ALMAFUERTE 3140
HAEDO	87	AV RIVADAVIA 17000
LA PLATA	66	40 ENTRE 7 Y 8
MADERO OLGA COSSETTINI	613	JUANA MANSO 1[illegible]
MENDOZA MAIPU	670	AV COLON 459
MENDOZA PLAZA	670	AV COLON 459
MENDOZA WALMART	673	AV COLON 459
MORENO	110	ALMIRANTE BROWN 442
NINE	110	ALMIRANTE BROWN 442
NORCENTER	62	AV SANTA FE 1725 MARTINEZ
OFICINAS	613	JUANA MANSO [illegible]
OPERACIONES	615	JUANA MANSO [illegible]
PARQUE BROWN	90	AV [illegible] 6620
PLAZA OESTE	110	ALMIRANTE BROWN 442
PORTAL LOMAS	116	SOMELLERA 952
PUERTO MADERO	613	JUANA MANSO [illegible]
SAN JUSTO	115	ALMAFUERTE 3140
SAN JUSTO II	115	ALMAFUERTE 3140
SAN MARTIN	56	SALGUERO 2[illegible] SAN MARTIN
SAN MIGUEL	125	AV JUAN D PERON 1205
SARANDI	54	AV MITRE 640
SOLAR	571	MAIPU 1571
SOLEIL	81	B DE IRIGOYEN 2347
TABLADA	115	ALMAFUERTE 3140
TUCUMAN	125	AV ACONQUIJA 1450
UNICENTER	610	AV SANTA FE 1728 MARTINEZ
VILLAGE CABALLITO	47	AV RIVADAVIA 5[illegible]
WARNES	615	AV MOSCONI 3575
NEUQUEN	47	JUAN B JUSTO 150 NEUQUEN

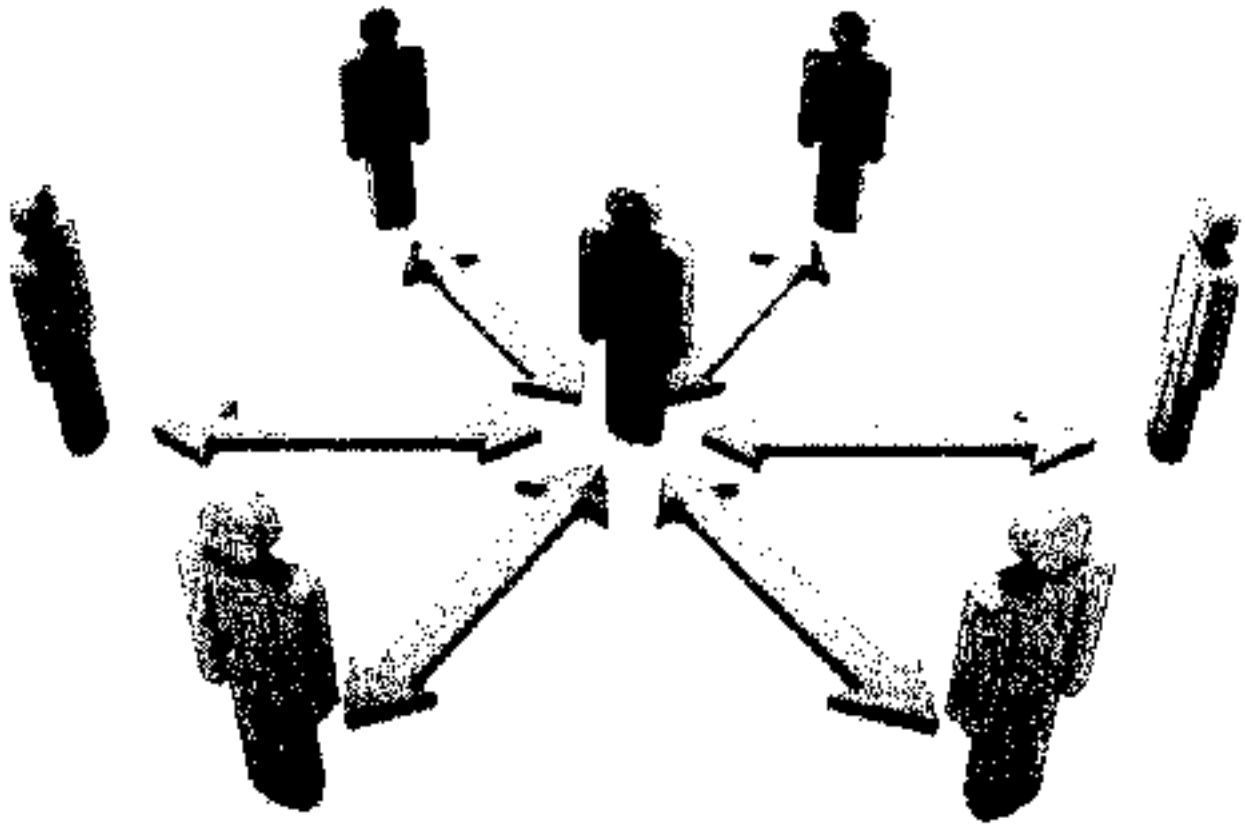
[illegible]
[illegible]

Es la oportunidad para crecer,
desarrollarte y formar parte de
un equipo laboral de verdad...

¡BIENVENIDOS A MOSTAZA!

www.mostazaweb.com.ar

Curso de Empresarios



Manual del Participante

Curso de Entrenador

Desarrollo y capacitación de personal

Empleados

Taller de Cocina:

Etapa Inicial

Taller dictado por el responsable de Capacitación durante el periodo de entrenamiento inicial del empleado. Duración 2.5 horas
Se transmitirán los conocimientos básicos de manipulación de alimentos. Evaluación de conocimientos del manual de empleados.

Taller de Atención (SMILE):

Etapa Inicial

Taller dictado por el responsable de capacitación a los empleados que ocupan el puesto de cajeros. Duración 3 horas
Se transmitirán los conocimientos básicos de atención y servicio al cliente.

Curso de Entrenador:

Entre los tres y seis meses

Curso dictado por el responsable de capacitación a empleados en desarrollo. Duración 2 clases quincenales de 5 horas.
Se transmitirán los conocimientos y se desarrollaran las destrezas básicas de manejo de turno. Este programa consiste en evaluar, capacitar y preparar a los empleados para ser futuros Entrenadores.

Requisitos para ser postulante.

- Mayor de 18 años
- Tener secundario completo o estar en el último año
- Antigüedad mayor a 3 meses
- Tener en su última evaluación Muy Bueno o Excelente
- Estar enfocado en Atención al Cliente y Cocina

Primera instancia:

Examen Inicial	Se evaluará en forma escrita el siguiente contenido: 1. **Manual del Empleado: Cocina y Atención** 2. **Manual de Maquinaria y Broiler**

ENTRENADOR (Primera clase)

Clase Teorica	Será dictada por el responsable de capacitación 1. ***Explicación del programa*** 2. ***Taller de Entrenador:*** Pasos en el entrenamiento de empleados. 3. ***Taller de Comunicación:*** Comunicación. Emisor – Receptor Mensaje – feedback.
Practica	1. ***Evaluación a empleados:*** El empleado al regresar al local deberá evaluar a todos los empleados del local. 2. ***Necesidad de entrenamiento:*** con la información obtenida de dichas evaluaciones junto al ENCARGADO DE LOCAL determinara la necesidad de entrenamiento. Preparar una presentación para exponer en clase 3. ***Entrenamiento:*** Entrenar a un empleado nuevo en un area o a un empleado ya existente, utilizando la planilla de "Entrenamiento Programado de Cocina y de Atención". La misma deberá ser firmada por el ENCARGADO DE LOCAL. 4. ***Taller de Liderazgo:*** luego se abordaran los siguientes temas sobre el material de lectura • Liderazgo: Tipos de liderazgo; motivación – estimulo; estilos de comportamientos. • Objetivos ¿Que es un objetivo?, ¿como plantear un objetivo?

LIDER (Segunda clase)

Clase Teórica	El empleado habrá puesto en practica el entrenamiento de empleados y leído el material entregado. Ya estará preparado para el taller de Liderazgo Será dictado por el responsable de Capacitación 1. ***Presentación:*** Se escucharan experiencias vividas en el entrenamientos de empleados y las evaluaciones, y de manera individual cada uno deberá exponer las necesidades de entrenamiento de su local. 2. ***Seguridad de la comida:*** • Clasificación de los alimentos • Condiciones necesarias para el desarrollo de Microorganismos • Contaminación, tipos • Plagas 3. ***Números:*** • Costos, Rendimientos Plan de acción

EXAMEN FINAL

Examen Final	Se evaluara en forma escrita el siguiente contenido: 1. **Manual del Empleado: Cocina y Atención** 2. **Manual del participante** 3. **Todo lo dado en clase**

Entrenamiento
Introducción

Entrenamiento se refiere a la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades como resultado de la enseñanza continua, para ello es necesario estimular al empleado y despertar su interés ya que van a contribuir a su desarrollo.

Esta preparación del empleado comienza en su primer contacto con la empresa. Nuestro trabajo como entrenadores es llevarlo a cabo desde ese momento y lograr que sea continuo.

Para lograr esta continuidad debemos entender como incorporamos el conocimiento y como ese conocimiento logra formar parte de nuestra rutina.

Formas de aprendizaje:

- Aprendizaje **por imitación**: al observar como se realiza una tarea y que resultado se obtiene, estamos preparados para realizarlo. Por lo tanto antes de pedirle a alguien que realice una tarea debemos asegurarnos que nos haya observado realizarla.
- Aprendizaje por **instrucciones**: no solo aprendemos de lo que observamos, sino que el lenguaje oral y escrito nos permite describir cada acción que debemos realizar al realizar una tarea. Es fundamental que durante el entrenamiento podamos contar con instrucciones claras y sencillas, donde podamos leerlas y entregar como material de guía para el aprendiz.
- Aprendizaje **por experiencia propia**: podemos tratar de imitar o leer un manual de instrucciones pero muchas veces sino lo hacemos con nuestras propias manos no logramos entender. En este punto es necesario la experiencia propia para internalizar un conocimiento.
- Aprendizaje por **repetición y corrección**: muchas veces sucede que el tiempo genera que las habilidades y capacidades adquiridos sean olvidados en forma parcial o total, por tal motivo debemos lograr que los conocimientos sean parte de nuestra rutina y hábitos. No alcanza que demostremos como realizar una tarea o que contemos con las instrucciones mas claras y precisas; es necesario recitarlos y corregirlos a cada empleado para que logre internalizar cada tarea como parte de su rutina y de esta manera hacer de ella un hábito, una cultura de trabajo.

Otro factor que influye durante el proceso de entrenamiento es la experiencia previa, el grado de interés y personalidad del aprendiz. Es de suma importancia que durante la capacitación conozcamos el perfil del empleado, conocer sus aspiraciones por este trabajando y que interés manifiesta durante esta etapa.

Pasos de entrenamiento

Una vez planificado el entrenamiento y habiéndolos preparado, llego el momento esperado. Es el momento de lograr que el aprendizaje sea efectivo, esto se logrará cumpliendo con los tres pasos descriptos a continuación:

Primer paso: Preparación

Para lograr un entrenamiento eficaz y productivo es necesaria nuestra preparación como entrenadores y la planificación del entrenamiento. El primer conocimiento adquirido es el que internalizamos, por lo tanto no podemos permitir que haya errores en esta etapa.

La planificación nos dará la seguridad de conocer los hechos antes que ocurran; comunicar al entrenador y programar los horarios según el tiempo necesario para la capacitación. Esto permitirá la preparación del entrenador; debemos tener el conocimiento y las habilidades a la hora de entrenar, conocer la razón de cada uno de los procedimientos y tareas que vayamos a explicar. También debemos tener todos los materiales necesarios, ya sea manual explicativo, utensilios, equipamiento y maquinaria.

Segundo paso: Mostrar

Debemos realizar una recorrida por el área de trabajo mostrándole el sector y los utensilios que va a utilizar. Luego realizaremos una demostración de cómo se realiza la tarea, explicándole cada uno de los pasos a seguir y las razones de porque se debe realizar de esa manera. Se debe utilizar el manual con el procedimiento escrito, entregándole una copia al aprendiz y leer todo el procedimiento.

Tercer paso: Prueba

Una vez que le mostramos el área y las tareas, leyendo el manual y explicando las razones de porque se debe hacer de esa manera, como así respondiendo todas las preguntas pasaremos a al siguiente paso que es la prueba. En esta instancia procederemos a que el aprendiz nos imite cada uno de los pasos realizados, también evaluaremos al empleado para asegurarnos que realiza la tarea como se lo mostramos y que nos explique paso a paso el procedimiento descripto en el manual.

Cuarto paso: Seguimiento

El empleado nos ha observado e imitado; le hemos entregado el manual con las instrucciones detalladas, y le hemos permitido que tenga experiencia, que lo realice con sus propias manos. Es la etapa de lograr convertir estos conocimientos en rutina de trabajo y hábitos.

El seguimiento nos permitirá que todo entrenamiento perdure en el tiempo. No podemos pensar que algo que hicimos una vez, o que una sola vez nos explicaron, lo recordemos. Con el paso del tiempo si el seguimiento no se cumple, habrá discrepancia entre el procedimiento escrito según el manual y lo que el empleado realiza.

ENTRENAMIENTO PROGRAMADO COCINA y SERVICIO

El nuevo empleado debe cumplir con estos pasos desde el jueves al domingo

PRIMER DÍA

Para lograr que el aprendizaje y adaptación sea efectivo recuerde siempre cumplir con los pasos de entrenamiento

PREPARACION, DEMOSTRACIÓN, PRUEBA Y SEGUIMIENTO

ENCARGADO

Duración 1 hora

- Bienvenida, presentación y presentación entrenador
- Explicar el procedimiento de fichajes e ingreso y egreso del local
- Explicar las normas de higiene personal
- Explicar el procedimiento de lavados de manos
- explicar los procedimientos de Seguridad e Higiene
- Presentar a las empleadas que están trabajando en el local y al entrenador

ENTRENADOR

Duración 2 horas

BROILER Y FRITOS

- Mostrar y explicar cada una de las Normas Generales de Producción
- Mostrar y explicar la sección Preparación del área
- Mostrar y explicar el procedimiento de Broiler
- Mostrar y explicar el procedimiento de cocción de pollo
- Mostrar y explicar la sección "Cocción de productos Fritos"

Duración 1 hora

FRITOS

- Práctica de Broiler
- Practica de "Cocción de Nuggets"
- Realizar seguimiento al cumplimiento de tareas

Duración 2 horas

ARMADO

- Mostrar y explicar la sección "Puesto de armado"
- Mostrar y explicar la tabla de combinaciones
- Práctica de área de armado
- Realizar seguimiento de cumplimiento de tareas

Duración 1 hora

Cierre del entrenamiento del primer día

- Repaso de todo lo visto

SEGUNDO DÍA

Para lograr que el aprendizaje y adaptación sea efectivo recuerde siempre cumplir con los pasos de entrenamiento

PREPARACIÓN, DEMOSTRACIÓN, PRUEBA Y SEGUIMIENTO

El entrenador debe repasar lo visto el día anterior y despejar posibles dudas

ENTRENADOR

Producción de Panificados y/o ensaladas

- Mostrar y explicar el procedimiento de Panificados y/o ensaladas
- Practica de Panificados y/o ensaladas

Duración 2 horas

Practica Broiler y plancha

- Realizar seguimiento a cumplimiento de tareas

Practica armado

- Realizar seguimiento de cumplimiento de tareas

TERCER Y CUARTO DÍA

Duración Todo el turno

Practica de los puestos aprendidos

- Broiler, fritos, armado y produccion

QUINTO DÍA

Duración Todo el turno

Evaluacion de cocina

- A partir de este día puede pasar al servicio

Comunicación

Introducción

La comunicación es fundamental para establecer buenas relaciones humanas, sin embargo, esta se ve afectada ya que requiere el entendimiento mutuo entre el emisor y el receptor.

La comunicación es eficaz solo cuando el receptor entiende el mensaje del emisor, en los términos en que este ha querido darle su mensaje. Contabular contra una buena comunicación factores tales como: Diferencias culturales, Métodos de Comunicación, Lenguaje, Diferencias de percepciones de cada persona.

Se logra una comunicación verdadera si estamos interesados en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que esta se pueda expresar libre y sinceramente, si escuchamos atentamente y observamos con conciencia y somos capaces de ponernos en el lugar del otro. Solo entonces estaremos estableciendo las bases de una buena comunicación.

Un ambiente laboral grato esta determinado en gran medida por la buena comunicación que se establezca entre las personas.

La importancia de la comunicación es evidente. Se afirma que cualquier organización funcionará de manera más o menos integrada según sea la comunicación en su interior. Es decir, informar deja de ser una obligación para convertirse en un valor de la propia entidad. Principios como la transparencia, la participación, la orientación al cliente, no hacen sino ilustrar la idea de la importancia que tiene la comunicación en general, y la interna en particular.

Ahora bien, no hemos de perder de vista la diferencia entre comunicar e informar. Informar supone emitir mensajes mientras que comunicar conlleva la idea del intercambio de mensajes. Es decir, no sólo se reciben, sino que se procesan y se responden. Por tanto, comunicar implica la búsqueda de una respuesta.

Canales de la comunicación

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos.

En una aproximación muy básica los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- **Emisor**: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- **Receptor**: Es quien recibe la información. Dentro de una concepción amplia de la comunicación es conocido como Receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.
- **Canal**: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.
- **Código**: Es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor). Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.
- **Mensaje**: Es lo que se quiere transmitir.
- **Situación o contexto**. Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.

Una Correcta Comunicación: Feedback

Feedback es un término anglosajón que se traduce por 'retroalimentación' donde se desarrolla el saber escuchar procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno, más puede llegar a ser positivo o correctivo.

Algunos criterios para hacer el Feedback más útil y eficiente

1.- Si se utiliza un lenguaje evaluativo, la posibilidad de que la persona en cuestion se sienta ofendido y reaccione en forma defensiva es alta, es por eso que se debe de utilizar un lenguaje descriptivo.

2.- Es mejor si al aplicar el mecanismo correctivo se habla en tiempos, es decir, se debe de especificar el momento en el que demuestra la actitud en cuestión y no generalizar.

3.- El feedback se compone por dos partes, tanto el que recibe como el que ofrece. Para evitar que sea destructivo se debe de tomar en cuenta las necesidades de ambas partes, evitando así satisfacer solamente a una de las partes.

4 - Para no aumentar la frustración del que recibe el Feedback se debe dirigir solamente a comportamientos que pueden llegar a ser modificados.

5.- Para que el Feedback tenga los resultados óptimos debe de ser siempre solicitado y jamás impuesto

6.- Dependiendo de la preparación de la persona o grupo es necesario ofrecerlo en el momento oportuno, que muchas veces es enseguida de que la conducta ocurra

7 - Debe de ser verificado para asegurar una buena comunicación.

Feedback apreciativo o positivo

Cuando le dice a alguien o valora o agradece algo de lo que hizo, a esto se le llama feedback apreciativo. Cuando le comunica a una persona este reconocimiento, lo que le esta diciendo realmente es que quiere que continue esta conducta. Un ejemplo seria: gracias por quedarte para ayudarnos una hora mas. Esto realmente demuestra tu compromiso con el local.

Feedback constructivo o correctivo

Cuando usted sugiere alguna manera de mejorar algo o de hacer algo distinto, esta ofreciendo feedback constructivo. Por ejemplo si le sugiere a un empleado como realizar una tarea de una manera mas eficaz, o recalca la manera correcta de realizar un procedimiento. A veces resulta apropiado ofrecer este tipo de comentario en privado.

Feedback negativo

Esto es decirle a alguien que esta haciendo mal algo sin decirle como corregirlo. Es mejor tratar de evitar el feedback negativo, porque es, por naturaleza, una critica, y a nadie le gusta que lo critiquen, sobre todo en presencia de los demas.

Falta de feedback

Esto ocurre cuando observa que un empleado hace algo equivocado y no dice nada sobre su desempeño, ni lo bueno ni lo malo. Si usted no ofrece ningún comentario, la persona supondrá entonces que ha hecho todo bien y seguirá el mismo modelo de comportamiento. Con el tiempo claro esta, las consecuencias se harán sentir en sus operaciones.

EJERCICIOS.

EJERCICIO Nº 1 INDIVIDUAL

¿Qué tipo de feedback es?

1. "Gracias por encargarte voluntariamente del stock del sereno cuando Julio llamo para decir que no venía porque estaba enfermo. Esto es un verdadero ejemplo de trabajo en equipo". _____
2. "Este piso sigue sucio" _____ .
3. "Cuando saludes a los clientes, miralos a los ojos, sonrie, y decles bienvenidos a Mostaza en que lo puedo ayudar?_____ .
4. "En el momento de mayor movimiento de hoy, manejaste armado de manera excelente, sin demoras y sin errores en los pedidos" _____
5. "Cuando limpies la parrilla, te pido que por favor utilices las cantidades justa de sal plus" ___. ____
6. "Siempre venis con el uniforme limpio y planchado, eso deja una muy buena impresión en el cliente" __. _____
7. "Dale Juan, ¿Cuando vas a tener nivel de carnes en el horno?" _____
8. Florencia, el pollo grill esta mal producido" _____
9. El agrandate de Nadia del turno fue de 42 $. Silvana estaba de turno y no dijo nada _____
10. "Juan, mantenidnas todo ordenado y limpio si limpias mientras produces" ___ _ .
11. Sole, tenes que ser mas amable con los clientes" _____

Las barreras que existen en la comunicación.

Existen tres tipos de categorías, que se presentan como barreras en una comunicación efectiva

Ambientales: Estas son las que nos rodean son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incomoda, etc.) distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono alguien con tos, ruidos de construcción.)

Verbales: Estas son la forma de hablar que se interponen en la comunicación a modo de ejemplo, personas que hablan muy rápido o no explican bien las cosas. Las personas que hablan otro idioma es obvio la barrera, pero incluso a veces nuestro propio idioma es incomprensible, por nosotros mismos, o sea por diferencia de edad, clases sociales, nivel de educación he incluso entre dos profesionales, de distinto niveles, como ejemplo: un medico, no podría hablar de temas medicinales con un ingeniero, sino solo con un colega o persona relacionada, con la salud. El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

Interpersonales: Es el asunto entre dos personas que tienen efecto negativo en la comunicación mutua. Estas barreras interpersonales más comunes, son las *suposiciones incorrectas*, y las *percepciones distintas*.
Una *suposición*, es algo que se da por hecho. Correcta o no correcta la suposición será una barrera en la comunicación
La *percepción*, es lo que uno ve y oye, es nuestro punto de vista, pues dos personas pueden percibir un tema con distinto significado, cuando tomamos un punto de vista como un hecho nos cerramos a otras perspectivas.
Los prejuicios con relación a la edad, sexo, raza, o religión son también barreras interpersonales. Estos prejuicios pueden ser tomados negativamente según como se planteen

¿Cómo superar las barreras en la comunicación?

Si nosotros aceptamos que existen barreras, este es un solo paso a la solución, y poder entablar una comunicación eficaz.
Existen tres formas de superar las barreras de la comunicación:
Ambientales: Escoger un lugar apropiado para la discusión. Hablar en un ambiente sin distracción o interrupción.
Verbales: Tener muy claro lo que se quiere comunicar y expresarlo con claridad. Escuchar atentamente lo que otra persona dice.
Comunicación no verbal: Es aquella donde las personas revelan algo mas que el lenguaje hablado. Como por gestos, expresiones faciales, lenguaje corporal, y tono de voz, esto transmite lo que se piensa y siente.
Pensemos ¿cómo usamos nuestras manos al explicar algo?, O mandar a alguien, ¿cómo reacciona esa persona?, si nos entiende, o es una duda, etc.
El tono de voz también es parte de la comunicación no verbal, ya que este expresa distintos sentimientos.
Para obtener una buena comunicación no verbal, sin malos entendidos, tome en cuenta lo siguiente:

- Vire a la persona con quien habla.
- Estudie sus expresiones faciales, lenguaje corporal, y gestos.
- Escuche con atención, el tono de la voz que nos transmiten.

Pasos de la delegación

Podemos resumir los principales pasos en el proceso de la delegación como:

1. **Elegir la actividad**: definir qué tarea o proyecto se delega y por cuánto tiempo.

2. **Elegir la persona**: para hacerlo, hace falta conocer las fortalezas y debilidades de las personas en las que se podría delegar. Quizás más importante que los conocimientos (los cuales pueden aprenderse si existe la voluntad y capacidad) es identificar a aquellas personas que tengan las habilidades y actuar en forma consecuente.

3. **Transmitir**: se trata de comunicarle la nueva tarea a la persona, establecer los plazos de su responsabilidad y asegurarse de que la persona haya comprendido todo. Es el momento de hablar de las expectativas y de dar instrucciones claras.

4. **Asegurar el seguimiento**: se debe proporcionar el apoyo y los recursos necesarios para la tarea e ir trabajando con la persona para orientarla a medida que aparecen los problemas. Es clave ser claros en los tipos de controles que se harán.

5. **Expresar confianza**: se debe demostrar la confianza en la capacidad de la persona y motivarla. Aquí aparece un doble desafío para quien delega, ya que debe aprender a "soltar" esas responsabilidades y ayudar a las personas en quienes está delegando para que dominen las mismas. Una persona que es consciente que su líder le tiene confianza seguramente tendrá un mayor rendimiento al final del recorrido.

Como crear un compromiso mediante la comunicación.

- **Muestre empatía.** Demuestre que está consiente de la difícil de la situación.
- **Pida, no ordene**: que el trabajo sea una opción, no les diga a los empleados que tienen que hacer algo.
- **Use un enfoque colectivo; hable de "nosotros"**: que sea un esfuerzo en equipo
- **Mantenga un tono positivo**: evite mostrar frustración o ansiedad.
- **Prometa colaborar**: trabaje con los empleados en lo que sea necesario
- **Muestre su apreciación**: agradezca a los empleados la labor que ya han realizado.
- **Ofrezca un incentivo**: retribuya con algo que tenga valor para los empleados.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

- Evaluación a empleados **El empleado al regresar al local deberá evaluar a todos los empleados del local. Realizando una evaluación de conocimiento para detectar las oportunidades**

- Necesidad de entrenamiento: **con la información obtenida de dichas evaluaciones junto al ENCARGADO DE LOCAL determinara la necesidad de entrenamiento. Preparar una presentación para exponer en clase.**

- Entrenamiento: **Entrenar a un empleado nuevo en un área o a un empleado ya existente, utilizando la planilla de "Entrenamiento Programado de Cocina y servicio". La misma deberá ser firmada por el ENCARGADO DE LOCAL.**

Firma del encargado de local

Liderazgo:

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea de líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo las responsabilidades que desea que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autocrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta

El líder autócrata:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dicta las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta cedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder liberal:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno debe ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Diferencias entre jefe y líder:

	JEFE		LÍDER
D			
I			
F			
E			
R	· Existe por la autoridad.	·	Existe por la buena voluntad
	· Considera la autoridad un privilegio de mando.		Considera la autoridad un privilegio de servicio.
E	· Inspira miedo.		Inspira confianza.
	· Sabe como se hacen las cosas.		Enseña como hacer las cosas.
N	· Le dice a uno: ¡Vaya!	·	Le dice a uno: ¡Vayamos!.
	· Maneja a las personas como fichas		No trata a las personas como cosas.
C	· Llega a tiempo	·	Llega antes.
	· Asigna las tareas.	·	Da el ejemplo.
I			
A			
S			

Características del líder:

Entendemos el líder por las siguientes características

a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen
b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.)
c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, mas santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos
d. En cuarto lugar, El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o interacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma
e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar su rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad nunca podrá demostrar su capacidad de líder

SER LIDER

Ventajas

-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.

-Se esta actualizando en los temas de interés.

-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices

-Se da sentido humano a la administración.

-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.

-La persona lider construye el ser persona.

Desventajas

-Se tiene demasiadas responsabilidades.

-Quita mucho tiempo personal.

-Ser responsable cuando un miembro comete un error.

-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.

-Se pierde confianza de grupo, cuando el lider tiene un fracaso en un proyecto.

-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Motivación – estimulo

La motivacion esta constituida por todos los factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en dia es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable

Proceso de la motivación:

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estimulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo especifico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

El proceso sigue las siguiente etapa

1. Estimulo
2. Necesidades
3. Deseos
4. Objetivos
5. Logro de objetivos y satisfacción de necesidades

La motivación puede ser un objetivo, pero él por si solo no será suficiente para que un individuo logre llegar hasta ella así que hace falta algo desde afuera que se llama estimulo.
Los estimulos son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en especifico, la cual debe ser nuestra motivación. Este estimulo puede ser positivo o negativo así que esto es exactamente lo que debemos de cuidar. En muchos casos e visto empresas determinar objetivos especificos muy bien trazados y con una lógica de realización muy real. Sin embargo al poner los estimulos en las personas hacen que estas se desmotiven sólo por ser estos negativos. La aplicación del factor estímulo es esencial para despertar la motivación.

Estilos de comportamiento

Factores	Creativo	controlador	Apoyador	Analítico
Como reconocerlos	Se entusiasman	Les gusta hacer las cosas a su manera; son decididos tienen opiniones firmes	Les gusta la atención positiva, ayudar y que se les mire con afecto.	Buscan datos hacen muchas preguntas, se comportan metódica y sistemáticamente.
Tienden a preguntar	¿Quién? (la pregunta personal dominante)	¿Qué? (Enfoque con los resultados)	¿Por qué? (Enfoque en lo personal, no reglas)	¿Cómo? (La pregunta técnica y analítica)
Lo que no les gusta	Perder el tiempo con demasiados datos las explicaciones aburridas	Alguien que les haga perder tiempo o trate de decidir por ellos.	El rechazo el trato impersonal, y la actitud indiferente o insensible.	Cometer errores, no estar preparados, la espontaneidad.
Reacción ante la presión y tensión	Tienden a "vender" sus ideas o tornarse argumentativos.	Se encargan o asumen mayor control de la tarea.	Se toman callados aislados, introvertidos.	Buscan más datos o información
La mejor manera de tratarlos	Entusiasmarse con sus ideas. Mostrar emoción	Dejarlos que se hagan cargo de la tarea.	Brindar respaldo; mostrar interés.	Brindar información y datos en abundancia.
Prefieren recompensa en forma de	Aplausos, comentarios, reconocimiento	Resultados.	Amistades, relaciones estrechas	Actividad comercial de buenos resultados
Debe permitirles	Progresar rápido. Disfrutan los desafíos	Desenvolverse en un marco competitivo. Les gusta ganar	Relajarse, sentir, que sepan que se interesa por ellos.	Tomar decisiones sin sentirse acorralados o presionados.
Mejorarán con	Reconocimiento y algo de estructura para que logren sus metas.	Un puesto que requiera cooperar con otros.	Una estructura para las metas y métodos para lograrlas	Mejores destrezas interpersonales y de comunicación
Les gusta no perder	Esfuerzo. Dependen en gran medida de sus corazonadas, intuición y sensaciones.	Tiempo. Les gusta ser eficientes. Hacer las cosas ya.	Relaciones. La amistad es algo importante para ellos	Su reputación. Odian cometer errores, equivocarse o verse faltos de información.
El líder eficaz	Los inspirará a obtener mayores y mejores logros.	Les permitirá la libertad de hacer las cosas a su manera.	Se interesará y dará detalles de planes y actividades.	Creará una estructura o marco que sirva de guía

Objetivos

Para que un "objetivo" sea valioso y le simplifique su tarea, el mismo debe cumplir con ciertos requisitos

SPECIFIC ESPECÍFICO

MEASURABLE MEDIBLE

ATTAINABLE ALCANZABLE

RELEVANT RELEVANTE

TIMELY TIEMPO

1. Específico: Debe consistir en un enunciado claro y determinado

2. Medible. Debe ser susceptible de establecer un criterio de éxito para el mismo.

3. Alcanzable. Preferentemente con resultados obtenibles en un plazo razonable o con base en un esfuerzo determinado.

4. Relevante: debe ser importante para la tarea a realizar

5. Tiempo. Será más eficaz si determina un plazo para ejecutarlo.

Como cultivar la confianza y ganarse el respeto

En su calidad de líder usted influye en los demás para que logren el mejor de los desempeños. Esta influencia se adquiere a través de la confianza y el respeto.

Una **amistad recuperada**

"Mi amigo y yo trabajábamos juntos. Cuando me ascendieron, pase a ser su jefe. Entonces hice algo que destruyó la confianza que había depositado en mí, no quiero ni repetir lo que hice. A partir de ese momento, me esforcé por demostrarle con mi comportamiento que podía contar conmigo. Creo que puedo decir que finalmente recuperamos el nivel de confianza de antes, pero me llevo diez años lograrlo."

- La moraleja es que cuando se destruye la confianza, puede ser difícil recuperarla.

Cuando confía en alguien la persona le parece sincera y le inspira seguridad. Cuesta mucho tiempo establecer esa confianza, pero sin embargo, puede destruirse en un instante.

Hay cuatro maneras de cultivar la confianza:

- **Cumplir con sus compromisos:** La gente tiene que saber que puede contar con usted. Haga siempre lo que dijo que haría, y no haga promesas que no pueda cumplir.
- **Ser abierto y honesto:** La gente quiere confiar, saber que piensa que siente y que le parece importante, por lo general no se confía en desconocidos. Si revela un poco de sí mismo a los empleados, habrá una mayor probabilidad de que ellos a su vez adopten una actitud abierta con usted.
- **Ser competente:** Ser competente es tener habilidad. Sea usted el ejemplo: haga las cosas bien y aprenda de sus errores. Si no sabe algo diga, "No se, pero lo averiguare" en lugar de inventar una respuesta
- **Actuar de la manera que mas beneficie a los demás:** La gente debe poder confiar en que usted se interesa por ellos de buena fe y que no los va a querer perjudicar. Esto se lo puede demostrar a sus empleados cerciorándose de que reciben los descansos, se vayan en las horas programadas se les permita hacer alguna que otra modificación a los horarios cuando su vida personal así lo requiera

Respetar a alguien es tenerle gran estima. Debe procurar que sus empleados lo respeten no solamente como líder sino como persona también.

El respeto no se puede exigir, debe ganarse. A continuación sugerimos algunas maneras de ganarse el respeto:

- Demostrar su conocimiento y habilidades.
- Tener valores propios y aplicarlos en su trabajo todo el tiempo
- Mantener una conducta positiva, sobre todo en circunstancias difíciles.
- Tener confianza en su propia capacidad.
- Mostrar empatía hacia los demás.
- Presentar una imagen profesional.
- Ser usted el ejemplo.

EJERCICIOS.

EJERCICIO Nº 3 INDIVIDUAL

¿En quien confía?

1. Piense en alguien en quien confíe localmente. Describe lo que ha hecho esta persona para inspirarle confianza.

2. Ahora piense en alguien en quien no confíe. Describa por que no confía en esa persona

3. ¿Qué puede hacer en su local para ser como la persona en quien confía y no como la que le inspira desconfianza?

EJERCICIO Nº 4 INDIVIDUAL

¿A quien respeta?

1. Piense en alguien que respete. Puede ser un personaje público, amigo, compañero de trabajo, pariente, etc. ¿Que es los que le inspira respeto?

2. ¿De que manera influye su respeto por esa persona en el comportamiento suyo?

3. ¿Que seria algo de lo que respeta de la persona que podría poner en práctica en su local?

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

- **Liderazgo de Áreas:** El empleado una vez en su local deberá comenzar la práctica de líder cocina y líder de servicio. El encargado de local deberá brindarle feedback escrito sobre su desempeño como líder.

Feedback del encargado:

- **Lectura:** Leer el material entregado
- **Objetivo:** Realizar la actividad pedida junto al ENCARGADO DE LOCAL, la cual consta de redactar un objetivo alineado a la necesidad de entrenamiento y que reúna todas las características de un objetivo.

- **Actividad de investigación:** Deberá investigar y preparar una presentación sobre una enfermedad la cual se le será indicada. La misma se deberá ejemplificar casos reales, sus síntomas y los agentes causantes.

Firma del encargado de local

Introducción

La manipulación adecuada de los alimentos, desde que se producen hasta que se consumen, incide directamente sobre la salud de los consumidores.

Está demostrada la relación existente entre una manipulación inadecuada de los alimentos y la producción de enfermedades trasmitidas a través de éstos. Las medidas higiénicas son las más eficaces en la prevención de estas enfermedades, ya que en la mayoría de los casos es el manipulador el que interviene como vehículo de transmisión.

Los restaurantes, tienen la responsabilidad de respetar y proteger la salud de los demás por medio de una manipulación cuidadosa. Para intentar conseguir este objetivo el manipulador debu:

- Adquirir conocimientos acerca del manejo de los alimentos.
- Desarrollar actitudes de conducta personal que beneficien su función: higiene personal y organización del trabajo.
- Incrementar el sentido de la responsabilidad hacia los demás por la trascendencia del servicio que prestan.

Así conseguirá mejorar la calidad del servicio, colaborando solidariamente en la protección de la salud de los consumidores.

¿Qué es un alimento?

El Código Alimentario Argentino lo define como:
Toda sustancia o mezcla de sustancias naturales o elaboradas, que ingeridas por el hombre aportan a su organismo los materiales y la energía necesaria para el desarrollo de sus procesos biológicos. Incluye además las sustancias o mezcla de sustancias que se ingieren por hábitos, costumbres, tengan o no valor nutritivo.

Función de los alimentos

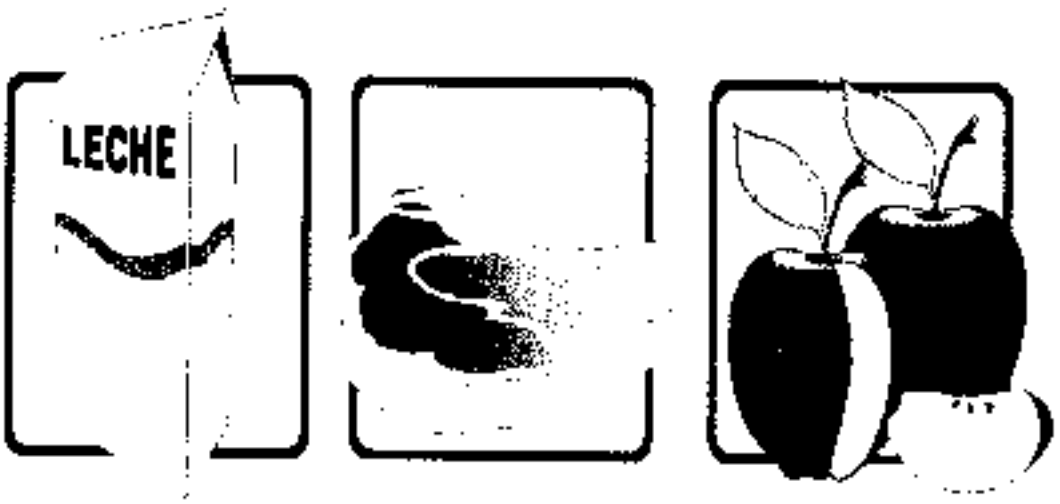
El cuerpo humano se compone de:

- 20 % de grasa.
- 20 % de proteínas, azúcares y minerales
- 60 % de agua.

Los alimentos son los encargados de reponer las sustancias que componen nuestro cuerpo.

Los nutrientes y principios nutritivos aportados por los alimentos e indispensables para nuestro organismo son: proteínas, hidratos de carbono (azúcares), lípidos (grasas), vitaminas, minerales y agua.

A modo de ejemplo se muestra la composición de tres alimentos típicos:



	LECHE	CARNES	FRUTA
Agua	87 %	70 %	80 %
Azúcares	4,5 %	1 %	16 %
Proteínas	4 %	20 %	1 %
Grasas	3 %	7 %	1 %
Minerales	0,5 %	1 %	1 %
Otras sustancias	1 %	1 %	1 %

Alimentos alterados, adulterados y contaminados

Alimento Alterado:

Es el alimento que por causas naturales, físicas, químicas, biológicas o provenientes de tratamientos inadecuados, ha sufrido un deterioro en sus características organolépticas y valor nutritivo, que lo hacen inepto para el consumo humano.
Ejemplos: la leche puede acidificarse (leche agria) por acción de microorganismos, esto causa la desnaturalización y precipitación de las proteínas (leche cortada).
Los alimentos cárnicos alterados por acción de microorganismos presentan color verdoso y olor putrefacto.
Los alimentos alterados son fácilmente detectables por su olor, color y/o aspecto.

Alimento Contaminado:

Es el que contiene organismos vivos o microorganismos, riesgosos para la salud, sustancias químicas, minerales u orgánicas extrañas a su composición normal.

Alimento Adulterado:

Es el que ha sido privado parcial o totalmente de sus elementos útiles. La adulteración la produce adrede quien lo elabora con el fin de obtener mayor beneficio económico.
Ejemplos: leche aguada y/o descremada ofrecida como leche entera.

Alimento deteriorado:

Es en el cual se produjo envejecimiento, cambio de color, abolladura, rotura, mal cerrado de los envases e injurias externas al envoltorio del producto envasado. Estos deterioros pueden producir posterior contaminación.

Alimento Falsificado:

Es el que tiene la apariencia y características de un producto legítimo, con marca registrada y se denomina como este sin serlo.

En este manual analizaremos en detalle las causas por las que se pueden contaminar los alimentos, las consecuencias que puede ocasionar consumir alimentos contaminados y las formas de minimizar los riesgos de posibles contaminaciones.

Los microorganismos (M.O.)

Los microorganismos son seres o formas de vida muy pequeñas (microscópicas) que a simple vista no se ven, de allí su nombre. Por esto es necesario, para poder verlos, el uso de un microscopio.

Los principales tipos de microorganismos (M.O.) son:

BACTERIAS cocos, bacilos, espirilos
VIRUS
HONGOS
PARÁSITOS
LEVADURAS

Si bien muchos de ellos causan trastornos a la salud, otros son beneficiosos para ayudar a elaborar alimentos. Algunos de ellos se utilizan en la fabricación de quesos, yogures, pan, cerveza, embutidos, etc. Dentro de los M.O. que encontramos en los alimentos, existen algunos que, si bien lo alteran afectando su color, sabor, olor o aspecto, no resultan nocivos para la salud del consumidor, incluso pueden estar presentes sin modificar al alimento sus caracteres organolépticos.
A estos M.O. que no son dañinos para el hombre los denominamos "banales" o "no patógenos".
En cambio, hay otros que al proliferar en un alimento pueden afectar la salud de quien lo consume, produciendo una enfermedad de origen alimentario. A estos los llamamos "patógenos" y pueden actuar de dos maneras:

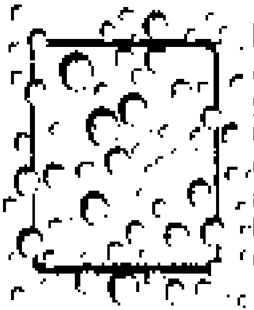
1. Produciendo una **infección** alimentaria por estar presentes en el alimento e ingresar con él al organismo, donde proliferan (reproducen) dañando órganos internos en distintos lugares, causando enfermedad.

2. Produciendo una **intoxicación** alimentaria a través de toxinas o venenos que algunos M.O. producen, ya sea en el alimento o dentro del organismo del consumidor. En este caso el dañino no es el germen en sí, sino la toxina que él produce.

Condiciones necesarias para el desarrollo de microorganismos

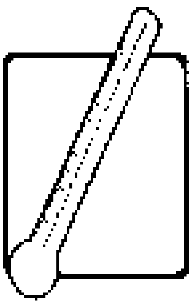
Las condiciones que favorecen el crecimiento de la mayoría de los microorganismos de la comida (excepto virus) son:

Alimento:
Para crecer los microorganismos necesitan nutrientes, especialmente proteínas y carbohidratos. Usualmente estas sustancias se encuentran en alimentos tales como carnes, aves, productos lácteos y huevos.

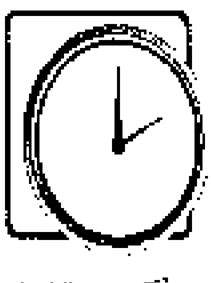


Humedad:
La disponibilidad de agua en un alimento es el agua que se encuentra libre en el mismo y es necesaria para que las bacterias se multipliquen. Esta agua, conocida como agua libre, recibe el nombre de actividad de agua (aw), y se indica con un número que va desde 0 hasta 1. La mayoría de los alimentos frescos tienen valores de actividad de agua cercanos a uno.
Los alimentos con baja actividad de agua cuentan con un grado de protección en cuanto a seguridad alimentaria.

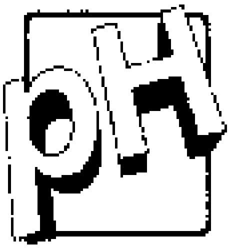
Alimento	Actividad del agua
leche	0.99
carne	0.98
harina	0.70
Galletitas tipo cracker	0.60



Temperatura:
La mayoría de los microorganismos de la comida crecen bien en temperaturas de 40° a 140° F (4°C a 60°C). A este rango se le conoce como zona de temperatura peligrosa. Los microorganismos no siempre mueren cuando se exponen a temperaturas fuera de esta zona de peligro. Por ejemplo, las temperaturas de refrigeración sólo hacen más lenta su multiplicación. Algunas bacterias pueden multiplicarse a temperaturas de refrigeración. Las esporas de las bacterias pueden sobrevivir en frío y calor extremos.



Tiempo:
Los microorganismos necesitan suficiente tiempo para crecer. Las bacterias pueden duplicar su cantidad en unos veinte minutos. Si la comida contaminada permanece en la zona de temperatura peligrosa durante horas, los microorganismos patógenos pueden multiplicarse a niveles tan altos que harán que se enferme una persona.



pH:
El pH de un alimento es la medida de su acidez o alcalinidad (el jugo de limón es ácido y el bicarbonato de sodio, básico o alcalino).
Generalmente, los microorganismos no se multiplican en comidas que tienen un alto nivel de acidez o de alcalinidad.
Las bacterias patógenas se multiplican mejor en alimentos que tienen pH entre 4.6 y 7.5.
Si estas condiciones son óptimas una sola bacteria puede producir más de 2 millones de bacterias en sólo 7 horas ya que cada MO se divide en 2 cada 20 minutos. Este proceso se conoce como FISIÓN BINARIA.

Tipos de alimentos y sus cuidados

De acuerdo con las características propias de cada alimento, tales como su actividad de agua, su acidez, su composición, el tipo de proceso de elaboración que ha sufrido, la manera en que se lo va a mantener y las condiciones específicas de su consumo, podemos clasificarlos en: **Alimentos de Alto Riesgo y Alimentos de Bajo Riesgo.**

Alimentos de Alto Riesgo:

Son aquellos que tienen condiciones favorables de temperatura, tiempo y humedad para poder experimentar el desarrollo de bacterias patógenas o dañinas. Los alimentos de origen animal se alteran más fácilmente que los de origen vegetal, esto se debe principalmente al alto contenido proteico de los mismos, que los convierte en una importante fuente de nutrientes para los MO.

Estos alimentos se caracterizan por poseer:

Alto contenido proteico

Alto porcentaje de humedad (agua)

Ph semi neutro

Requieren un control estricto de la temperatura de cocción y de conservación.

Dentro de este grupo encontramos:

Carnes rojas y blancas y sus derivados

Huevos y productos derivados del huevo

Pescados y mariscos

Leche y productos lácteos

Papas y arroz cocido

Alimentos de Bajo Riesgo:

Son aquellos que permanecen estables a temperatura ambiente y no se originan pérdidas graves que su manipulación sea incorrecta.

Este grupo comprende alimentos con bajo contenido acuoso, muy ácidos o muy alcalinos, conservados por agregado de azúcar y sal.

Entre ellos encontramos:

Pan y galletitas

Ketchup

Azúcar

Sal

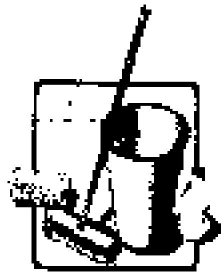
Harinas

Cereales

Contaminación directa

Un alimento puede contaminarse a lo largo de toda la cadena alimentaria; estas contaminaciones están originadas por diversas causas: Químicas, Físicas o Biológicas

Contaminación Química



La contaminación química se produce cuando el alimento se pone en contacto con sustancias químicas. Esto puede ocurrir durante los procesos de producción, elaboración, almacenamiento, envasado, transporte. Las sustancias químicas pueden ser plaguicidas, aditivos en exceso, productos de limpieza, etc.

Contaminación Física

Estas tienen como común denominador el agregado de elementos extraños al alimento en cualquiera de sus etapas y que se mezclan con éste (trozos de vidrio, pedazos de metal, etc.).

Contaminación Biológica

Se produce por la presencia de agentes biológicos nocivos para la salud. En general las contaminaciones no se detectan a simple vista ya que no se modifican los caracteres organolépticos del producto.

Enfermedades transmitidas por alimentos (ETA)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a las enfermedades transmitidas por alimentos como "conjunto de síntomas originados por la ingestión de agua y/o alimentos que contengan agentes biológicos o no biológicos en cantidades tales que afectan la salud del consumidor en forma aguda o crónica a nivel individual o de grupo de personas".

CADENA EPIDEMIOLOGICA DE LAS ETAs

- Fuente de origen del agente (ser humano, animal, medio ambiente)
- Puerta de salida del agente (anal, nasal, genitourinaria, cutánea)
- Vía de transmisión del agente (directa, indirecta)
- Puerta de entrada del agente en el huésped (bucal)
- Producción de la ETA en un huésped susceptible (inaparente, leve, severa)

[illegible]

Las ETAs constituyen uno de los problemas de salud más extendidos en el mundo contemporáneo y una causa importante de reducción de la productividad económica.

La mayor parte de bacterias, virus y parásitos son los que producen las ETAs. La mayoría de estos son transmitidos al hombre por medio del alimento o de agua contaminada.

Las ETAs son además, la primera causa de [illegible] tienen origen en contaminaciones biológicas.

Síntomas más frecuentes:

Enfermedades transmitidas por alimentos causadas por BACTERIAS

E.T.A.	Bacteria	Características	Período de incubación	Duración de la enfermedad	Fuente	Prevención
Salmonelosis	Salmonella	Gastroenteritis (vómitos, diarrea, cólicos abdominales y fiebre. **En personas con inmunidad deprimida puede invadir el torrente sanguíneo y ocasionar infecciones que ponen en peligro la vida.**	6-48 Hs.	1-2 días.	Alimentos de origen animal contaminados y sus derivados. Leche no pasteurizada. Huevos crudos o mal cocidos. Transmisión persona a persona por contacto fecal-oral o con animales (cachorros, tortugas, iguanas)	Lavarse correcta y frecuentemente las manos. Cocinar cuidadosamente carnes, aves y huevos. Evitar la contaminación cruzada. Excluir a los manipuladores de alimentos infectados hasta que estén curados.
Listeriosis	Listeria	Suave, cuadro gripal con fiebre alta, escalofríos, dolor de cabeza y diarrea. Es peligrosa, principalmente afecta a las embarazadas, recién nacidos o inmunocomprometidos. **Puede producir abortos, sepsis o meningitis.**	Desconocido, probablemente mayor a 12 hs. Las formas severas a partir de desde pocos días a 3 semanas.	Incierto.	Lácteos sin pasteurizar, pollo, carne y pescado crudos o mal cocidos. Salchichas y fiambres contaminados. Vegetales crudos mal lavados.	Consumir productos lácteos pasteurizados. Cocinar adecuadamente las carnes. Hervir las verduras congeladas. Evitar la contaminación cruzada entre alimentos crudos y alimentos listos para comer.
Diarrea enterohemorrágica	E.Coli O157 H7 Shigella	Diarrea severa con moco, pus o sangre, vómitos, fiebre y dolor abdominal. Como secuela puede producir **Síndrome Urémico Hemolítico** (anemia, disminución de plaquetas y alteración renal).	2-4 días (puede ser largo a 8 días) para E Coli O157 H7 12-50 Hs para Shigella	Autolimitación en 6 días	Agua contaminada, leche, jugo de manzana o sidra sin pasteurizar. Carne picada vacuna cruda o poco cocida. Frutas y verduras mal lavadas. Transmisión de persona a persona (fecal-oral). Manipulador portador que no practica las normas de higiene.	Lavarse las manos cuidadosamente y con frecuencia. Lavar muy bien todas las verduras. Cocinar la carne cuidadosamente. Utilizar agua potable y leche pasteurizada. Prevenir la contaminación cruzada. Excluir al personal infectado que prepara alimentos hasta que esté curado.

Enfermedades transmitidas por alimentos causadas por BACTERIAS

E.T.A.	Bacteria	Características	Período de incubación	Duración de la enfermedad	Fuente	Prevención
Campilobacteriosis	Campylobacter jejuni	Síndrome parecido a una gastroenteritis viral. Produce diarrea, cólicos y fiebre. Puede tener recaídas (20%), manifestándose como una enfermedad prolongada o severa. Complicaciones [illegible]	2-5 días	7-10 días	Pollos y pavos poco cocidos. Mariscos y agua contaminados. Lácteos sin pasteurizar. Contacto con manipuladores de animales o personas infectadas. Frecuente en niños pequeños.	Lavar bien las manos, utensilios y tablas de cortar en contacto con aves crudas. Cocinar cuidadosamente las aves. Pasteurizar la leche. Potabilizar el agua. Excluir a todo personal infectado hasta que desaparezca la diarrea para evitar contagios.
Yersiniosis	Yersinia enterocolítica	Gastroenteritis con diarrea y/o vómitos, acompañado de fiebre y dolor abdominal. Cuadro parecido a una apendicitis.	4-6 días variando de 1-14 días	Variable	Carnes y leche contaminadas y crudas. Agua no potabilizada. Manipulador de alimentos contaminado.	Cocción correcta de carnes. Utilizar leche pasteurizada y agua segura. Evitar la contaminación cruzada. Realizar almacenamiento adecuado de los alimentos. Higiene correcta del personal y de todo utensilio en contacto con los alimentos.
Brucelosis	Brucella abortus, melitensis, suis y canis.	Puede presentarse como una enfermedad aguda y de comienzo lento que se hace aguda o grave. Es transmitida por [illegible] [illegible] [illegible] Produce fiebre, escalofríos, sudoración, debilidad, dolor muscular, anorexia y pérdida de peso. Puede complicarse con meningitis, endocarditis y osteomielitis.	Varía desde menos de una semana a varios meses.	Desde semanas a meses	Carnes crudas o mal cocidas. Lácteos sin pasteurizar.	Controlar el producto ganadero. Utilizar leche pasteurizada y derivados lácteos seguros. Cocinar adecuadamente las carnes.

Enfermedades transmitidas por alimentos causadas por TOXINAS BACTERIANAS

E.T.A.	Bacteria	Características	Período de incubación	Duración de la enfermedad	Fuente	Prevención
Botulismo	Clostridium botulinum	La bacteria crece sin oxígeno y produce una toxina que afecta el sistema nervioso. Los síntomas son: visión doble, párpados caídos, dificultad al hablar, tragar y respirar. Los bebés tienen debilidad muscular, constipación e insuficiencia respiratoria. La toxina es potencialmente letal.	12-36 horas (rango 6 horas - 8 días). En los bebés 3 - 30 días	Muy variable depende de la gravedad del cuadro clínico	Alimentos enlatados inadecuadamente, contaminados con esporas que al ser conservados sin oxígeno permiten la producción de la toxina botulínica. Miel sin pasteurizar (afecta sólo a los lactantes).	Mejorar los métodos de elaboración de conservas. Controlar el tiempo y la temperatura en los productos elaborados. Para destruir la toxina botulínica hervir los alimentos durante 10 minutos o utilizar olla a presión (116 C). No debe darse miel a los niños menores de 12 meses.
Toxiinfección por Staphylococus aureus	Staphylococus aureus	La bacteria produce la enfermedad a través de una toxina. Provoca náuseas severas, cólicos abdominales, fiebre de bajo grado.	30 minutos - 8 horas	2 - 3 días	Manipuladores de alimentos con resfrío, dolor de garganta o cortes en la piel infectados en contacto con alimentos listos para servir (ej. tortas con crema helada, ensalada rusa). Manipulador sano portador de estafilococo	Lavarse las manos adecuadamente. Cocinar y refrigerar correctamente los alimentos, carnes, productos lácteos y de pastelería. Detectar a los portadores, en caso de epidemia. Excluir a los manipuladores con infecciones estafilocócicas.
Enteritis por Clostridium perfringens	Clostridium perfringens	La bacteria produce esporas distribuidas en el medio ambiente (suelo) y en el intestino de animales y personas. Produce la enfermedad a través de una toxina entérica. Se caracteriza por dolor abdominal intenso y diarrea. Puede causar enteritis necrotizante que frecuentemente es fatal por sepsis.	6-24 horas.	24 horas pero puede persistir 1-2 semanas	Carnes cocidas, guisados. Abuso de temperatura en los alimentos preparados	Controlar el tiempo y la temperatura de los alimentos cocidos y de los productos almacenados

Enfermedades transmitidas por alimentos causadas por PARÁSITOS

E.T.A.	Parásito	Características	Período de incubación	Duración de la enfermedad	Fuente	Prevención
Teniasis	Taenia saginata	Son parásitos adultos en la materia fecal. Producen dolor abdominal, náuseas, falta de apetito, diarrea	2-3 meses	Variable	Carne de vacuno o porcino cruda o mal cocida. Manejo de alimentos manipulados por un portador	Lavarse cuidadosamente las manos. Cocinar muy bien las carnes. Los manipuladores de alimentos deben ser detectados y recibir tratamiento
Toxoplasmosis	Toxoplasma gondii	Generalmente es asintomática. Puede pasar como mononucleosis. Afecta a los inmunodeprimidos y a las embarazadas provocando complicaciones que pueden dañar al feto	7 días hasta 4-21 días	6 semanas	Carnes crudas o mal cocidas. Verduras o frutas mal lavadas. Suelo y alimentos contaminados con materia fecal de gatos	Cocinar muy bien la carne. Consumir leche pasteurizada. Las mujeres embarazadas sin anticuerpos deben evitar el contacto con heces de felinos
Triquinosis	Trichinella spiralis	Produce gastroenteritis, dolor muscular y abdominal, edema en párpados	1-2 semanas	1-2 meses	Carne de cerdo mal cocida o embutidos contaminados	Cocinar la carne hasta la desaparición de jugos rosados. Evitar consumir productos sin control de procedencia dudosa

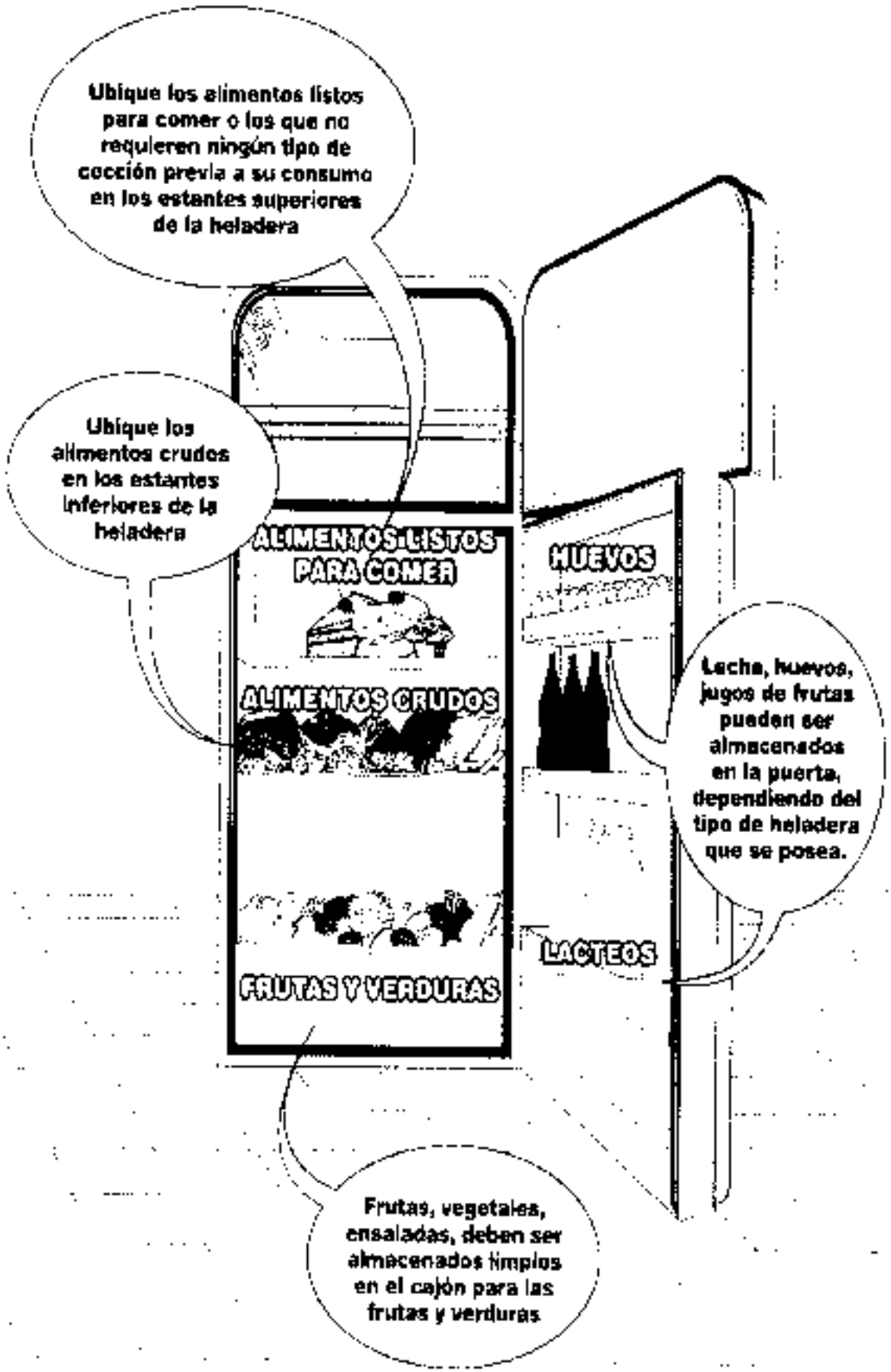
Enfermedades transmitidas por alimentos causadas por VIRUS

E.T.A.	Virus	Características	Período de incubación	Duración de la enfermedad	Fuente	Prevención
Gastroenteritis viral	Rotavirus. Calicivirus o virus tipo Norwalk	La diarrea por rotavirus afecta especialmente a bebés y niños. Los síntomas incluyen enfermedad gastrointestinal aguda con vómitos que duran dos o tres días típicamente	1-3 días	12 días o más en rotavirus. 2 días para calicivirus y otros	Agua contaminada o alimentos crudos. Contaminación cruzada. Mariscos crudos o mal cocidos, emparedados, ensaladas, etc.	Lavarse correcta y frecuentemente las manos y sobre todo después de ir al baño. Utilizar agua potable. Limpiar y desinfectar los utensilios y las superficies que tocan los chicos. Cocinar adecuadamente los alimentos
Hepatitis A	Virus de la hepatitis A	La transmisión es fecal-oral. Se manifiesta con fiebre, debilidad, inapetencia, náuseas y fatiga. Puede presentarse color amarillo en piel y ojos	15-50 días	1 a 3 semanas	Manipuladores de alimentos infectados. Agua contaminada. Frutas y verduras mal lavadas. Mariscos crudos contaminados	Lavarse las manos con frecuencia y mantener correcta higiene personal. Utilizar agua potable. Cocinar correctamente los alimentos. Evitar el contacto con personas infectadas. Se cuenta con una vacuna y gammaglobulina para prevenir la infección

Recomendaciones para el almacenamiento

Las malas condiciones de almacenamiento contribuyen en la posible contaminación de los alimentos por M.O. patógenos. Para evitar esto se debe tener en cuenta:

- Evitar el exceso de humedad ya que favorece el crecimiento de los M.O.
- Nunca almacenar los alimentos directamente sobre el suelo.
- Almacenar siempre los alimentos aislados del exterior con protección adecuada contra insectos, ya que éstos pueden actuar como vehículos en la contaminación. También los roedores, además de la destrucción del alimento, pueden ser causa de contaminación de los mismos.
- Almacenar separadamente los alimentos crudos y cocidos con el fin de evitar la contaminación cruzada entre ellos.
- Proteger los alimentos almacenados mediante envolturas de material inocuo o envases herméticos (platos cocinados, carnes y pescados crudos, restos de latas abiertas, salsas, etc.)
- Mantener en condiciones de refrigeración o congelación, según el caso, todos los alimentos perecederos y semiperecederos.
- No guardar alimentos y productos de limpieza en la misma alacena.
- Tener en cuenta la capacidad de la heladera o freezer para no sobrecargarlo, ya que se prolongaría el tiempo preciso para alcanzar el enfriamiento necesario.
- Al guardar la mercadería, coloque adelante los productos que vencen primero para consumirlos antes de que eso ocurra.
- Al abrir una lata de conserva, transfiera todo el contenido a un envase de vidrio o plástico. Nunca conserve el contenido en el envase original (lata).


Ubique los alimentos listos para comer o los que no requieren ningún tipo de cocción previa a su consumo en los estantes superiores de la heladera
Ubique los alimentos crudos en los estantes inferiores de la heladera
ALIMENTOS LISTOS PARA COMER
ALIMENTOS CRUDOS
FRUTAS Y VERDURAS
HUEVOS
LACTEOS
Leche, huevos, jugos de frutas pueden ser almacenados en la puerta, dependiendo del tipo de heladera que se posea.
Frutas, vegetales, ensaladas, deben ser almacenados limpios en el cajón para las frutas y verduras

Recomendaciones generales

- Cocine completamente los alimentos antes de consumirlos. Carnes y pollos no deben estar rosados en su interior.

- Durante los días de calor, los alimentos ya preparados para comer no deben permanecer fuera de la heladera por más de 1 hora antes de consumirlos, recalentarlos, refrigerarlos o congelarlos. Deseche sobrantes de comida que hayan permanecido sin refrigeración un tiempo mayor al mencionado.

- Fuera del hogar no consuma jugos o bebidas que no se encuentren en sus envases originales, ni helados de procedencia desconocida.

- No consuma alimentos en puestos callejeros que no tengan provisión de agua potable (piense siempre antes de consumir un alimento dónde se habrá lavado las manos la persona que se lo está sirviendo).

- Evite cortar la cadena de frío. En verano los alimentos son más susceptibles a la contaminación bacteriana. Respete esta norma en el picnic, la playa o donde quiera que vaya. Transporte siempre los alimentos en forma refrigerada (heladerita) y protegidos del sol. Si esto no es posible elija alimentos que soporten mejor las condiciones de temperatura ambiente (enlatados, frutas o desecados).

- Lavar bien, por dentro y por fuera, los envases retornables antes de devolverlos.

- Una vez abierto un puré de tomates en envase Tetrabrik, consumir su contenido inmediatamente. En caso de que no se consuma totalmente, mantenerlo en heladera por un máximo de 48 hs. Si duda, descártelo.

- Asegúrese de realizar la limpieza del tanque domiciliario de agua según las normas vigentes. Averigüe en el Municipio correspondiente cuál es la calidad del agua que llega a su domicilio (riesgo de contaminación microbiana o presencia de algunos metales tóxicos).

Plagas

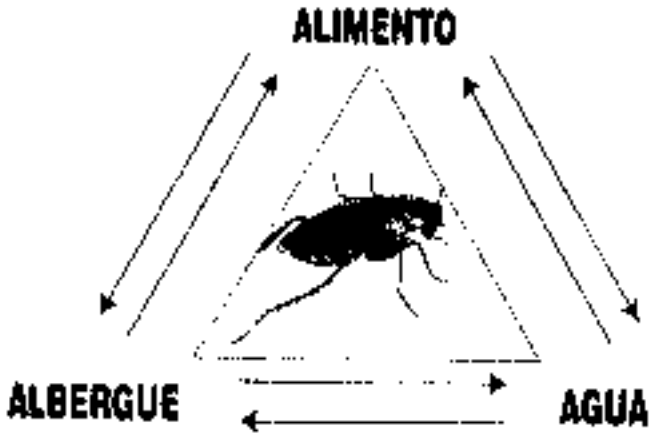
Según el diccionario es una "calamidad muy extendida, abundancia de un mal".
Podemos decir que es todo organismo cuya sola presencia o actividad afecta a las personas, a sus bienes o sus propiedades.

Es muy importante luchar contra las plagas porque...

- Afectan la salud pública ya que pueden transmitir muchas enfermedades
- Producen severas pérdidas y pérdidas económicas
- Son muy desagradables y producen un rechazo inmediato por parte de los consumidores

Las plagas más habituales que pueden afectar a los comercios que elaboran alimentos son:

- Roedores (ratones, ratas)
- Insectos (cucarachas, moscas, polillas, pulgas, piojos, gorgojos)
- Arácnidos (alacranes, arañas)
- Murciélagos
- Aves (palomas, gorriones)

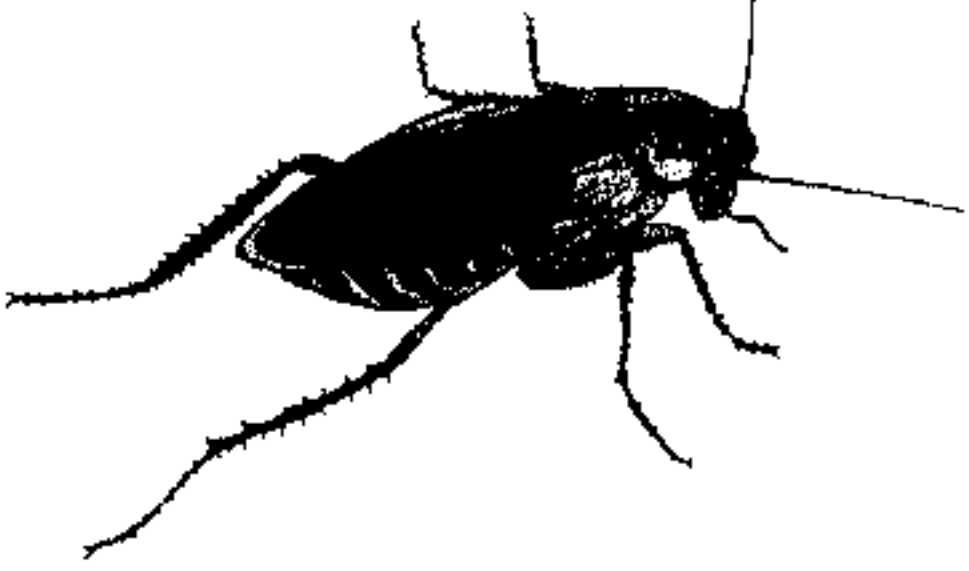


Los aportes que Usted puede realizar como contribución al programa de lucha contra las plagas son:

- Mantener el orden y la limpieza mientras trabaja.
- Verificar que los derrames de alimentos se limpien de inmediato.
- Asegurarse de mantener cerrados los recipientes con alimentos
- Informar inmediatamente cualquier novedad que observe relencia a plagas (ocicios, rastros, deyecciones).
- Mantener limpios y tapados los recipientes de basura.
- Nunca guardar comida en los casilleros personales.
- Observar detenidamente los envases sobre cualquier alimento que resulte sospechoso por la acción de las plagas.

¿Qué es el manejo integrado de plagas?

Consiste en utilizar todos los recursos necesarios para controlar las plagas a través de acciones organizadas que impiden su ingreso y reproducción, limitando el uso de los productos químicos a lo estrictamente necesario y a cargo de profesionales



EVALUACION DEL PUESTO

Local: ____________________

Fecha: ___/___/___

Empleado:

Entrenador responsable: ____________________ *% Obtenido:* ____________

ATENCIÓN

	SI	NO
1) Imagen: Manos limpias e higienizadas, uñas cortas y limpias [illegible]		

PUESTO CAJA

Experiencia Mostaza (DACAR)

	SI	NO
2) [illegible]		
3) [illegible]		
4) [illegible] pedido?		
5) [illegible]		
6) [illegible]		

Cumplimiento de procedimientos

Armado de pedido

	SI	NO
7) Repite el pedido en la secuencia correcta, [illegible] Memoriza el pedido		
8) [illegible] rápidos.		
9) Despide al cliente [illegible]		
10) [illegible]		
11) [illegible]		

PUESTO PAPAS

Cumplimiento de procedimientos

	SI	NO
12) [illegible] las papas en el freezer [illegible]		
13) [illegible]		
14) [illegible]		
15) [illegible]		

Actitud en el puesto

	SI	NO
16) ¿Mantiene [illegible] con desinfectante?		
17) ¿Cumple con la política de desperdicios?		
18) ¿[illegible] y mantiene los niveles correctos?		

Puntos posibles: 20 Puntos obtenidos ______ **CALIFICACIÓN FINAL** [ ]

Comentarios:

EVALUACION DEL PUESTO

Local:____________________

Fecha:___/___/____

Empleado:________________________________

Entrenador responsable:______________________ % Obtenido:______________

COCINA

SI | NO

1) Imagen: [illegible] no usa anillos, pulseras, aros, relojes. Mujeres: [illegible]

2) Utiliza delantal para la preparación de alimentos

PUESTO ARMADOR

Cumplimiento de procedimientos

3) [illegible]

4) [illegible]

5) [illegible]

6) [illegible]

7) [illegible]

Actitud en el puesto

8) [illegible]

9) [illegible] ¿Utiliza pulverizador con desinfectante?

10) ¿Conoce y respeta la vida útil de los productos [illegible]?

11) [illegible]

PUESTO BROILER y PRODUCTOS FRITOS

Cumplimiento de procedimientos de broiler y plancha

12) [illegible]

13) [illegible]

14) [illegible]

15) [illegible]

Cumplimiento de procedimientos de fritos

16) [illegible]

17) [illegible]

Actitud en el puesto

18) [illegible] ¿Utiliza pulverizador con desinfectante?

19) ¿Cumple con [illegible] desperdicios?

20) [illegible] productos de calidad?

Puntos posibles: 20 | Puntos obtenidos ______ | CALIFICACIÓN FINAL

Comentarios:

MANUAL DE OPERACIONES

Versión 10.19

INDICE

1. Normas de producción
2. Producción
   - Verduras
   - Ensaladas
   - Feteado
3. Cocción
4. Fritos
5. Salsas
6. Preparación Hamburguesas
7. Condimentaciones
8. Horneado de medialunas
9. Panificados
10. Postres
11. Cafetería

ANEXOS

1. Experiencia Mostaza
2. Dual Point
3. Comedor y baños
4. Auto Mostaza
5. Productos Químicos

EQUIPOS

1. Calibración de Pirómetro
2. Vatiaje
3. Broiler
4. Taylor

BOLETINES

Producción

"La prioridad número uno es el cliente. Ninguna tarea es primordial ante la presencia del mismo."

Normas generales de producción

La manipulación adecuada de los alimentos, desde que se producen hasta que se consumen, incide directamente sobre la salud de los consumidores. Está demostrada la relación existente entre la manipulación inadecuada de los alimentos y la producción de enfermedades transmitidas a través de estos. Las medidas higiénicas son las más eficaces en la prevención de estas enfermedades, ya que en la mayoría de los casos es el manipulador el que interviene como vehículo de transmisión.

Nuestros locales tienen la responsabilidad de respetar y proteger la salud de los demás por medio de la manipulación cuidadosa. A continuación, haremos referencia a los puntos más relevantes en la adecuada manipulación de los alimentos llamadas Normas Generales de Producción.

Lavado de manos

Sin darnos cuenta, nuestras manos son el agente transmisor de microorganismos por excelencia, por esta razón debemos cumplir con el procedimiento de lavados de manos antes, durante y al finalizar nuestro turno de trabajo.

Cuando nos debemos lavar las manos:

- Cada una hora;
- Antes de ingresar al turno;
- Luego de ir al baño;
- Al finalizar una tarea de limpieza;
- Luego de nuestro descanso;
- Después de toser o estornudar;

Como debemos higienizarnos las manos:

Debemos frotarnos las manos con agua tibia y jabón germicida hasta los codos durante veinte segundos, luego enjuagarse y secarse las manos con papel absorbente cerrando la canilla con el papel que nos secamos. Este procedimiento se debe repetir cada una hora o después de las aclaraciones anteriores.

Para reforzar el lavado de manos debemos utilizar alcohol en gel. Cumplir con este procedimiento cada 30 minutos.

Política de trapos

(Ver anexo)

Microorganismos

Son seres o formas de vida muy pequeñas (microscópicas) que a simple vista no se ven, por eso es necesario el uso de un microscopio.

Rotulación de productos

La rotulación de productos es otro punto importante que debemos realizar para asegurar la calidad de nuestros productos. Este procedimiento se debe cumplir con todos los productos que elaboramos o que modifiquemos su estado de recepción; por ejemplo en el descongelamiento de las carnes, pollos y panificados.

El rotulo debe contener el nombre del producto, la fecha de elaboración, la hora de elaboración, el nombre del empleado que lo elaboro y el nombre del encargado de turno.

¿Cómo rotular?

Producto:	Lechuga
Fecha:	10/05/2010
Hora:	10:00
Empleado:	Juan
Gerente:	Ana

Método P.E.P.S.

Al almacenar o retirar productos en el local, ya sea en la heladera, freezer o deposito, debemos respetar el método P.E.P.S. que significa que lo que primero entra primero sale. Este procedimiento se aplica en todos los procesos operativos del local.

Limpieza al paso

Mantener el orden y la higiene mientras trabajamos siempre debemos cumplirlo en los distintos sectores del local. Para lograrlo debemos contar en cada sector de trabajo con toallas desinfectadas y pulverizadores con solución desinfectante en la misma concentración que utilizamos para la política de trapos.

El mismo cuidado debemos tener con los utensilios que utilizamos. En el sector de producción después de utilizarlos y en el sector de armado después del almuerzo, antes y después de la cena tenemos que lavarlos y desinfectarlos.

Uso de tablas

Para garantizar que no haya contaminación cruzada debemos utilizar tablas de diferentes colores según el producto.

- Tabla de color blanco; se utiliza para panificados,
- Tabla de color verde; se utiliza para verduras,
- Tabla de color roja; se utiliza para carnes rojas,
- Tabla de color amarilla; se utiliza para pollo.

Política de desperdicio

Para lograr un control sobre los desperdicios, en el local debemos contar con un tacho para este fin. Al producir debemos colocar en él, todos los productos y/o restos de ellos que no están aptos para la venta. En todas las producciones donde haya desperdicio se debe avisar al encargado para que revise/controle el mismo.

POLÍTICA DE TRAPOS

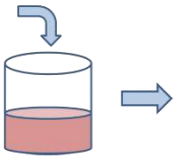
MOSTAZA

PROCEDIMIENTO

Preparar sanitizante en el bidón de 10 lts

Dilución del bidón

5 tapas de lavandina



Llenar el bidón con agua

Batir el bidón

(Una tapa de lavandina c/ 2 lts. de agua)

Vida útil

Al finalizar el día

TRAPOS AMARILLOS

TRAPOS VERDES — Cocina y superficies en contacto con alimentos

TRAPOS AZULES — Servicio, Lobby y limpieza

LAY OUT (donde se deben ubicar)

1. Al lado del broiler

2. En cada linea

3. Al lado del sector de papas

4. En el mostrador

En la torre

5. Zona de producción

6. En el sector de cafetería

En el caso de contar con lobby, colocar cambros en los privados.

FORMA DE USO

Sumergir los trapos en cada cambro

Cambiar cada **4HS** o cada vez que sea necesario

NO USAR ROCIADORES CON SANTIZANTE

NO USAR MÁS LOS TACHOS

Lechuga

Utensilios necesarios

- Tabla de color verde
- Cuchilla
- Escurridor de vegetales
- Recipientes para desinfectar y enjuagar la lechuga.
- Guantes descartables y guantes anticortes.

Procedimientos

- Cortar al medio la planta de lechuga, cortar los cabos y deshojarla
- Colocar las hojas en un recipiente que tenga agua fría con dos gotas de lavandina por litro de agua y lavar las hojas
- Cortar las hojas en cuadrados de aproximadamente 4 cm de lado, desechando las partes en mal estado
- Colocar las hojas cortadas en un recipiente con agua fría y volver a lavarlas para eliminar restos de suciedad
- Colocar las hojas en el escurridor para extraer el exceso de agua
- Rotular y guardar en heladera. Se debe consumir en el día y desechar al cierre.
- Para su utilización colocar en un cambro en la mesada de condimentación por el tiempo de 4 horas máximo.

Tomate

Recepción y almacenamiento del producto

- Es importante recibir tomates medianos, ya que el peso de cada rodaja será de 15 gramos. Los tomates más grandes tienen peso más alto.
- Se debe conservar refrigerado.
- El tomate debe ser firme y no estar muy maduro para que no se rompa ni desafile las cuchillas

Utensilios necesarios

- Mandolina modelo Borner V3
- Protector de mandolina
- Guante anticorte
- Guante descartable
- Tabla verde

Procedimientos

- Colocar los tomates en una bacha que tenga agua fría con dos gotas de lavandina por litro de agua para desinfectarlos, luego enjuagarlos.
- Utilizando el descorazonador retirar el cabo
- Colocarle a la mandolina el suplemento con el dibujo ondulado hacia arriba (foto 1).
- Colocar el tomate en el protector (foto 2)
- Pasar el tomate por la cuchilla para realizar el corte (foto 3)
- Cortar el tomate descartando la primera y la última rodaja
- Colocar las rodajas en un recipiente en hilera en forma horizontal
- Rotular y guardar en heladera. Se debe consumir en el día y desechar al cierre
- Para su utilización colocar en un cambro en la mesada de condimentación por el tiempo de 4 horas máximo.

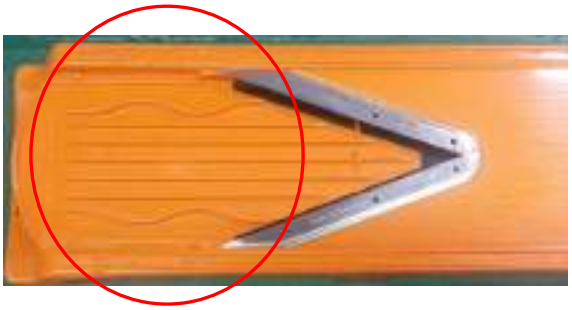


Foto 1: Suplemento ondulado

Foto 2: Colocar el tomate en el protector

Foto 3: Tomate cortado

Cebolla Blanca

Utensilios necesarios

- Mandolina modelo Borner V3
- Protector de mandolina
- Guante anticorte
- Guante descartable
- Tabla verde

Procedimiento:

- Cortar los extremos de la cebolla y luego terminar de pelarlo
- Colocar la cebolla en un recipiente con agua caliente para sacarle la acidez
- Colocarle a la mandolina el suplemento con cuchillas dentadas chicas (foto 1).
- Realizarle a la cebolla blanca unos cortes paralelos de 1 cm de distancia sin llegar a la base para que no se separe (foto 1)
- Colocar la cebolla pelada, lavada y con los cortes en el protector (foto 2).
- ES MUY IMPORTANTE QUE LOS CORTES DE LA CEBOLLA PASEN DE FORMA PERPENDICULAR POR LAS CUCHILLAS PARA QUE EL RESULTADO DEL CORTE SEA CUBITOS PEQUEÑOS.
- Pasar la cebolla por la cuchilla para realizar el corte (foto 3)
- La cebolla queda cortada en cubitos de 1mm x 1 mm
- Rotular y guardar en heladera. Se debe consumir en el día y desechar al cierre
- Para su utilización colocar en un cambro en la mesada de condimentación por el tiempo de 4 horas máximo.

Foto 1: cuchillas dentadas chicas y cebolla con cortes paralelos a 1 cm

Foto 2: Colocar la cebolla en el protector

Foto 3:
Derecha: cebolla cortada en cubitos pequeños
Izquierda: base de cebolla que debe ser cortada a mano

Cebolla procesada

Utensilios
Procesadora Industrial
Guantes Anticorte
Tabla verde
Cuchillo

Procedimiento de corte:

1. Seleccionar las cebollas a preparar, cortar los extremos y pelarla.
2. Colocarlas en un tupper con agua caliente.

3. Cortalas a la mitad

4. Y luego realizar otro corte, quedando 4 trozos

5. Colocar en la procesadora de 2 a 4 cebollas. Por un tiempo de 8 segundos.

6. Colocar la cebolla en un cambro cuadrado con el fondo falso, para que drene el agua del producto.

Nota: La vida útil de la cebolla en la mesa de armado es de 4 horas.

ENSALADAS BASE

MOSTAZA

Porciones

Lechuga	130 gr.	Queso Tybo	40 gr.
Zanahoria	70 gr.	Choclo	30 gr.
		Tomate	6 Gajos

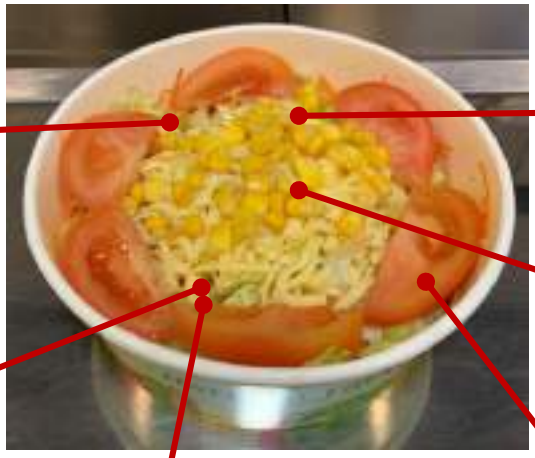
14 HS VIDA ÚTIL

La ensalada con Bowl y tapa debe pesar entre **370 y 390 gr**

Armado de ensalada

1 Colchón de Lechuga

2 Colchón de Zanahoria



3 Colocar una tapa y batir la lechuga y la zanahoria

4 Queso tybo

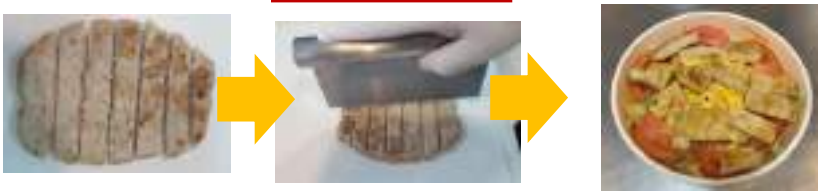
5 Choclo

6 Tomate

⚠ Utilizar solo una tapa de ensaladera para batir todas las ensaladas

¿Cómo se coloca el pollo o Nuggets?

Pollo



Nuggets

Feteado de Fiambres

Utensilios necesarios

- Maquina feteadora
- Balanza
- Folex
- Guante anticorte y guante descartable.

Procedimiento

- Poner un folex debajo de la cuchilla de la maquina feteadora
- Realizar dos cortes de prueba para regular la feteadora y así lograr que el peso de la feta sea el correcto:
- Cada 20 fetas envolverlas en un folex y rotar la barra para aumentar el rendimiento
- Rotular y guardar en heladera. Se debe consumir dentro de las 48 hs.
- Para su utilización colocar en un cambro en la mesada de condimentación por el tiempo de 4 horas máximo.

Normas de seguridad:

- Preparar la máquina feteadora en el filo en puesta en cero y desenchufada.
- Utilizar guantes anticorte cada vez que utilice la máquina feteadora. En la preparación, el uso y la limpieza.
- Si se traba la parte móvil de la máquina feteadora debido al bloqueo por un trozo de fiambre, desenchufarla primero y luego retirar con la ayuda de una pinza, nunca con la mano.
- Preparar e higienizar la máquina feteadora con el filo en puesta cero.

Producto	Gramaje
Jamón cocido	13 gr.
Queso Tybo	15 gr.
Panceta	11 gr.

Pollo redondo

Utensilios necesarios

- Pinza para pollo crudo
- Espátula

Recepción del producto:

El producto viene congelado sin estar separado por folios, es sumamente importante verificar cuando ingresa que se encuentre congelado sin signos de perdida de temperatura. Guardar enseguida dentro de la cámara congeladora.
No dejar a temperatura ambiente ya que el producto pierde rápidamente temperatura. Esto evitara que se pegue y genere desperdicio.

Almacenamiento para cocción:

Colocar las piezas de pollo redondo congelado dentro de un tupper blanco alargado. Almacenar para la cocción en el freezer de carnes.

Cocción:

1. Rociar el sector de la plancha a utilizar con aceite.
2. Tomar la pieza de pollo con una pinza y colocar en la plancha.
3. Rociar con jugo de limón.
4. Cocinar de un lado hasta que los bordes del pollo estén blancos.
5. Virar la pieza para cocinarla del otro lado, rociar nuevamente con limón y salar.
6. Realizar un corte con la espátula para verificar que este cocido.
7. Sacar con una espátula y colocar en el tupper de PHU.
8. La vida útil en el PHU es de 30 minutos.

Paso 1

Paso 2

Paso 3

Paso 5

Paso 6

COCCIÓN BACON

PREPARACIÓN DE BANDEJA

Cantidad de fetas por rejilla **18**

Máximo de capas de bacon por bandeja **2**

Armado: rejilla- bacon- rejilla- bacon- rejilla

Capacidad máxima de bandejas en el horno **4**

PROCEDIMIENTO

Foto a

1. Colocar el horno en el programa P2
2. Esperar a que llegue a temperatura (230 °)
3. Introducir las bandejas a cocinar (Máximo 4)
4. Iniciar el programa
5. Cuando suene la alarma, rotar las bandejas (Foto a)
6. Volver a iniciar el programa
7. Una vez finalizado, corroborar que todas las fetas estén bien cocidas

Usar la bandeja micro-perforada de este lado

CONFIGURACIÓN DEL HORNO

Programa: P2	Temperatura: 230°	Tiempo de cocción: 8 min	Velocidad de turbina: SP2

Consultar el manual de equipos para configurar el horno

Nota: Si hay fetas que no se cocinaron correctamente, separarlas y volverlas a cocinar por algunos minutos

CHAMPIGNONES CONGELADOS

MOSTAZA

Presentación	5 bolsa x 2kg x caja
Conservación	En cámara congeladora
Vida útil congelado	24 meses

VIDA ÚTIL

Bolsa abierta 72 hs. En cámara congeladora.

Preparación

1. Colocar una bolsa de 2kg en un tupper apto para microondas.

2. Calentar en el microondas durante 8 minutos.

3. Pasar los champignones a un cambro metálico. Utilizando un colador.

Si se desea cocinar 1 kg de producto se debe descongelar en el microondas por 4 minutos.

Salteado

1. Colocar los champignones en una esquina de la plancha y mezclar.

2. Rociar con aceite

3. Salar

4. Retirar con la espátula en un cambro metálico limpio.

VIDA ÚTIL

Al finalizar el día

No guardar en la heladera

Rendimiento

1 Bolsa de 2 kg = 1kg de producto cocido

Versión 07.19

Cocción

Preparación del área

Antes de comenzar su turno de trabajo en el sector de parrilla y armado, es muy importante preparar el área, ya que esta debe estar en condiciones óptimas para preparar productos de calidad y en el tiempo esperado. Para lograrlo debemos tener en cuenta contar con todos los utensilios necesarios y la higiene adecuada durante la operación.

Utensilios necesarios

En la parrilla:

- Dos espátulas para virar los productos;
- Un raspador para retirar la carbonilla de la plancha;
- Un pulverizador con jugo de limón (identificado con un rotulo);
- Un pulverizador con aceite (identificado con un rotulo);

En armado:

- Pomos con los diferentes condimentos;
- Recipientes para contener los diferentes productos (lechuga, tomate, cebolla, queso, etc.);
- Pinza para retirar las carnes del horno de retención;
- Bandeja debajo de la acarameladora;
- Embalajes para hamburguesas.

Limpieza del área

En todo momento durante la operación se debe mantener el área limpia y desinfectada. Esto incluye utensilios, superficies, equipos y el piso.

Utensilios:

El siguiente procedimiento debemos realizarlo como mínimo cuatro veces al día; antes de comenzar a operar, después del almuerzo, antes de la cena y al cierre del local:

- Lavado: en la bacha de la cocina lavarlos con agua caliente y detergente retirando toda la suciedad visible.
- Enjuague: enjuagar en la misma bacha también con agua caliente.
- Desinfectar: preparar en la segunda bacha (si en su local cuenta con una sola bacha deberá utilizar un recipiente) solución desinfectante en la misma concentración que la política de trapos y sumergir todos los utensilios dejándolos durante un minuto.
- Secado: Luego sacarlos y no enjuagarlos. Dejándolos escurrir al aire.

Superficies y equipos:

Para mantener limpia y desinfectadas todas las superficies y equipos donde trabajamos, debemos utilizar toallas desinfectadas y pulverizador con solución desinfectante.

Nota:
Ver política de trapos "como identificamos las toallas".

Piso:

El piso de la cocina es también parte de nuestra área de trabajo, por lo tanto debe tenerse el mismo cuidado que los ítems mencionados anteriormente, no solo para garantizar la calidad de nuestros productos sino también para cuidar nuestra seguridad personal.

Durante la operación, el mismo debe mantenerse libre de suciedad y trapear cuando sea necesario con agua caliente y detergente. Una vez al cierre o de ser necesario durante la operación se deberá cepillar con agua caliente y detergente para retirar todos los restos de grasa que puedan provocar una caída.

Cocción de productos – Parrilla (Plancha)

La cocción de los productos es la instancia más importante en la elaboración, ya que si se realiza correctamente estamos garantizando productos de calidad y seguros.

El sector de la parrilla es donde realizamos la cocción, por lo tanto debemos mantenerlo en orden, higienizado y con los utensilios necesarios para la operación. También debemos asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria. La parrilla tiene que estar libre de carbonilla y a una temperatura de 160° C a 180° C;

Nota II:
Utilizar hamburguesas descongeladas con 6 horas como mínimo y mantener refrigeradas por 48 hs

Cocción de hamburguesas

Asegurarse el nivel de hamburguesas con el encargado de turno.

1. Activar las carnes en el sector crudo de la plancha durante 1 minuto 30 segundos o el tiempo necesario hasta que los bordes estén cocidos
2. Virar las carnes al sector cocido de la plancha durante 1 minuto 30 segundos y raspar la parrilla en sector crudo.
3. Activar la segunda tanda de carnes en el sector crudo durante 1 minuto 30 segundos o el tiempo necesario hasta que los bordes estén cocidos
4. Hacerles las dos incisiones a cada una para verificar el aspecto visual del interior de la carne y asegurarnos que no haya coloración rozada.
   Su temperatura interna debe ser de superior a los 71° C.
5. Colocarlas con la ayuda de las espátulas en el PHU. Presionar el botón del timer
   La vida útil de las carnes es de 40 minutos. Continuar con la segunda tanda en el punto 2.

Características Visuales

Cruda

Virar

Cocida

Cocción de carnes (Broiler)

Preparación del Broiler

1. El broiler debe estar calibrado.
2. Verificar que ambas cadenas estén seteadas entre 2:20 min y 2:40 min aproximadamente

3. Cocinar para la prueba dos carnes chicas y dos grandes.
4. Inmediatamente después de que cayeron a los tuppers tomar la temperatura con un pirómetro. La temperatura debe estar por encima de los 71°C.

Calidad de las carnes

Verificar:

- ✓ Que los bordes no estén quemados
- ✓ Sin restos de carbonilla
- ✓ Que no estén secas
- ✓ Forma redonda (No ovalada)
- ✓ Se deben notar las marcas de la cadena levemente

Nota: *la temperatura de las carnes y pollos dentro del PHU debe estar por encima de los 65°C*

Canal de retención PHU

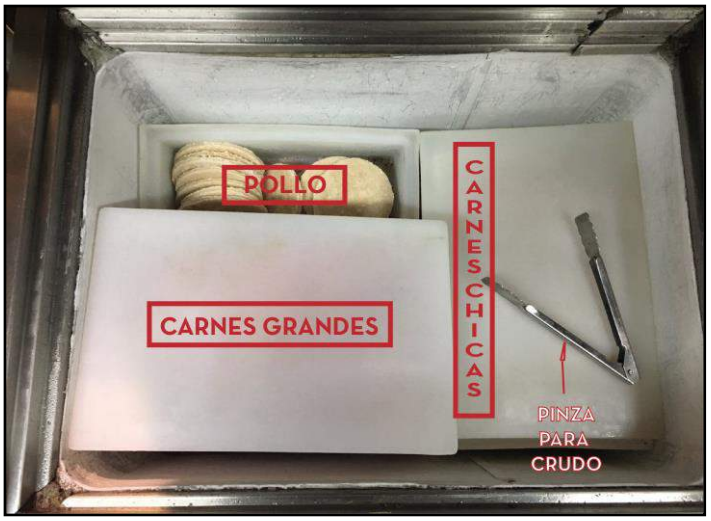
- ✓ Verificar que la temperatura este a 90°C
- ✓ Todos los tuppers contenedores de hamburguesas y pollo deben tener tapas ciegas negras. Los nuggets deben tener tapas grises no selladas.
- ✓ Una vez completo el tupper en el broiler guardar imediatamente en el PHU, pressionando el boton del timer.

	Carnes Chicas	Carnes Grandes	Pollo	Nuggets
Cantidad por tupper	15	10	6	40
Tiempo de retención	40 min	40 min	30 min	45 min
Temperatura mínima	71°C	71°C	74°C	74°C

Pinzas para carnes crudas

Orden freezer de carnes

1. Colocar las carnes a granel en un tupper grande con tapa, segun lo indica la foto.
2. Realizar lo mismo con las piezas de pollo.
3. Dejar la pinza para crudos sobre un tupper.



Procedimiento de activado:

1. Tomar de a dos carnes máximo con la pinza.

2. Colocarlas en el lado del Broiler según el tamaño de La carne.

No apilar nunca más de 8 carnes por lado.

Cocción de productos - Fritos

La cocción de los productos es la instancia más importante en la elaboración, ya que si se realiza correctamente estamos garantizando productos de calidad y seguros.

El sector de fritura es donde realizamos la cocción, por lo tanto debemos mantenerlo en orden, higienizado y con los utensilios necesarios para la operación. También debemos asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria. La freidora tiene que estar libre de carbonilla, a una temperatura de 160° C a 180° C y con el nivel de aceite correcto; y el transfer de papas debe tener todas las luces para garantizar que las papas se mantengan calientes.

La vida útil del aceite depende del tiempo, del uso y de la calidad del aceite. Por lo tanto el aceite que utilizamos debemos cambiarlo cada 7 días como máximo. De ser necesario se debe cambiar antes si se observa alguna de las características del aceite en mal estado.

Los enemigos del aceite

El agua, la sal, la carbonilla, las altas temperaturas.

Cocción de Papas

- Reconocer la cantidad de papas necesarias para la venta. Recuerde que una porción de papas pequeñas pesa 102 g de papas crudas.
- Colocar la cantidad necesaria de papas en la cesta de la freidora. La cantidad de papas no debe superar las ¾ partes de la cesta.
- Sumergir la cesta en el aceite. Las papas deben estar sumergidas completamente por en el aceite
- Activar el timer en 3´ 30´´ minutos. Una vez que las papas toman color dorado retirarlas del aceite y dejar escurrir durante 15 segundos
- Colocar las papas fritas en el transfer e inmediatamente salarlas dando 3 círculos con el salero a 45°.
- Embalar las papas en los conos. Se deben consumir dentro de los 7 minutos.

.Pesos según el tamaño

Tamaño	Peso crudo (gr)	Peso Cocido (gr)
Promo	102	62
Regular	128	77
Mediano	158	95
Grande	185	111

Características del aceite en mal estado:

Color oscuro, olor y sabor rancio en el producto y espuma amarillenta.

Nota: las papas al cocinarse pierden agua y por lo tanto peso, aproximadamente se reduce en un 40%.

Cocción de Nugget's

- Inmediatamente que aparece en la pantalla de la comanda colocar las nugget's congeladas en la cesta de la freidora y sumergir completamente.
- Activar el timer en 3:30 minutos.
- Retirar la cesta del aceite y dejar escurrir durante 15 segundos
- Retirar las porciones de la cesta con una pinza y colocarlo sobre una bandeja con papel absorbente. Colocar las nugget's en el embalaje y pasar por el transfer o almacenar en horno de retención.

Pomos de salsas

Utensilios necesarios

- Pomos de salsas limpios y desinfectados
- Guantes descartables

Procedimientos

- Asegurarse la cantidad de pomos a llenar y que los mismos estén limpios y desinfectados. Para lograr la limpieza y desinfección de los pomos seguir con el siguiente procedimiento una vez usados:
    1. Lavado: en la bacha de la cocina lavarlos con agua caliente y detergente retirando toda la suciedad visible con la ayuda de un cepillo.
    2. Enjuague: enjuagar en la misma bacha también con agua caliente.
    3. Desinfectar: preparar en la segunda bacha (si en su local cuenta con una sola bacha deberá utilizar un recipiente) solución desinfectante y sumergir los pomos dejándolos durante un minuto.
    4. Secado: Luego sacarlos y no enjuagarlos. Dejándolos escurrir al aire y guardar en Heladera
- Llenar los pomos hasta un centímetro del borde con la salsa correspondiente.
- Colocar la tapa y rotular con la fecha y hora de elaboración.
- Mantener refrigerado y consumir dentro de las 24 hs.
- Los pomos se deben lavar luego de su uso.

Mantener el envase original hasta terminar el último pomo

Salsa Cheddar

Utensilios necesarios

- Recipiente vertedor apto para microondas
- Tabla de color blanca
- Espátula para revolver

Producción previa de Cheddar fundido

- Preparar los pomos a utilizar y colocar en el transfer de papas durante 30 min para lograr que se caliente.
- Tapar y rotular. Conservar durante su uso en el transfer de papas durante 4 horas como máximo.

IMPORTANTE:
No calentar en el microondas

Sachet una vez abierto

Preparación de hamburguesas

Utensilios necesarios

- Pinza para carnes cocidas
- Estuche de hamburguesas
- Envoltorio

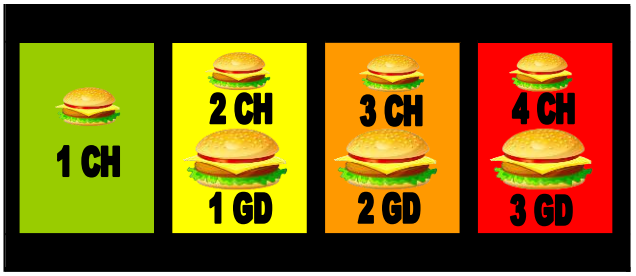
Procedimiento:

1. Inmediatamente cuando el producto aparece en la pantalla de la comanda pasar el pan necesario por la tostadora vertical;
2. Marcar el estuche (en el espacio determinado para tal fin) con el lápiz de cera si es un producto especial;
3. Colocar el pan acaramelado sobre un estuche o envoltorio según corresponda;
4. Condimentar la hamburguesa según el poster/ condimentación de producto, Respetando el siguiente orden:

    1) Comenzar condimentando la corona, todos los condimentos en forma de espiral (2 vueltas y media).

    2) Luego continuar con la condimentación de la base;
    3) Colocar la/las carnes siempre en la base;
    4) Cerrar llevando la corona a la base utilizando ambas manos.

5. Calentarla según el tamaño y cantidad de hamburguesas preparadas;



    1. Posición: colocar una hamburguesa chica
    2. Posición: colocar dos hamburguesas chicas o una mega o un pollo
    3. Posición: colocar tres hamburguesas chicas o dos megas o dos pollos
    4. Posición: colocar cuatro hamburguesas chicas o tres megas o tres pollos

6. Colocar la hamburguesa en el transfer y borrarla de la pantalla.

CONDIMENTACIONES

MOSTAZA

POLLO CHEDDAR

Ketchup
Cebolla blanca picada
3 Fetas de queso cheddar
2 Rodajas de tomate
Lechuga
Mayonesa

POLLO MEDITERRANEO

Mayonesa
Cebolla blanca picada
2 Rodajas de tomate
2 Fetas de jamón cocido
2 Fetas de queso emmenthal

POLLO BACON Y CHAMPIGNON

Ali Oli
Cebolla Crispy
Champignones
2 Rodajas de tomate
3 Fetas de bacon
2 Fetas de queso emmenthal

MEGA NAPO

Ketchup
Cebolla blanca picada
2 Rodajas de tomate
2 Fetas de jamón cocido
2 Fetas de queso emmenthal

DOBLE MEGA NAPO

Ketchup
Cebolla blanca picada
2 Rodajas de tomate
3 Fetas de jamón cocido
3 Fetas de queso emmenthal

MEGA XL DOBLE EXTRA BACON

Barbacoa
Cebolla blanca picada
5 Fetas de bacon
3 Fetas de queso cheddar

MEGA XL BACON

Barbacoa
Cebolla blanca picada
3 Fetas de bacon
3 Fetas de queso cheddar

MEGA XL DELUXE

Ketchup
Cebolla blanca picada
3 Fetas de bacon
3 Fetas de queso cheddar
2 Rodajas de tomate
Lechuga
Mayonesa

MEGA CUARTO SIMPLE

Ketchup
Cebolla blanca picada
3 Fetas de queso cheddar

MEGA CUARTO DOBLE

Ketchup
Cebolla blanca picada
3 Fetas de queso cheddar

MEGA CUARTO TRIPLE

Ketchup
Cebolla blanca picada
4 Fetas de queso cheddar

MEGA XL BACON Y CHAMPIGNON

Ali Oli
Cebolla Crispy
Champignones
2 Rodajas de tomate
3 Fetas de bacon
2 Fetas de queso emmenthal

MEGA DOBLE BACON Y CHAMPIGNON

Ali Oli
Cebolla Crispy
Champignones
2 Rodajas de tomate
3 Fetas de bacon
3 Fetas de queso emmenthal

MEGA XL EXTRA CHEDDAR

Ketchup
Cebolla blanca picada
3 Fetas de queso cheddar
2 Rodajas de tomate
Lechuga
Mayonesa

PAMPA DOBLE

Ketchup
Cebolla blanca picada
4 Fetas de queso cheddar
2 Rodajas de tomate
Lechuga
Mayonesa

MEGA DELUXE

Mayonesa
Ketchup
Cebolla blanca picada
Lechuga
2 Rodajas de tomate
2 Fetas de jamón cocido
2 Fetas de queso cheddar

Versión 08.19

CONDIMENTACIONES - APP

MOSTAZA

POLLO CLASICO

Mayonesa
Lechuga
2 Rodajas de tomate
1 Fetas de queso blanco

MEGA XL DELUXE JAMÓN Y QUESO

Mayonesa
Ketchup
Cebolla blanca picada
Lechuga
2 Rodajas de tomate
2 Fetas de jamón
2 Fetas de queso blanco

DOBLE JAMÓN Y QUESO

Ketchup
Cebolla blanca picada
1 Feta de jamón
2 Fetas de queso blanco

JAMÓN Y QUESO JR. (Volante 2x1)

Ketchup
Cebolla blanca picada
1 Feta de jamón
1 Feta de queso blanco

Versión 09.19

Estuche

POLLO CUARTO

Corona

Kétchup

Cebolla blanca

2 Fetas de Cheddar

Pollo

1 Feta de Cheddar

Base

Resumen de ingredientes

- Pan de maíz grande
- 1 Pollo
- Kétchup
- Cebolla blanca
- 3 Fetas de Cheddar

DESARROLLO-DESARROLLO-DESARROLLO-
MOSTAZA

Envoltorio

CLASSIC JR.

Corona

Kétchup

Cebolla blanca

1 feta de jamón

1 queso emmenthal

Carne chica

1 tomate

Lechuga

Mayonesa

Base

Resumen de ingredientes

- Pan chico
- 1 Carne chica
- Kétchup
- Cebolla blanca
- Mayonesa
- Lechuga
- 1 Tomate
- 1 queso emmenthal
- 1 Jamón cocido

MEDIALUNAS 45GR

MOSTAZA

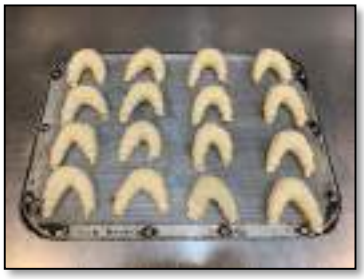
CALIBRACIÓN DEL HORNO

Programa: P1		Cantidad de bandejas	1 o 2	Temperatura:	180°	Tiempo de cocción:	13 min	Velocidad de turbina:	SP2
Programa: P3		Cantidad de bandejas	3 o 4	Temperatura:	210°	Tiempo de cocción:	15 min	Velocidad de turbina:	SP2

Consulta el manual de Calibración del horno

PREPARACIÓN/ COCCIÓN

1 Preparar 16 medialunas por bandeja a hornear



2 Introducir en el horno y presionar el programa de acuerdo a la cantidad de bandejas.

3 Una vez terminado el tiempo, sacarlas del horno y dejarlas enfriar por 5 minutos

4 Pintarlas con almíbar

24 HS

VIDA ÚTIL

Se recomienda rociar previamente las bandejas metálicas con fritolin, en el caso que el teflón de las mismas este muy dañado (Para evitar que se peguen)

No colocar más de 16 medialunas por bandeja

PRODUCTOS CAFETERÍA

MOSTAZA

DONUTS

Presentación	36 unidades x caja
Conservación	En cámara congeladora
Vida útil congelado	270 días
Vida útil descongelado	72 hs
Tiempo de descongelación	3 hs (en heladera)

Servido

Entregar dentro de un sobre para tostado chico con una servilleta

PAN DE CHOCOLATE

Imagen ilustrativa.
Se vende 1 unidad por porción

Presentación	64 unidades x caja
Conservación	En cámara congeladora
Vida útil congelado	270 días
Vida útil descongelado	5 días
Tiempo de descongelación	6 hs (en heladera)

Servido

1. Calentar en el botón 3 del microondas

2. Entregar en un sobre para tostado chico con una servilleta

La presentación viene en un Flow pack con dos unidades. Guardar así y sacar a medida que se vende.

BUDÍN DE LIMÓN

Imagen ilustrativa.
Se vende 1 unidad por porción

Presentación	30 unidades x caja
Conservación	En cámara congeladora
Vida útil congelado	180 días
Vida útil descongelado	4 días
Tiempo de descongelación	6 hs (en heladera)

Servido

Entregar dentro de un sobre para tostado chico con una servilleta

PRODUCTOS CAFETERÍA

MOSTAZA

PAN DE QUESO

Presentación	64 unidades x caja
Conservación	En cámara congeladora
Vida útil congelado	180 días
Vida útil descongelado	72 hs
Tiempo de descongelación	12 hs (en heladera)

Calentamiento:

1. Colocar el pan de queso en un sobre chico

2. Calentar en el microondas en el botón 3 (Si se calientan dos juntos se debe presionar el botón 4)

Servido

Entregar dentro de un sobre para tostado chico con una servilleta

TORTAS: CUADRADO CAPRICHO Y CHEESECAKE

Cuadrado capricho

Cheesecake

Presentación	Por unidad
Conservación	En cámara congeladora
Vida útil congelado	120 días
Vida útil descongelado	5 días
Tiempo de descongelación	6 hs (en heladera)

VIDA ÚTIL

Colocar rótulos de vencimiento de 5 días en cada una de las porciones

Servido

Entregar junto a un tenedor y una servilleta

PRODUCTOS CAFETERÍA

MOSTAZA

MEDIALUNAS DE J&Q

Producción:

1. Cortar la medialuna al medio con un cuchillo para pan

2. Colocar:
1 feta de queso tybo dentro de una feta de jamón

3. Envolver en un folex y guardar en un tupper con rotulo.

24 hs

VIDA ÚTIL

Recordá mirar el video instructivo

Calentamiento:

1. Colocar 2 medialunas de J&Q en un sobre grande

2. Calentar en el microondas en el botón 3

Servido

Entregar dentro de un sobre para tostado grande con una servilleta

Tostado J y Q

Fritolin *: Rociar en la paninera en la apertura y antes de la merienda*

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Pan Porteño	Unidad	1
Mayonesa	Gramos	30
Jamón cocido	Fetas	3
Queso Tybo	Fetas	2

Utensilios necesarios

- Cuchillo o espátula para untar
- Cuchillo para pan
- Tabla de color blanco
- Guantes de descartables
- Pomo de aderezo

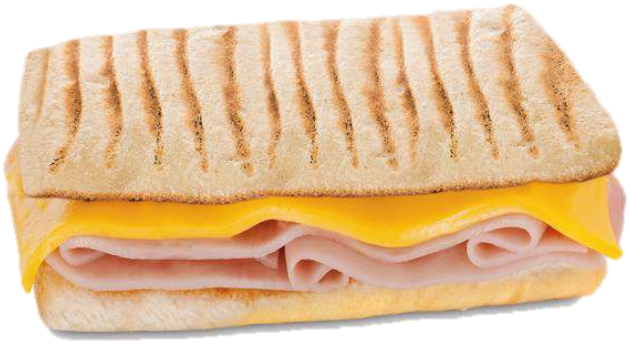
Procedimiento de producción:

1. Sobre una tabla de color blanco colocar el pan porteño cortado al medio, siempre colocar números pares ya que utilizaremos una como base y otra como corona.
2. Colocar sobre cada rodaja un zig-zag de mayonesa con la ayuda de un pomo de aderezo y esparcir con un cuchillo cubriendo toda la superficie del pan.
3. Colocar sobre la base del pan tres fetas de jamón cocido abiertas.
4. Colocar sobre el jamón dos fetas de queso tybo abiertas.
5. Tapar con la corona del pan y cortar en diagonal con la ayuda de un cuchillo para pan, de tal manera que queden formados dos triángulos. Solo cortar la corona, fiambre y marcar la base del pan (No se debe cortar por completo),
6. Envolver en folex y guardar en tupper.
7. Rotular y utilizar dentro de las 48 hs

Procedimiento de servicio:

1. Inmediatamente cobrado el pedido colocar en la paninera los dos triángulos del tostado. Dependiendo de la paninera el tiempo puede variar entre 1:30 a 2:00 minutos
2. Colocar en el sobre de tostado y servir en la bandeja del cliente junto a una servilleta.

Tostado con Cheddar



Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Pan para tostado	Unidad	1
Mayonesa	Gramos	30
Jamón cocido	Fetas	2
Queso Cheddar	Feta	2

Utensilios necesarios

- Cuchillo o espátula para untar
- Cuchillo para pan
- Tabla de color blanco
- Guantes de descartables
- Pomo de aderezo

Procedimiento de producción:

8. Sobre una tabla de color blanco colocar el pan para tostado cortado al medio, siempre colocar números pares ya que utilizaremos una como base y otra como corona.
9. Colocar sobre cada rodaja un zig-zag de mayonesa con la ayuda de un pomo de aderezo y esparcir con un cuchillo cubriendo toda la superficie del pan.
10. Colocar sobre la base y la corona del pan una feta de queso Cheddar en cada lado.
11. Sobre la feta de Cheddar de la base, colocar dos fetas de jamón abierta.
12. Tapar con la corona del pan y envolver en folex.
13. Guardar en un tupper, rotular y utilizar dentro de las 48 hs

Procedimiento de servicio:

3. Inmediatamente cobrado el pedido colocar en la paninera el tostado. Dependiendo de la paninera el tiempo puede variar entre 1:30 a 2:00 minutos
4. Colocar en plato descartable y servir en la bandeja del cliente junto a una servilleta.

Procedimiento:

1. Pan Entero

2. Cortar a la mitad

3. Untar Mayonesa en ambos lados

4. Colocar 1 feta de Cheddar en cada lado

5. Sobre la base colocar 2 feta de jamón cocido

TOSTADOS

MOSTAZA

Tostado J & Q Large

(Pan 15x7)

Mayonesa (base y corona)
2 fetas de queso tybo
3 fetas de jamón cocido

Tostado Jamón y Cheddar

(Pan 9x9)

Mayonesa (base y corona)
1 feta de queso cheddar
2 fetas de jamón cocido
1 feta de queso cheddar

Tostado Jamón y Queso

(Pan 9x9)

Mayonesa (base y corona)
1 feta de queso tybo
2 fetas de jamón cocido
1 feta de queso tybo

48 HS

VIDA ÚTIL

Sundae:

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Vaso de sundae	Unidad	1
Helado Soft	Vueltas	3 y 1/2
Salsa	Dispensada/Cuchara	1
Cuchara blanca para sundae	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un vaso de sundae y verter desde la Taylor tres vueltas y media de helado soft de Americana.
2. Colocar una dispensada de la salsa elegida por el cliente (Chocolate, DDL o Frutilla).
3. Servir con una servilleta chica y una cuchara blanca de sundae.

Cono:

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Cono	Unidad	1
Helado Soft	Vueltas	2 y 1/2
Cuchara de color p/cono	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un cono y verter desde la Taylor dos vueltas y media de helado soft gusto a elección del cliente. Procurar comenzar a colocar el helado soft desde los bordes del cono.
2. Servir con una servilleta chica y una cuchara de color para cono.

Twist Vauquita

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de Americana	Vueltas	5 y 1/2
Salsa de DDL	Dispensada	2
Vauquita (35 gr)	Trozos	12
Pote helado	Unidad	1
Cuchara transparente	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un pote de helado impreso;
2. Colocar 5 vueltas y media de helado soft de Americana en el pote.
3. Colocar con la cuchara medidora 12 trozos de Vauquita.
4. Luego sobre la Vauquita dispensar la salsa de Dulce de leche.
5. Entregar con una cuchara transparente y una servilleta grande.

Nota:
Utilizar siempre la cuchara medidora para fraccionar los trozos de Vauquita.
En el servicio se deben colocar en un tupper pequeno junto con la cuchara.
El producto debe permanecer cerrado y guardarse en un lugar fresco y seco (NO guardar en la heladera)

Distintos modelos, misma medida

Twist Frutos Rojos

AGUILA

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de Americana	Vueltas	5 y 1/2
Salsa de Frutos del bosque (40 gr)	Cuchara	2
Chips de chocolate (12 gr)	Cuchara	1
Pote helado	Unidad	1
Cuchara transparente	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un pote de helado impreso;
2. Colocar 5 vueltas y media de helado soft de Americana en el pote.
3. Colocar dos cucharadas colmadas de salsa de frutos del bosque (40 gr).
4. Luego sobre la salsa colocar una cuchara medidora colmada de chips de chocolate.
5. Entregar con una cuchara transparente y una servilleta grande.

Nota:
Utilizar siempre la cuchara medidora para fraccionar los chips de chocolate Aguila.
En el servicio se deben colocar en un tupper pequeno junto con la cuchara.
El producto debe permanecer cerrado y guardarse en un lugar fresco y seco
(NO guardar en la heladera)

Nota:
La salsa de frutos del bosque en el topping tiene una vida útil de 7 días.

Sundae Vauquita

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de Americana	Vueltas	3 y 1/2
Salsa de DDL	Dispensada	1
Vauquita (25 gr)	Trozos	9
Vaso de sundae	Unidad	1
Cuchara blanca para sundae	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un vaso de sundae transparente;
2. Colocar 3 vueltas y media de helado soft de Americana en el vaso.
3. Colocar con la cuchara medidora 9 trozos de Vauquita.
4. Luego sobre la Vauquita dispensar la salsa de Dulce de leche.
5. Entregar con una cuchara blanca para sundae y una servilleta grande.

Nota:
Utilizar siempre la cuchara medidora para fraccionar los trozos de Vauquita.
En el servicio se deben colocar en un tupper pequeno junto con la cuchara.
El producto debe permanecer cerrado y guardarse en un lugar fresco y seco (NO guardar en la heladera)

Distintos modelos, misma medida

Sundae Chips de chocolate

AGUILA

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de DDL	Vueltas	3 y 1/2
Salsa de DDL	Dispensada	1
Chips de chocolate (10 gr)	Cuchara	1
Vaso de sundae	Unidad	1
Cuchara blanca para sundae	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un vaso de sundae transparente;
2. Colocar 3 vueltas y media de helado soft de DDL en el vaso.
3. Colocar una cucharada de salsa de DDL.
4. Luego sobre la salsa colocar una cuchara medidora colmada de chips de chocolate.
5. Entregar con una cuchara blanca para sundae y una servilleta grande.

Nota:
Utilizar siempre la cuchara medidora para fraccionar los chips de chocolate Aguila.
En el servicio se deben colocar en un tupper pequeno junto con la cuchara.
El producto debe permanecer cerrado y guardarse en un lugar fresco y seco
(NO guardar en la heladera)

Sundae Frutos Rojos

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de Americana	Vueltas	3 y 1/2
Salsa de Frutos del bosque (25 gr)	Cuchara	1
Vaso de sundae	Unidad	1
Cuchara blanca para sundae	Unidad	1

Procedimiento:

1. Tomar un vaso de sundae transparente;
2. Colocar 3 vueltas y media de helado soft de Americana en el vaso.
3. Colocar una cucharada de salsa de frutos del bosque (25 gr).
4. Entregar con una cuchara transparente y una servilleta grande.

Nota:
La salsa de frutos del bosque en el topping tiene una vida útil de 7 días.

Frappé de Maracuyá

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Salsa de Maracuyá	Cucharon	3
Leche	Medidas	2
Azúcar	Cuchara	3
Hielo	Pala	1

Utensilios necesarios

- Licuadora
- Pala para Hielo
- Medida de cafetería

Procedimiento:

1. Inmediatamente cobrado el pedido colocar una pala de hielo en la jarra de la licuadora.
2. Luego colocar 3 cucharones de salsa de Maracuyá, 2 medidas de leche y 3 cucharadas de azúcar.
1. Colocar la tapa de la licuadora y presionar la función 4 de la licuadora (o programa "Milk Shake").
3. Una vez finalizado el licuado retirar la jarra de la licuadora y verter la preparación dentro del vaso hasta un centímetro por debajo del borde
4. Colocar un sorbete.
5. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta chica.

Frappé Frutilla Cream

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Salsa de Frutilla	Cucharon	3
Leche	Medidas	2
Helado soft de americana	Vueltas	5
Azúcar	Cuchara	3
Hielo	Pala	1/2

Utensilios necesarios

- Licuadora
- Pala para Hielo
- Medida de cafetería

Procedimiento:

1. Inmediatamente cobrado el pedido colocar 1/2 pala de hielo en la jarra de la licuadora.
2. Desde la Taylor colocar 5 vueltas de helado soft de americana (la misma cantidad que lleva un Twist).
3. Luego colocar 3 cucharones de salsa de frutilla, 2 medidas de leche y 3 cucharadas de azúcar.
4. Colocar la tapa de la licuadora y presionar la función 4 de la licuadora (o programa "Milk Shake").
5. Una vez finalizado el licuado retirar la jarra de la licuadora y verter la preparación dentro del vaso hasta un centímetro por debajo del borde.
6. Colocar un sorbete.
7. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta chica.

Frappé de DDL granizado

(NO guardar en la heladera)

AGUILA

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de DDL	Vueltas	5
Leche	Medidas	4
Azúcar	Cucharas	3
Chips de chocolate Águila	Medidas	2
Crema	Gramos	20
Hielo	Pala	1/2

Utensilios necesarios

- Licuadora
- Pala para Hielo
- Medida de Cafetería

Procedimiento:

1. Inmediatamente cobrado el pedido colocar 1/2 pala de hielo en la jarra de la licuadora.
2. Luego colocar 5 vueltas de helado soft de dulce de leche (la misma cantidad que lleva un Twist).
3. Seguir con las 4 medidas de leche y las 3 cucharas de azúcar.
4. Por último colocar 2 medidas de chips de chocolate Águila, con la ayuda de la cuchara medidora.
5. Colocar la tapa de la licuadora y presionar la función 4 de la licuadora (o programa "Milk Shake").
6. Una vez finalizado el licuado retirar la jarra de la licuadora y verter la preparación dentro del vaso hasta un centímetro por debajo del borde.
7. Decorar con crema y salsa de ddl.
8. Colocar un sorbete.
9. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta chica.

Nota:
Utilizar siempre la cuchara medidora para fraccionar los chips de chocolate Aguila.
En el servicio se deben colocar en un tupper pequeno junto con la cuchara.
El producto debe permanecer cerrado y guardarse en un lugar fresco y seco

Frappé de Frutos Rojos

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Salsa de Frutos del bosque	Cucharon	3
Azúcar	Cuchara	3
Leche	Medidas	2
Hielo	Pala	1

Utensilios necesarios

- Licuadora
- Pala para Hielo
- Medida de Cafetería

Procedimiento:

1. Inmediatamente cobrado el pedido colocar una pala de hielo en la jarra de la licuadora.
2. Luego colocar 3 cucharones de Salsa de frutos del bosque, 2 medidas de leche y 3 cucharas de azúcar.
3. Colocar la tapa de la licuadora y presionar la función 4 de la licuadora (o programa "Milk Shake").
4. Una vez finalizado el licuado retirar la jarra de la licuadora y verter la preparación dentro del vaso hasta un centímetro por debajo del borde.
5. Colocar un sorbete.
6. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta chica.

Frapucchino

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Helado Soft de DDL	Vueltas	3
Café	Pocillo	1
Azúcar	Cuchara	3
Chips de chocolate	Medida	1
Hielo	Pala	1
Crema	Gramos	20
Salsa de chocolate (Para decorar)	Gramos	10

Utensilios necesarios

- Licuadora
- Pala para Hielo
- Pocillo de café

Procedimiento:

1. Inmediatamente cobrado el pedido colocar una pala de hielo en la jarra de la licuadora.
2. Luego colocar 3 vueltas de helado soft de dulce de leche (la misma cantidad que lleva un sundae).
3. Cargar café molido del dosificador dando un golpe del gatillo, quitando el excedente con la tapa del molinillo. Colocar el filtro en el cabezal de la cafetera express y llenar un pocillo.
4. Continuar vertiendo el café en la jarra y agregar las 3 cucharas de azúcar.
5. Colocar la tapa de la licuadora y presionar la función 4 de la licuadora (o programa "Milk Shake").
6. Una vez finalizado el licuado retirar la jarra de la licuadora y verter la preparación dentro del vaso hasta un centímetro por debajo del borde.
7. Decorar con crema, salsa de chocolate y una cucharada de chips de chocolate.
8. Colocar un sorbete.
9. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta grande.

DDL Latte

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Salsa de DDL	Dispensada	1
Leche	Porción	70%
Café	Medida	1

Utensilios necesarios

- Medida de cafetería

Procedimiento:

6. Inmediatamente cobrado el pedido tomar un vaso de la medida solicitada.
7. Colocar en el vaso 1 dispensada de salsa de DDL desde el topping.
8. Cargar café molido del dosificador dando un golpe del gatillo, quitando el excedente con la tapa del molinillo. Colocar el filtro en el cabezal de la cafetera express y llenar el medidor para lágrima. Volcar el café en el vaso con la salsa de DDL.
9. Calentar la leche en una jarra de acero inoxidable con el tubo de vapor de la cafetera express, hasta lograr una temperatura de 80 C.
10. Llenar el 70% del vaso de leche dejando una capa de espuma como terminación.
11. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta chica, dos sobres de azúcar o edulcorante y un agitador.

Capuccino Moka

Ingredientes y cantidades

Materia Prima	Unidad	Cantidad
Salsa de chocolate	Dispensada	1
Leche	Porción	30%
Café	Porción	70%
Crema	cc	20
Chocolate negro rayado	Gramos	10

Utensilios necesarios

- Cremera

Procedimiento:

8. Inmediatamente cobrado el pedido tomar un vaso de la medida solicitada.
9. Colocar en el vaso 1 dispensada de salsa de chocolate desde el topping.
10. Cargar café molido del dosificador dando un golpe del gatillo, quitando el excedente con la tapa del molinillo. Colocar el filtro en el cabezal de la cafetera express y llenar de café el 70% del vaso.
11. Calentar la leche en una jarra de acero inoxidable con el tubo de vapor de la cafetera express, hasta lograr una temperatura de 80 C.
12. Llenar el vaso hasta 1 cm por debajo del borde.
13. Decorar con crema y chocolate negro rayado.
14. Servir en la bandeja del cliente junto con una servilleta chica, dos sobres de azúcar o edulcorante y un agitador.

Cafés

DDL LATTE

1 Dispensada de salsa de DDL
1 medida de Café
70% de leche

CAPUCCINO MOKA

1 Dispensada de salsa de Chocolate
70% de Café
30% de leche
Decorar con crema y choco rayado

CAPUCCINO

70% de Café
30% de leche
Nesquik
Canela

LATTE

50% de Café
50% de leche

CHOCOLATE

Leche
1 barra de chocolate

CAPUCCINO ITALIANO

70% de Café
30% de leche
Decorar con crema y choco rayado

Comedor

"La prioridad número uno es el cliente. Ninguna tarea es primordial ante la presencia del mismo."

Insumos necesarios

- Escobillon,secador de piso, palita, lampazo
- Carrito de lampazo, cartel piso mojado
- Bolsas de consorcio
- Trapos con guarda azul, guante látex
- Aromatizadores, pulverizador con desinfectante

Prioridades en el área de comedor

1. Mesas y sillas
2. Piso
3. Tachos
4. Privado

Mesas y sillas

- Retirar bandejas de las mesas
- Límpielas con un trapo con guarda azul y un pulverizador con desinfectante.
- Una vez que el cliente se levante de la mesa, debe retirar la bandeja y desechar los sobrantes en los tachos dispuestos para tal fin. Separe basura de reciclables.

Piso

- Limpie el piso cada vez que sea necesario. Para esto llene hasta la mitad el carro del lampazo con agua caliente y detergente, mojar y escurrir el lampazo y pasarlo por el sector previamente identificado con el cartel de "piso mojado".
- El lampazo se debe pasar en forma de 8.

Tachos

- En cada apertura debe colocar bolsas de residuos en cada tacho del comedor. Debe diferenciar tachos de basura, de tachos para reciclables.
- Las mismas se reemplazan cuando estén ¾ llenas, después de compactar.
- Llevar los residuos al cuarto de basura/reciclable correspondientes.
- Los tachos deben ser desinfectados en cada cambio de bolsa.

Privado

- Mantener el cuarto de limpieza ordenado con todos los elementos necesarios.

Sanitarios

Tomar la higiene de este sector como punto final de la visita de nuestros clientes. Es la última prueba que debemos pasar para garantizar la total aprobación de los mismos.

Limpieza de superficies

- Con ayuda de un trapo amarillo, guantes de látex y agua con desinfectante, repasar todas las superficies de los lavatorios, azulejos, paredes, puertas y picaportes.

Espejos y vidrios

- Tomar el kit de limpieza de vidrios (corderito, extensible, secador), con un rociador con liquido limpia vidrios, rociar los espejos, luego con movimientos circular, pasar el corderito a fin de sacar toda la suciedad.
- Una vez que se termine esta tarea, pasar el secador de vidrios de izquierda a derecha, sin levantar el mismo del espejo, a fin de no dejar betas.

Sanitarios

- Con ayuda de un cepillo (utilizado solo para este fin) y guantes de latex, repasar los inodoros y mingitorios, por dentro y por fuera. Puede utilizar algún limpiador no corrosivo, para asegurar mejor resultado.
- Repasar una ballerina amarilla y desinfectante.

.

ANEXO

Versión 10.19

Experiencia MOSTAZA

"Sin los clientes hoy no estaríamos acá, es por eso que debemos demostrarles que nos importan ya que son nuestra razón de ser."

Nuestro trabajo es hacer

MOMENTOS POSITIVOS para que el **CLIENTE** pueda vivir la **EXPERIENCIA MOSTAZA**

¿Cómo hacer **momentos positivos?**

A través de nuestra receta de experiencia:

1. **Trato amable**
2. **Servicio rápido**
3. **Productos de gran sabor y presentación**

HACER MOMENTOS POSITIVOS...

Lo podemos lograr a través de una palabra que tiene intrínsecamente varios significados para nosotros:

Hospitalidad

Actitud

Calidad

Exactitud

Rapidez

MOSTAZA

Experiencia MOSTAZA

HACER HOSPITALIDAD

Es tratar a cada cliente como si fuera un invitado especial. Es hacer que nuestros clientes se sientan bienvenidos y demostrarles que nos importan.

¿Cómo les demostramos nuestra hospitalidad a los clientes?

a. Bienvenida y agradecimiento

Todos debemos saludar a los clientes independientemente del puesto donde estemos trabajando. Es decir, no solo los cajeros deben hacerlo, al cruzarnos con un cliente en cualquier lugar del local todos debemos hacerlo sentir especial, saludarlo y darle la bienvenida.

Puntos a tener en cuenta en el saludo:

- Mirá a los ojos al cliente
- Si sabás el nombre, usalo al saludarlo
- Demostrá cortesía y respeto de manera diferente dependiendo del perfíl del cliente. Por ejemplo, a los clientes de mayor edad, les podría parecer mejor un trato formal, distinto del que usarías con un cliente jóven.

b. Limpieza

Asegurate que el comedor se encuentra limpio en todo momento, el primer contacto que tienen los clientes al entrar a nuestros locales refleja nuestro estándar de limpieza general.

Los principales puntos del comedor que deben estar limpios son:
- Veredas y entradas
- Mesas y sillas
- Pisos
- Baños
- Tachos de basura disponibles

c. Estar atento a las necesidades de los clientes

- Si vemos que en la fila tenemos una mamá con su hijo en brazos debemos darle prioridad y tomarle el pedido en el momento sin que espere la fila.
- Si vemos que ingresa al local una persona mayor, podemos sugerirle que se siente y le tomamos el pedido en la mesa.
- Si vemos que un pedido está demorando, más allá de reclamarlo en la cocina, debemos demostrarle al cliente que nos importa informándole la demora del pedido y si es necesario ofrecerle llevarle el pedido a la mesa.

HACER ACTITUD

El 80% de la experiencia de los clientes depende de nuestra actitud. ¿Cómo demostramos la actitud?

- Ponete siempre en el lugar de los clientes, demostrá empatía.
- No le sirvas nada que no le servirías a tus amigos.
- Limpieza contínua; los clientes esperan comer en un local limpio, con aroma agradable y temperatura adecuada.
- Hacé siempre un esfuerzo extra. Los clientes agradecerán la buena predisposición por anticiparte a las necesidades y superar las espectativas.

HACER CALIDAD

Es el diferencial que hoy tenemos con la competencia. La calidad de nuestras hamburguesas es una de los principales motivos por el cual los clientes nos eligen día a día. Es por eso que siempre debes:

- Asegurate que las carnes están cocidas pero nunca quemadas.
- Asegurate que las materias primas siempre estén dentro del periodo de vencimiento.
- Cumplí con los procedimientos.

Experiencia MOSTAZA

HACER EXACTITUD

Los clientes esperan recibir lo que solicitaron. Para eso siempre asegurate de repetirle el pedido al final de cada orden.

Atención a las quejas

Cuando vemos que un cliente se acerca al mostrador con una hamburguesa en su mano siempre debemos darle prioridad a su necesidad. Tené en cuenta algunos tips para resolver la queja en forma correcta.

- Saludá al cliente y preguntale en qué podes ayudarlo.
- Escuchá activamente hasta que deje de hablar, no interrumpas.
- Pedile disculpas y solucioná el problema.
- Agradecele y saludalo.

HACE RAPIDEZ

Somos una empresa de fast food y los clientes esperan recibir su pedido en forma rápida.

Tiempos de servicio

3:20 TIEMPO TOTAL DE EXPERIENCIA.
Desde que comienza la toma de pedido hasta que se retira con la bandeja.

1:00 TIEMPO DE TOMA DE PEDIDO
Desde que comienza la toma de pedido hast a que finaliza el cobro.

1:25 TIEMPO DE COCINA
Desde que sale el pedido en el monitor de cocina hasta que se borra el pedido.

0:55 TIEMPO DE ARMADO DEL PEDIDO
Desde que el pedido se encuentra en el bin de transferencia hasta que se entrega al cliente.

MOSTAZA

Experiencia Mostaza

Servicio tradicional

Preparación del turno: Revisá los niveles de abastecimiento del sector, preguntale al Gerente de Turno sobre las promociones actuales.

1. Conéctate con el Cliente

Debés saludar al cliente inmediatamente cuando se acerca al mostrador. Recordá:

- Hacé contacto visual.
- Si sabés su nombre usalo.
- El saludo debe ser espontáneo, para eso tené en cuenta la edad del cliente y el momento del día.

2. Toma el pedido y cobralo

Luego de saludarlo toma el pedido. Tené en cuenta los siguientes tips:

- Orientalo, el cliente puede necesitar ayuda para decidir su menú
- Escuchalo, debés estar muy atento a cualquier pedido especial, no lo interrumpas repetile el pedido al final para ver si es correcto lo que entendiste
- Hace venta sugestiva
- Decile el total y preguntale si es para comer acá o para llevar
- Si el cliente abona en efectivo recorda que tenés que verificar que los billetes de alta denominación que no sean falsos.

3. Reuní el pedido rápidamente

El orden para armar el pedido es:

- Bebidas frías
- Bebidas calientes
- Panificados
- Ensaladas
- Sándwich
- Papas
- Postres

4. Presenta el pedido y agradece su visita

Entregá el pedido con una sonrisa, agradecéle por venir e invitalo a que regrese.

Frase: Diferencial de despedida:

- Gracias por comer en Mostaza
- Que disfrutes el pedido
- Gracias, te esperamos nuevamente

Experiencia MOSTAZA

DUAL POINT

El área de atención con Sistema Dual Point cuenta con las siguientes zonas:

ZONA DE PEDIDOS

ZONA DE ENTREGA

Preparación del turno

Revisá los niveles de abastecimiento del sector, preguntale al Gerente de Turno sobre las promociones actuales.

Experiencia MOSTAZA

Zona de Pedidos

1. Conectáte con el Cliente: Saludo

Debés saludar al cliente inmediatamente cuando se acerca al mostrador. Recordá:

- Hacé contacto visual.
- Si sabés su nombre usalo.
- El saludo debe ser espontáneo, para eso tené en cuenta la edad del cliente y el momento del día.

2. Tomá el pedido y cobralo

Luego de saludarlo tomá el pedido. Tené en cuenta los siguientes tips:

- Orientálo, el cliente puede necesitar ayuda para decidir su menú.
- Escuchálo, debés estar muy atento a cualquier pedido especial, no lo interrumpas, repetiíe el pedido al final para confirmar si está correcto.
- Hacé venta sugestiva.
- Decile el total y preguntále si es para comer en el local o para llevar y ***marcálo en la pantalla.***
- Si el cliente abona en efectivo recordá que tenés que verificar que los billetes de alta denominación que no sean falsos.

3. Despedite y agradecé su compra

- Una vez cobrado el pedido entregá el vuelto y señalá en el ticket el número de orden.
- Luego agradecéle su compra con una sonrisa e indicá la zona donde se entregará el pedido.

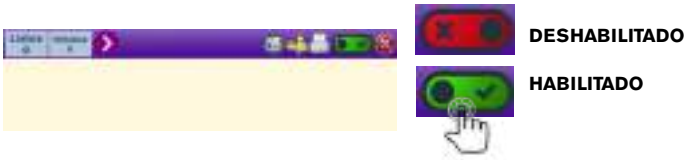
Zona de Entrega

La Zona de Entrega es el sector responsable del armado del pedido y de entregarlo al cliente.

Una vez asignado el puesto es importante que cada empleado esté logueado en la zona designada.

Los pasos para loguearse son los siguientes:

a) Habilitar la Zona de Entrega



DESHABILITADO

HABILITADO

b) Loguearse en el sistema

INGRESAR AL SISTEMA

SALIR DEL SISTEMA

Una vez logueado en el sistema, detallaremos a continuación los pasos que debemos seguir.

Experiencia MOSTAZA

1.Imprimí el ticket

Una vez que el cajero cobró el pedido, inmediatamente aparecerá el pedido en la pantalla y procederemos a imprimir el ticket seleccionando el empleado responsable de armarlo.

Asegúrese que la impresora NO esté bloqueada

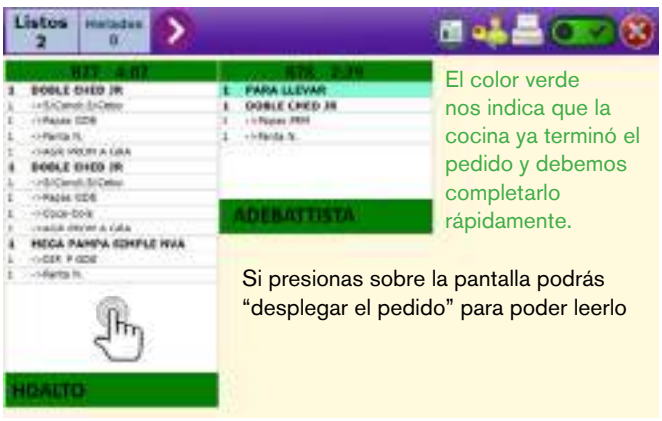
Luego verificar si el pedido es **PARA LLEVAR o para COMER AQUÍ,** según el caso colocar el ticket sobre la bandeja o junto a la bolsa de pedidos para llevar (siempre debemos tener dos bandejas preparadas con el mantel sobre el mostrador).

2. Reuní el pedido rápidamente

Una vez que el pedido está listo reunirlo en el siguiente orden:

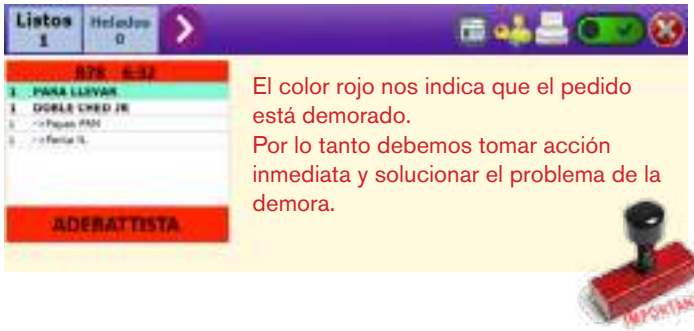
- Bebidas frías
- Bebidas calientes
- Panificados
- Ensaladas
- Sándwich
- Papas
- Postres

El color verde nos indica que la cocina ya terminó el pedido y debemos completarlo rápidamente.



El color verde nos indica que la cocina ya terminó el pedido y debemos completarlo rápidamente.

Si presionas sobre la pantalla podrás "desplegar el pedido" para poder leerlo



El color rojo nos indica que el pedido está demorado.
Por lo tanto debemos tomar acción inmediata y solucionar el problema de la demora.

3. Presentá el pedido y agradecé su visita

Antes de colocar el último producto en la bandeja presionar en la pantalla sobre el nombre del empleado responsable para que el cliente puede identificar que su pedido está "listo".
Luego levantar la bandeja con ambas manos y entregar el pedido con una sonrisa, agradécele por venir e invítalo a que regrese.

Armado correcto de la bandeja con el logo de Mostaza SIEMPRE mirando hacia el cliente.

Frase diferencial de despedida:

"Gracias por comer en Mostaza".
"Que disfrutes el pedido".
"Gracias, te esperamos nuevamente".

Aclaración: en el caso que el pedido sean Helados, deberemos primero servir el pedido en el sistema y luego prepararlos cuando hayamos identificado al cliente.

Calidad de **nuestros** productos

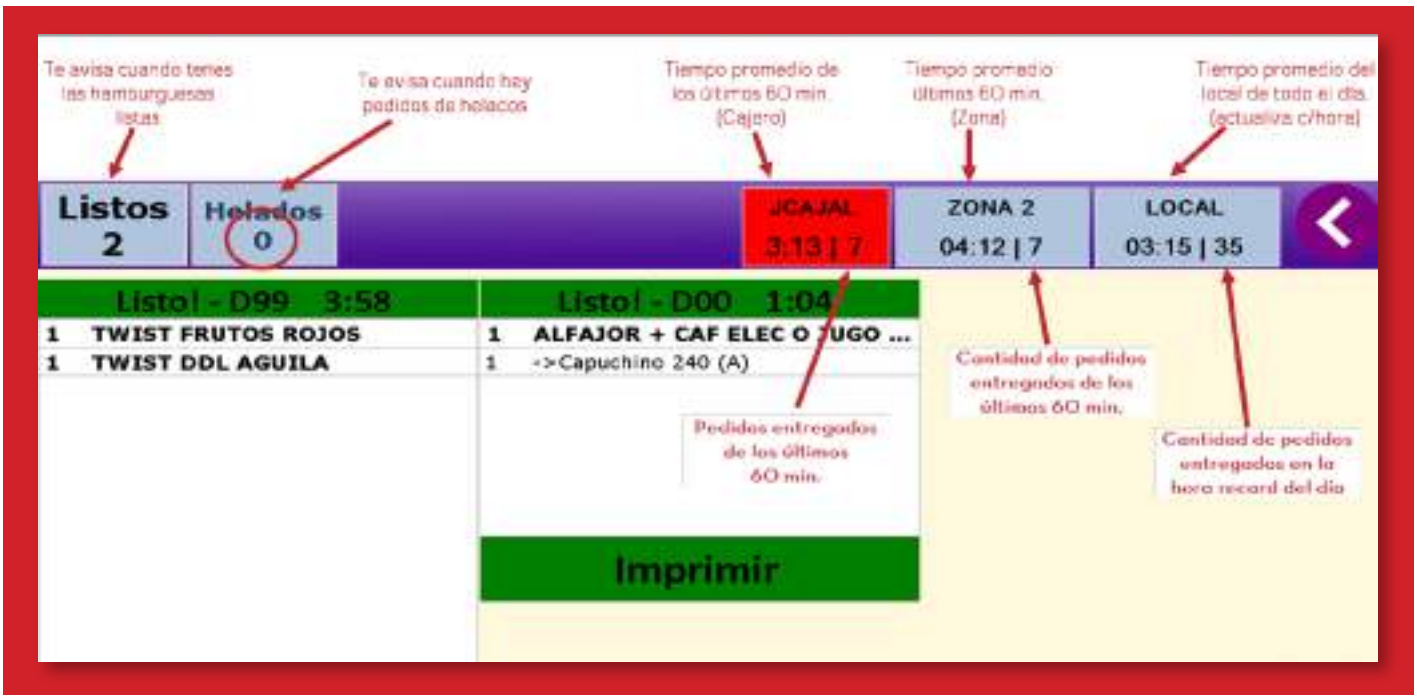
Los empleados de la **Zona de Entrega** son los responsables de entregar los pedidos, no solo la exactitud y la rapidez en que nuestros estándares lo marcan; sino también la calidad requerida.

1. Sándwich
   debemos asegurarnos de que los sándwiches estén correctamente embalados y que al tocarlos tengan la temperatura correcta.

2. Papas fritas
   estas deben adecuadamente embaladas; con el vencimiento correcto, calientes y crujientes. Es importante que activemos las papas de acuerdo a la venta que estamos teniendo.

3. Bebidas
   asegurarnos que las bebidas, ya sean frías o calientes, tengan la temperatura adecuada. Para el caso de las gaseosas la cantidad de hielo correcta asegura la temperatura y que no pierda el gas.

Pantalla de pedidos



MOSTAZA

Procedimiento de limpieza de Comedor y Baños

Un factor importante dentro de la experiencia de nuestros clientes es la limpieza de nuestro comedor, es por eso que debemos asegurarnos de que los empleados del sector tengan en cuenta que ante diferentes situaciones deberán ocuparse de:

1. **Mesas:** Las mesas se deben limpiar inmediatamente luego que se levante el cliente, las mismas se debe levantar la bandeja y pasar el trapo azul con sanitizante.

2. **Tachos:** A los mismos se le deben colocar siempre 3 bolsas, y se deben cambiar cuando están a ¾ llenas, las mismas hay que compactar hasta que quede a ¾ llenas compactado.

3. **Pisos:** En hora pico no se recomienda pasar lampazo, salvo que se caiga una gaseosa o llueva, en caso de pasar lampazo se debe pasar Humedo y se debe colocar le cartel de piso mojado, por el sector que vamos a pasarlo.

Dentro del comedor también debemos incluir un sector importante, este son los baños. A continuación, encontrarán el procedimiento de limpieza.

1. Los baños los realizaremos de manera profunda al cierre del local.
2. Mantendremos durante el turno, los espejos inodoros megitorios y pisos.
3. En caso de que el baño se ensucie demasiado se deberá hacer una limpieza Profunda.
4. Los elementos para limpiar el Baño son:
   - Trapos amarillo 2 unidades.
   - Secador para vidrio.
   - Cepillo de cerdas duras para inodoros
   - Cif
   - Desodorante de piso
   - Guantes descartables
   - Aromatizador.

Aclaración: Los trapos amarillos se deben desechar al terminar de limpiar el Baño.

Pasos para limpieza profunda:

1. **Espejos:** Colocar agua con detergente sobre el vidrio, y secar con el secador para espejos.

2. **Lavatorios:** coloque Cif sobre el trapo amarillo y limpie el lavatorio, enjuague el lavatorio hasta que no queden restos de productos químicos.

3. **Secamanos:** Con el mismo trapo amarillo limpie el secamanos.

4. **Cambiador de bebes:** repase con un trapo amarillo y Cif, hasta que quede impecable.

MOSTAZA

5. **Inodoros y megitorios:** Retire los papeles, coloque Cif sobre el cepillo de cerdas duras y frotar por dentro y por fuera, luego enjuagar hasta que salga todo el producto químico, y repase con una toalla con Cif.

6. **Paredes y puertas:** con el mismo trapo de los lavatorios, repase todas las paredes y puertas.

7. **Tacho de residuos:** cambie la bolsa de los tachos.

8. **Pisos:** barra bien el piso, luego coloque desodorante de piso y espárzalo con el lampazo.

MOSTAZA

MANTENER NUESTRO LOCAL EN EXCELENTES CONDICIONES DE HIGIENE Y LIMPIEZA MARCA UNA GRAN DIFERENCIA PARA NUESTROS CLIENTES.

¡CONTAMOS CON VOS!

MOSTAZA

Procedimiento de Broiler y Armado

Objetivo: Logar la correcta cocción de carnes, para que nuestros productos **cumplan los estándares de calidad y seguridad** que prometemos a nuestros clientes. Para que esto suceda hay que verificar los siguientes puntos:

1. **Frezzer de carnes:** Antes de stockear productos, se debe si o si tomar la temperatura, el mismo tiene que estar en -18° C., si este no llega a esta temperatura comuníquese con el personal de mantenimiento para que lo revise. Las carnes dentro de este no pueden estar más de 4 hs, las mismas siempre se deben colocar en el Brolier con la pinza azul.

2. **Verificar que el Brolier esté limpio y seteado a la temperatura correcta** (esta debe estar entre 580°C y 600°C). Verificar que los tiempos de cocción de las carnes estén dentro del rango.

3. **Carnes seguras y de calidad:** coloque las carnes con la pinza azul en el reservorio del Brolier, una vez cocida la carne pínchela con el pirómetro y tiene que superar la temperatura de los 71,1°C. si la misma no llega verifique que las mismas no hayan sufrido deshidratación, por frio o calor, en caso de que las características visuales estén dentro de los parámetros establecidos, suba el tiempo de cocción de a 5 segundos. Una vez que la misma llegue a la temperatura indicada, verifique que no esté quemada ni seca.

4. **Siempre se debe abrir una de las carnes del cambro sin romperla** en su totalidad para verificar que la misma por dentro, no tenga restos color rosa.

5. **Siempre se debe mantener el orden y la limpieza del lugar.**

6. **Pasar las carnes al PHU y colocar el timer inmediatamente después de colocar el cambro.**

Nota: Cuando el cambro se vacía no tire el jugo que queda de las carnes. Utilícelo asi para nuevas hamburguesas

7. **En caso de activar el pollo en el Brolier,** debe chequear que se cambie el seteo de tiempo de cocción y al salir debe tomar temperatura, la misma debe superar los 74°C.

MOSTAZA

Plancha

En caso de tener que activar pollo en la plancha, repita el paso 1 del procedimiento anterior.

1. Coloque aceite en la plancha con el difusor, dos dispensadas.
2. Coloque el pollo con las pinzas.
3. Coloque limón con el difusor, 3 esparcidas.
4. Una vez que el contorno del pollo este cocido darlo vuelta.
5. Repita paso
6. Haga dos cortes, para verificar que el mismo este cocido.
7. Tome la temperatura al pollo, debe ser superior a 74°C.
8. Pasar al PHU y colocar inmediatamente el timer de vencimiento.

Armado

procedimiento:

Si hay dos empleados en la línea, deberán ubicarse de la siguiente manera:

1 - Tostadora.
2 - Condimentación / armando.

Responsabilidades de cada puesto:

Tostadora:

1- Verificar siempre el vencimiento de los panes y que cumplan con el aspecto visual.

2- Asegurar que la caramelizacion del mismo sea la correcta:

Condimentación/Armado:

1- Siempre verificar la calidad de los productos y los vencimientos de los mismo.

2- Verifica la calidad del bacon, crujiente, no quemado no blando.

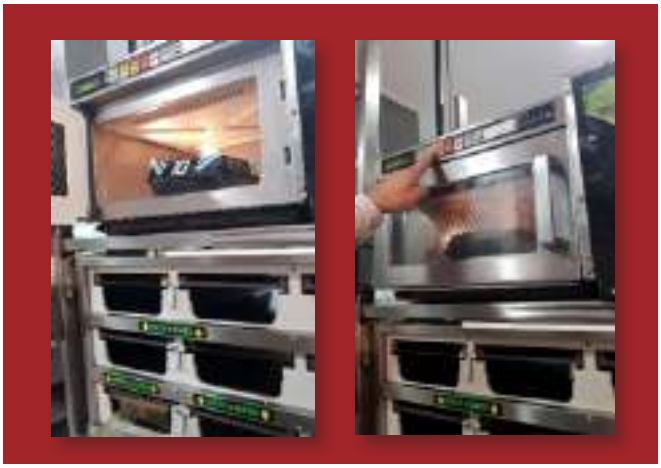
MOSTAZA

3- Verifica que el vatiaje del microondas sea el correcto/ temperatura/tiempos:

4- Cuando condimentamos estos deben estar siempre bien centralizados:

5- Antes de colocar la carne debe chequear cuales son las carnes que se vencen primero:

6- Una vez finalizada la condimentación. Pasar al microondas.



7- Pasar al tranfer por el lugar indicado para el producto.

Debemos asegurarnos de que los sándwiches estén **correctamente embalados** y que al tocarlos tengan la **temperatura correcta.**

MOSTAZA

AutoMostaza

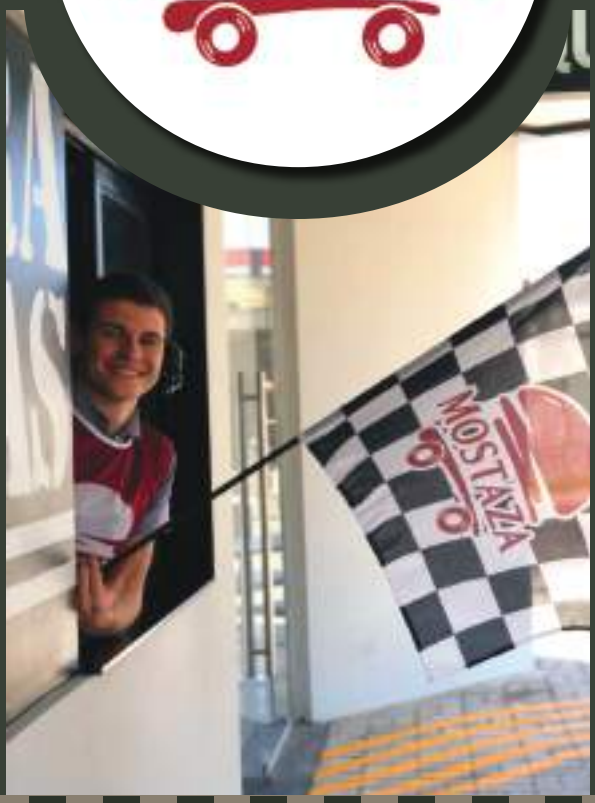
El área de **AutoMostaza** cuenta con las siguientes zonas con sus posiciones.

ZONA DE PEDIDOS

1. Tomador de Pedidos
2. Cobrador de pedidos

ZONA DE ENTREGA

1. Armador de pedidos
2. Presentador de pedidos



AutoMostaza

Zona de Pedidos

Sistema Parlante: Al tomar los pedidos por parlante, el tomador debe hablar en forma clara y con la misma calidez y amabilidad que un tomador cara a cara.

Conéctate con el cliente: **Saludo**

- Tan pronto como el auto se detenga en la zona de toma de pedidos es importante darle la bienvenida al cliente en una forma cordial y amable: **"Bienvenido a AutoMostaza, escucho tu pedido"**

Toma el pedido

- Escuchálo, debes estar atento a cualquier pedido especial, no lo interrumpas.
- Hacé venta sugestiva **"¿Lo llevás grande?"**
- Decile el total, agradecele e invitalo a pasar por la primer ventana para que le cobren el pedido **"tu total es $XXX, te invito a pasar por la siguiente ventana para cobrarte el pedido ¡muchas gracias!**

Finalizada la toma de pedido deberá tocar la tecla **"Pasar Pedido"** tal cual muestra la imagen.

El tiempo para tomar el pedido es 40"

Cobrador de pedidos

Luego que el tomador paso el pedido, deberás presionar la tecla **"Traer pedido"** para poder tenerlo en la POS.

- Saludá al cliente.
- Informale el monto de la venta.
- Recibí el pago.
- Entregale el tk junto con el vuelto o el cupon de la tarjeta (En el caso que abone con tarjeta, solicita el documento y verifica que coincida con la tarjeta).

El tiempo para TOMAR y COBRAR el pedido es 1m 05s.

Zona de Entrega

Armador de pedidos:

Para estar en esta función deberás loguearte en el monitor que se encuentra en la zona de entrega.

Los pasos a seguir son:

A) Habilitar la zona de entrega
b) Loguearse en el sistema

Ingresar al sistema

AutoMostaza

1. Imprimí el ticket

- Una vez que el tomador pasa el pedido al cajero para cobrar, inmediatamente aparecerá el pedido en pantalla.

Mientras aparezca en el pedido "sin Facturar" no se podrá imprimir. Pero si se puede ir armándolo.

Una vez que se cobra el pedido, ahí si se podrá imprimir.

2. Reuní el pedido rápidamente

- Lea el pedido en el monitor o ticket
- Utilice la bolsa correcta según la cantidad de productos
- Respete el orden de armado de productos
- Arme el pedido teniendo en cuenta la cantidad de productos que entra en cada bolsa.

Bolsas

CHICA	MEDIANA	GRANDE
2 productos	3 a 4 productos	5 a 8 productos

NOTA: Las hamburguesas cuyo embalaje es una caja, se deben tomar como 2 productos.

- En el caso de armar un pedido de más de 3 combos deberán colocar las papas en una bolsa y en otra las hamburguesas
- Luego de reunir el pedido verifique el mismo nuevamente con el ticket. Si esto es correcto entregue el pedido al presentador.

Presentador de pedidos

El presentador de pedidos es el responsable de la exactitud del pedido. Es por eso que lo primero que debe hacer es verificar el mismo vs el monitor o el ticket.

Verificado el pedido deberás agregar:

- Servilletas
- Sorbetes
- Condimentos (en Wel caso que solicite)

Es importante esperar al cliente con el pedido en la mano fuera de la ventana "PEMA" (Pedido En Manos Afuera)

- Luego de entregar el pedido con una sonrisa, agradécele por venir e invítalo a que regrese utilizando una frase diferencial
- "Gracias por venir a Mostaza"
- "Que disfrutes tu pedido"
- "Gracias, te esperamos pronto"

El tiempo para ARMAR y PRESENTAR el pedido es 1m 05s

Tiempo de experiencia total
3m 35s

Tomador y cobrador
1m 05s

Cocina
1m 25s

Armado y presentación
1m 05s

Calidad de **nuestros** productos

Los empleados de la **Zona de Entrega** son los responsables de entregar los pedidos, no solo la exactitud y la rapidez en que nuestros estándares lo marcan; sino también la calidad requerida.

1. ## Sándwich
   debemos asegurarnos de que los sándwiches estén correctamente embalados y que al tocarlos tengan la temperatura correcta.

2. ## Papas fritas
   estas deben adecuadamente embaladas; con el vencimiento correcto, calientes y crujientes. Es importante que activemos las papas de acuerdo a la venta que estamos teniendo.

3. ## Bebidas
   asegurarnos que las bebidas, ya sean frías o calientes, tengan la temperatura adecuada. Para el caso de las gaseosas la cantidad de hielo correcta asegura la temperatura y que no pierda el gas.

QUÍMICOS

THAMES® 1° CENTRO DE LIMPIEZA PROFESIONAL

MOSTAZA

PRODUCTO	PARA QUE SIRVE	HERRAMIENTAS/ FUNCIÓN
HOT PLUS (DESENGRASANTE POTENTE)	HORNO/ CAMPANAS/ FREIDORAS/ PARRILLA/ AZULEJOS/ SUPERFICIE CON GRASA CARBONIZADA	PULVERIZADOR/ TRAPOS/ MOPA LIMPIA Y DESENGRASA
	DILUCIÓN	
	LIMPIEZA DÍFICIL 1 PARTE CADA 9 DE AGUA	INMERSIÓN 1 LITRO CADA 25 LITROS DE AGUA
RAPID HAND (JABÓN DE MANOS)	LAVADO Y DESINFECCIÓN DE MANOS	DISPENSER DE JABÓN LÍQUIDO
SANIGEL (ALCOHOL EN GEL)	ALCOHOL EN GEL/ DESINFECCIÓN DE MANOS	DISPENSER DE JABÓN LÍQUIDO

QUÍMICOS

THAMES® 1° CENTRO DE LIMPIEZA PROFESIONAL

MOSTAZA

PRODUCTO	PARA QUE SIRVE	HERRAMIENTAS/ FUNCIÓN
BIO-ULTRA (DETERGENTE)	UTENSILIOS/ BANDEJAS/TABLAS/ TUPPERS/ CAMBROS	FIBRA VERDE/ TRAPOS/ ESPONJA LIMPIA Y DESENGRASA (DETERGENTE)
	LISTO PARA USAR DESDE EL DILUIDOR. TIP VIOLETA	
BIO-LAV (LAVANDINA)	SANITIZANTE DE UTENSILIOS/ POLITICA DE TRAPOS	TRAPOS / PULVERIZADOR/ INMERSIÓN
	SANITIZANTE DE VERDURAS DILUCIÓN: En un tupper de 5tls, colocar 150 cc de producto desde el diluidor y agregar 4,5 lts de agua fría	DESINFECCIÓN
	LISTO PARA USAR DESDE EL DILUIDOR. TIP NARANJA	
RAPID PLUS (DESENGRASANTE)	UTENSILIOS/ MESADAS/ PAREDES Y PISOS/ LUMINARIAS/ HELADERAS/ MUEBLES METALICOS	FIBRA VERDE/ TRAPOS/ CEPILLOS/ INMERSIÓN/ MOPA LIMPIA Y DESENGRASA
	LISTO PARA USAR DESDE EL DILUIDOR. TIP NEGRO	

SALSAS PEHUENIA

MOSTAZA

VARIEDADES

- Frutilla (con trozos)
- Maracuyá
- Chocolate

PRESENTACIÓN

Baldes x 5Kg.

Próximamente recibirán esta pinza para abrir los baldes.

VIDA ÚTIL

En envase secundario (Pomo o tupper) — **7 días**

En el balde abierto (Guardar refrigerado) — **12 meses**

PROCEDIMIENTO DE SERVIDO

Salsa de Frutilla (con trozos) y Salsa de Maracuyá

- Por la consistencia del producto se debe colocar en un tupper y servir con cuchara medidora.

Colocar al tupper un rotulo con la vida útil (7 días)

Imagen ilustrativa

Salsa de chocolate

- Se debe colocar en pomos o en la topinera en caso de contar con ella.

Colocar al pomo o topping un rotulo con la vida útil (7 días)

MOSTAZA

VERDURAS- AXIONLOG

Producto: Cebollón

Código axionlog: MZA-05118

Vida útil 12 días

Presentación: cajas de cartón por 10 kg.

Producto: Cebolla Morada

Código axionlog: MZA-05224

Vida útil 12 días

Presentación: cajas de cartón por 10 kg.

Producto: Zanahoria

Código axionlog: MZA-05120

Vida útil 12 días

Presentación: cajas de cartón por 5 kg.

Producto: Lechuga capucchina

Código axionlog: MZA-05039

Vida útil 12 días

Presentación: cajas de cartón por 9 kg.

Almacenamiento del producto:

1. Una vez recibido y controlado pasar los productos a canastos plásticos.

No colocar más de 8 kg por canasto

2. Rotular cada canasto con la fecha de recepción y vencimiento.

3. Conservar en la cámara refrigeradora.

0 a 4 °C

POLÍTICA DE CONDIMENTOS

MOSTAZA

OPCIÓN 1:

El cliente pide condimentos

Se le entrega Por COMBO → 1 MAYONESA + 1 KETCHUP

OPCIÓN 2:

El cliente solicita mas condimentos:

Se le entrega Por COMBO → LOS QUE HAYA PEDIDO

OPCIÓN 3:

El cliente compra una hamburguesa suelta y pide condimentos

Se le entrega → Preguntar que condimentos necesita y entregarles esos.

Recuerda

"Si el cliente solicita condimentos siempre pregunta cuales y menciónale los que ya están dentro de la hamburguesa. Ej. La pampa ya tiene mayonesa y kétchup, ¿ Qué aderezos le doy?"

En el caso de DELIVERY se le envía:

POR COMBO	POR HAMBURGUESA SUELTA
1 Mayonesa	1 Mayonesa
1 Kétchup	1 Kétchup
1 Sal	

SERVILLETAS

Con los productos individuales se entregará 1 servilleta.

En consecuencia por combo se entregarán 2 servilletas. (Incluye combos de cafetería)

También aplica para delivery

EQUIPOS

Versión 10.19

CALIBRACIÓN TERMOMETRO

Utensilios necesarios

1, Termómetro digital
2, Vaso de polipapel de 240 cc
3, Pala para hielo

Este procedimiento se debe realizar antes de hacer la seguridad de la comida y se debe registrar la temperatura en ella

PROCEDIMIENTO

1. Tomar un vaso de polipapel de 240 cc

2. Con la pala, colocar ¾ del vaso de hielo

3. Llenar el vaso con hielo de soda hasta tapar el hielo

4. Tomar la temperatura del agua con el termómetro

IMPORTANTE

TEMPERATURA IDEAL

0 a 4 °C

RECORDAR

Esto se realiza para asegurarnos que el termómetro funciona bien

VATIAJE MICROONDAS

MOSTAZA

Utensilios necesarios

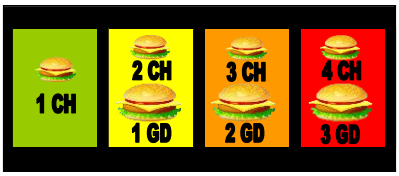
- Termómetro
- Tupper apto para microondas
- Jarra medidora
- Papel Film (On Cue)

Microondas Amana

1. Colocar un litro de agua a temperatura ambiente en el tupper.
2. Tomar la temperatura inicial del agua y anotarla (la temperatura debe estar entre 15.6 °C y 26.7°C). Colocar el tupper con tapa en el microondas.
3. Calentar el litro de agua durante 1 minuto.
4. Una vez finalizado el tiempo de calentamiento, sacar el tupper con cuidado y tomar nuevamente la temperatura (temperatura final).
5. Luego de realizado este procedimiento con los datos recolectados realizar la siguiente cuenta:

   (TEMPERATURA FINAL – TEMPERATURA INICIAL) x 70= VATIAJE

6. El resultado debe estar encima de 1100.



Arriba de 1300

1	2	3	4
8 seg.	11 seg.	12 seg.	15 seg.

Entre 1100 y 1300

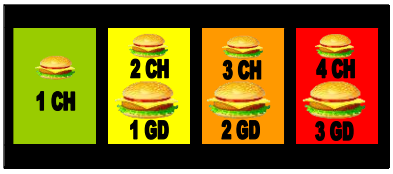
1	2	3	4
10 seg.	14 seg.	16 seg.	20 seg.

Microondas On Cue

1. Colocar un litro de agua a temperatura ambiente en el tupper.
2. Tomar la temperatura inicial del agua y anotarla (la temperatura debe estar entre 15.6 °C y 26.7°C). Colocar el tupper tapado con film en el microondas.
3. Calentar el litro de agua durante 1 minuto.
4. Una vez finalizado el tiempo de calentamiento, sacar el tupper con cuidado y tomar nuevamente la temperatura (temperatura final).
5. Luego de realizado este procedimiento con los datos recolectados realizar la siguiente cuenta:

   (TEMPERATURA FINAL – TEMPERATURA INICIAL) x 70= VATIAJE

6. El resultado debe estar encima de 1470.



1	2	3	4
6 seg.	9 seg.	10 seg.	13 seg.

Programación de botones

(Aplica para ambos microondas)

1. Con la puerta abierta mantener presionado el botón 1 hasta que aparezca en el lector Program;
2. Seleccionar el botón a programar;
3. Con los botones numéricos programar el tiempo en segundos según el vatiaje;
4. Presionar el botón verde y seleccionar el siguiente botón a programar;
5. Para finalizar la programación apretar el botón rojo.

Limpieza Broiler Nieco

Utensilios necesarios

- Detergente
- Desengrasante
- Rejilla
- 3M
- Esponja doble cara
- Guantes alta temperatura

IMPORTANTE: NUNCA MOJAR LA PARTE INTERIOR DEL EQUIPO.

Al realizar la limpieza de campanas, siempre retirar el broiler (frio) para evitar que se moje.

Limpiar 2 veces al día (Luego del rush del mediodía y al cierre)

Procedimiento:

1. Desarmar el frente del broiler con precaución ya que las piezas están calientes.

.

2. Llevar las piezas a la bacha y lavarlas con cuidado con detergente y esponja, enjuagar y sanitizar.
3. Esperar que se sequen al aire.
4. Luego armar nuevamente.

Mostaza y Pan S.A. 2018

Limpieza diaria al cierre

El broiler debe mantenerse encendido durante 15 minutos sin cocinar producto, mediante este proceso la cadena se auto-limpia. Finalizado este tiempo debe apagarse; luego de 30 minutos se puede comenzar con la limpieza ya que las piezas se encontrarán frías.

Frente del equipo:

1. Realizar la limpieza del frente: desarmar y limpiar como indica el procedimiento anterior.

Detrás del equipo:

1. Llevar las piezas a la bacha y lavarlas con cuidado con desengrasante y 3M, enjuagar.
2. Esperar que se sequen al aire.

Lateral:

1. Llevar las piezas a la bacha y lavarlas con cuidado con desengrasante y 3M, enjuagar.
2. Esperar que se sequen al aire.

Mostaza y Pan S.A. 2018

Quemador inferior:

1. Sacar el quemador.
2. Lavar en la bacha con agua con 3M.
3. Dejar drenar el agua y secar con papel.

Advertencia: el quemador debe quedar completamente seco antes de colocarlo nuevamente.

Cada vez que sea necesario, se pueden destapar los orificios con la ayuda de un Calisua o una mecha de 1,5m

Arriba del equipo:

1. Sacar el catalizador y sumergir solo en agua caliente.
2. Dejar drenar el agua.

Advertencia: No utilizar productos químicos para la limpieza del catalizador

3. Desarmar cuidadosamente con los guantes de alta temperatura.

4. Llevar las piezas a la bacha y lavarlas con cuidado con desengrasante y 3M, enjuagar.
5. Esperar que se sequen al aire.

Quemador superior:

1. Sacar el quemador con la llave para tal fin.
2. Llevarlo a la bacha y cepillarlo con el cepillo de cerdas. En caso de no tener cepillo se puede utilizar una 3M seca y con la ayuda del calisua o mecha de 1,5mm destapar los orificios
3. Volver a armar, asegurándose que quede bien firme.

Advertencia: el quemador debe quedar completamente seco antes de colocarlo nuevamente.

Llave para sacar el quemador

Limpieza de paredes internas:

1. Rociar una rejilla con desengrasante y limpiar todas las superficies.

Advertencia: Nunca utilizar esponjas de acero ya que puede perder residuos del material.

Limpieza del eje de la cadena:

1. Encender el broiler sin conectar el gas.
2. Utilizar la pieza curva para realizar la limpieza del eje de la cadena.
3. Se debe raspar en su totalidad.
4. Hacerlo en ambos lados de la cadena (Frente y atrás)

Pieza

PARA EL ARMADO DEL BROILER TODAS LAS PIEZAS DEBEN ESTAR SECAS, ES POR ESO QUE ESTA TAREA SE DEBE REALIZAR EN LA APERTURA.
EL EQUIPO SE DEBE ARMAR DE FORMA CONTRARIA AL DESARME: ARRIBA DEL EQUIPO, LATERAL, DETRÁS Y FRENTE.

Calibración Broiler

Se debe realizar una vez por mes para verificar el correcto funcionamento del equipo y calidad del produto. La fecha sera la misma que el conteo quincenal.

LA TEMPERATURA DEL BROILER DEBE ESTAR EN 580°F EN EL CASO DE QUE EL TIEMPO DE LA VELOCIDAD DE LA CADENA SEA EXCESIVA SE DEBE SUBIR LA TEMPERATURA A NO MAS DE 599°F PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LAS CARNES.

Procedimiento:

1. Encender el broiler
2. Setear la temperatura en 1000. Utilizando las flechas hacia arriba o hacia abajo.

Flechas para realizar el cambio de temperatura

3. Dejar encendido por el periodo de 25 minutos (Sin cocinar producto)
4. Una vez transcurrido el tiempo, modificar la temperatura a la temperatura a la cual llego el broiler. Por ejemplo: El broiler alcanza una temperatura de 585°F, se debe setear en 585°F.

Temperatura a la cual llegó el broiler
Temperatura seteada

Luego de realizada la calibración se debe realizar la prueba de cocción de carnes.

Advertencia: *Luego de realizar la calibración no se puede modificar la temperatura del equipo. En caso de que la calidad de las carnes no sea optima debe ajustarse la velocidad de la cadena de a 5 segundos, ya se aumentando o disminuyendo la velocidad.*

Tareas de mantenimiento preventivo

Las tareas que debe realizar el equipo de mantenimiento mensualmente son:

- ✓ Limpieza del sensor de llama
- ✓ Limpieza de orificios de gas
- ✓ Apertura de puertas laterales

Piezas (Cantidad 21)

Mostaza y Pan S.A. 2018

LIMPIEZA TAYLOR C713

MOSTAZA

Se deber realiza la limpieza los días:

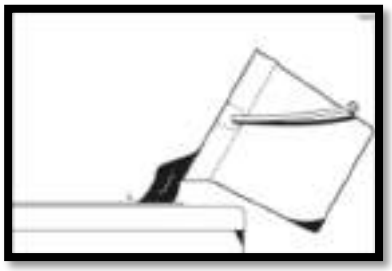
LUNES Y **JUEVES**

1 Presionar la tecla

Esperar a que la mezcla salga liquida y drenar todo el contenido de las tolvas.

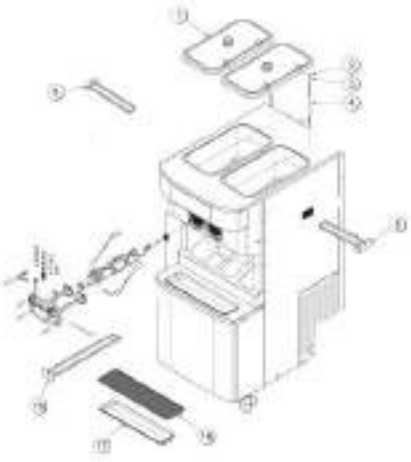
2 Guardar el helado refrigerado en los tuppers correspondientes con un rotulo de 72 hs.

3 Volcar en ambas tolvas agua fría para sacar el resto de helado. Lavarla con los cepillos para la Taylor, en caso de no contar con ellos, utilizar un trapo verde NUEVO.



Drenar el agua y volver a enjuagar. Realizar este acción las veces que sean necesarias, hasta que el agua salga de color cristalino.

4 Sacar el frente (Freezer door) y lavar todas las piezas por separado.



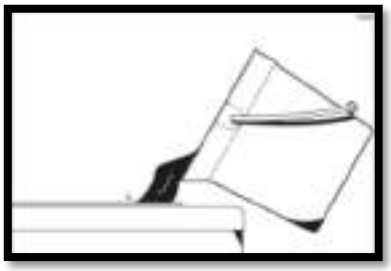
5 Luego de la limpieza. Realizar los pasos de **PRIMING**.

PRIMING TAYLOR C713

MOSTAZA

1 Por la mañana, sanitizar la Taylor con agua sanitizante (Dilución: 1 tapa por cada 2 litros de agua).
Colocar 10 lts de sanitizante por tolva, presionar el BOTON de = LAVADO

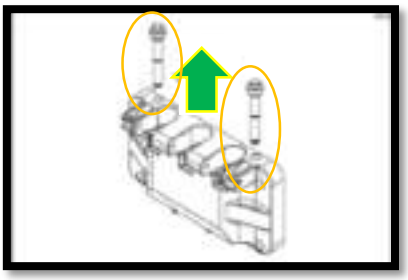
Dejarlo durante 5 min.
Luego sacar todo el sanitizante.



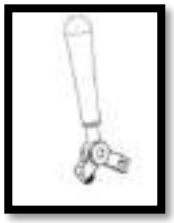
Carga de la mezcla (Priming)

Colocar siempre mezcla NUEVA al realizar el priming

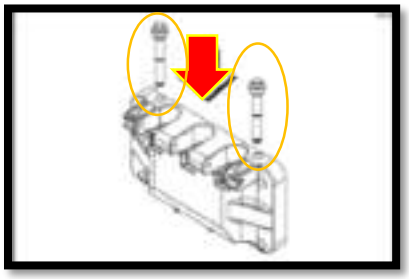
2 Colocar un balde para mezcla vacío debajo de los surtidores de la puerta. Con el tapón de cebado LEVANTADO, vertir 9,5 litros de mezcla NUEVA en la tolva y dejar que fluya al cilindro.



3 Abrir la válvula de extracción para eliminar toda la solución desinfectante. Cierre la válvula de extracción cuando comience a salir únicamente mezcla nueva.



4 Bajar el tapón de cebado cuando comience a salir un flujo constante de mezcla por la abertura del tapón de cebado en la parte inferior de la puerta del congelador.



5 Cuando la mezcla deje de burbujear al cilindro, instale el extremo del tubo de alimentación (carburito) con el orificio hacia abajo. Compruebe que el orificio de aire (sombrerito) esté instalado en el tubo de alimentación.

6 Oprima el símbolo = AUTOMÁTICO

7 Llene la tolva con mezcla (la que quedó del día anterior) y coloque la tapa de la tolva.
REPETIR LOS PASOS EN LA OTRA TOLVA

Horno Ramalhos

Programación:

1. DISPLAY SUPERIOR – TEMPERATURA
2. DISPLAY INFERIOR – TIEMPO
3. LUZ INDICADORA DEL CALENTAMIENTO DEL HORNO
4. TECLA DE TEMPERATURA
5. TECLA + PARA AUMENTAR, EJECUTAR O SELECCIONAR PROGRAMAS
6. TECLA – PARA DISMINUIR
7. TECLA DE VAPOR
8. TECLA DE TIEMPO
9. TECLA START/STOP – INICIO/FIN DE CCICLO
10. TECLA DEL VENTILADOR
11. TECLA DE LA LUZ
12. TECLA ON/OFF – CONECTAR/DESCONECTAR EL HORNO

1. Presionar la tecla durante 3´´ hasta que aparezca en la pantalla superior el número del programa (ej. P 1) en la pantalla inferior, 3 trazos (ej. ---).

   Para seleccionar el programa deseado (P1, P2...), presionar las teclas o .
2. Presionar la tecla para editar la temperatura de cocción. Aparecerá en la pantalla inferior la temperatura de cocción, por ej. 200, debiendo presionar las teclas o para modificar el valor. Para grabar, presionar brevemente la tecla
3. Presionar la tecla para editar el tiempo de cocción. Aparecerá en la pantalla inferior el tiempo de cocción en minutos, por ejemplo 30, debiendo presionar las teclas o para modificar el valor. Para grabar, presionar brevemente la tecla

Limpieza del horno:

Mantenimiento del horno

VIDRIO DE LA PUERTA (SEMANALMENTE)
La limpieza no deberá ser hecha con agua fría, sino tibia (entre 30° a 40° C). De lo contrario existe el riesgo de rompimien- to del vidrio debido a la diferencia de temperatura. Se puede utilizar un detergente adecuado.

INTERIOR DEL HORNO (DIARIAMENTE)
Evitar productos abrasivos, tóxicos o inflamables.
Esta limpieza debe ser hecha con un paño azul y detergente, adecuado para desengrasar y limpiar el interior del horno.
Se debe utilizar, al final, un paño azul seco para retirar toda la humedad resultante de la limpieza.

RETIRAR LA PUERTA DEL HORNO

1 - Abrir la puerta totalmente

2- Tirar de la patilla con ayuda de la llave

3 - La patilla queda hacia fuera

4 - Levantar ligeramente la puerta

5 - Retirar la puerta

COLOCARLA PUERTADELHORNO

1 - Colocar la puerta en los encajes

2 - Las ranuras de la puerta tienen que encajar en el horno

3 - Las ranuras de la puerta tienen que encajar en el horno

4 - Las ranuras de la puerta tienen que encajar en el horno

5 - Levantar la patilla

6 - Hasta que quede totalmente en la vertical

LIMPIEZA DE CANALETA O INTERIOR DEL HORNO

1 - Levantar elcarril

2 - Tirar hacia fuera para retirar del encaje inferior y, posteriormente, del superior

BOLETINES

Versión 10.19

Marzo 2019

BOLETÍN DE ENTRENAMIENTO N° 7

MOSTAZA

1 Recepción de carnes

Dentro del camión con la mercadería, abrir una caja de carnes y tomar la temperatura de dos carnes con el pirómetro sanitizado

La temperatura debe dar debajo de -17°C

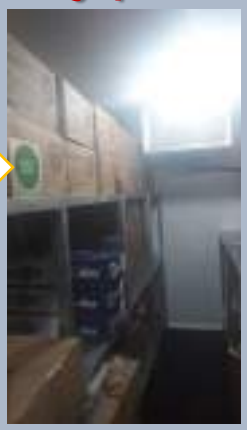
Abrir 3 cajas y partir una carne de cada una.

Recordá mirar el video instructivo

Guardarlas rápidamente. No dejar las cajas más de 10 min. Fuera de la cámara.

2 Almacenamiento de carnes y pollos

Las cajas deben estar alejadas de la puerta de la cámara.



-18 a -23 °C

Cosas IMPORTANTES a tener en cuenta

- Cerrar bien las cajas. Las carnes no deben quedar expuestas al frío.
- Las cajas deben tener una distancia a:
  5 cm de la pared
  15 cm del piso
  2,5 cm entre cajas

3 Signos de las carnes

"Es importante verificar los signos de las carnes para darnos cuenta si se pueden utilizar o recibir"

Deshidratada
Cristalizada

Color
Sin hielo

Durante la manipulación en el broiler, también es importante la temperatura del freezer de carnes y tiempo de retención (4 hs) y que no estén pegadas entre si.

Agosto 2019

BOLETÍN DE ENTRENAMIENTO N° 8

MOSTAZA

1 Sanitizado de Taylor

Se debe colocar un cambro con sanitizante exclusivo para para Taylor (identificar con un rotulo). Utilizar un trapo verde.

RECORDA:
Apertura de Taylor 713

Lavar y sanitizar:

1. Piezas de diseño rojas
2. Agitadores
3. Tapas
4. Bandejas de goteo

2 Vencimiento de salsa cheddar

Los pomos de salsa Cheddar (en el transfer) tienen una nueva vida útil de:

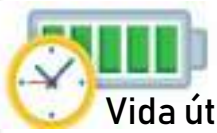
12 hs

A tener en cuenta

- Al finalizar el día, si quedo salsa en el pomo que estaba en el transfer se debe descartar.

3 Vencimiento de Bacon picado

Nueva vida útil del Bacon picado en el transfer de papas:



12 hs

Vida útil

No guardar en la heladera el bacon que estuvo en el transfer. Se debe desechar.

Octubre 2019

BOLETÍN DE ENTRENAMIENTO
N° 9

MOSTAZA

1 Tiempos de servicio

Experiencia Total	3:20
Toma de pedido	1:00
Cocina	1:25
Armado del pedido	0:55
Objetivo 20% de los peores:	5:00

2 Manipulación de papas congeladas

NO arrojar bruscamente las cajas al piso

Afecta la calidad de las papas

3 Pinzas

PINZA AMARILLA

POLLO COCIDO
NUGGETS COCIDOS

PINZA AZUL

CARNES CRUDAS
POLLO CRUDO
NUGGETS CRUDOS

DELIVERY

Versión 10.19

ARMADO DE HAMBURGUESAS

MOSTAZA

PROCEDIMIENTO ARMADO DE HAMBURGUESAS

Utilizar siempre las carnes que hayan caído ultimas.

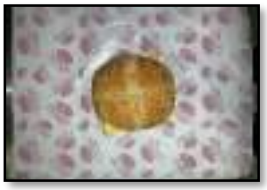
METODO UCAPS

(Ultimo cae primero sale)

CALENTAMIENTO DE HAMBURGUESAS

1. Tomar una lamina blanca (Apta para microondas)

2. Armar la hamburguesa sobre la lamina y cerrar



3. Calentar en el microondas

NO

Calentar la lamina metálica en el microondas!!

4. Envolver en una lamina metalica y pasar por el transfer

IDENTIFICACIÓN DE HAMBURGUESAS

Botón amarillo

Hamburguesas solo queso

Botón verde

Hamburguesas especiales

MOSTAZA Y PAN S.A.
CUIT 33-70701313-0
AV ING HUERGO 953 CAPITAL FEDERAL (1107)

C.U.I.L. [redacted]

Apellido y nombres	Documento	Categoría	Grupo Jerárquico	Legajo
LASSERRE LUCIANO FEDERICO	[redacted]	Empleado	Empleado	[redacted]

Ingreso	Egreso	O.Social	Forma Pago	Cuenta Nº
[redacted]		[redacted]	Deposito en Caja de Ahorro	[redacted]

Banco Depósito SUSS	Período	Fecha	Tarea Desempeñada	Básico
AFIP	092017	10/10/2017	GENERALES	69.62

Período Abonado: 10 - 2017 Mensual

Lugar y Fecha de Pago: [redacted]

Descripción de conceptos	Código	Unidades	V.Unitario	Remunerativos	No Remunerativos	Descuentos
Horas Trabajadas	1820	90.00	69.62	6265.80		
Premio * concurrencia Mcdtva	1990	1.00	6265.80	877.21		
Redondeo	2400	0.00			0.16	
Adicional No Remunerativo	3481	90.00	10.08		907.20	
Jubilación	4220	11.00	7143.01			785.73
INSSJP Ley 19.032	4230	3.00	7143.01			214.29
Obra Social	4240	3.00	7143.01			214.29
Sindicato	4250	2.00	7143.01			142.86
Comision por fallecimiento	4260	0.50	7143.01			35.72
Recreacion y consumo	4270	0.50	7143.01			35.72
Aporte Mutual	4280	1.50	7143.01			107.15
Ley 26474	4330	3.00	6086.39			[illegible]

SUBTOTAL	7143.01	907.36	1715.37

SON PESOS: Seis mil trescientos treinta y dos

TOTAL NETO: 6332.00

Firma Empleador

Observaciones: Remuneración no sujeta a impuestos a las ganancias-Beneficios PEN 1242/2013