

En este capítulo, Bryman aplica sus cuatro elementos de Disneyización a McDonald's y encuentra que este último está, en gran medida, Disneyizado. (En otras palabras, demuestra que Disney está McDonaldizado de diversas maneras). A continuación exponemos las dimensiones básicas de la Disneyización que caracteriza a McDonald's.

Tematización. Se trata del "relato", realmente de los "relatos" que McDonald's nos cuenta sobre sí misma y que comunican agresivamente a quienes contacta: proveedores, trabajadores y especialmente, consumidores. Hay realmente muchos relatos diferentes (para niños, padres, adolescentes y abuelos, etc.), pero un tema general es que se trata de un lugar "feliz" para todos. Esta felicidad se halla en la sonrisa de los dependientes y de Ronald McDonald, así como en el "Happy Meal".

Comercialización de productos alternativos. McDonald's vende toda clase de productos aparte de la comida que se oferta en los restaurantes. Sobresalen las diversas promociones de juguetes así como los diversos productos que vende en su página web.

Uniformidad del consumo. Este proceso se refiere a la interpenetración de varias formas de consumo, por ejemplo, cuando McDonald's promociona las películas de Disney o cuando los restaurantes McDonald's se construyen en parques temáticos Disney. Otro ejemplo es la existencia de restaurantes McDonald's en centros comerciales donde se venden muchos otros productos.

Trabajo con las emociones. Se espera que los empleados de McDonald's no sólo sonrían, sino que sean amables y eficientes.

McDonald's como una institución Disneyizada*

Alan Bryman

La McDonaldización es una tendencia que, según George Ritzer, afecta cada vez a más esferas de la sociedad contemporánea, pero no es en absoluto la única manera de conceptualizar los cambios. El mismo Ritzer señala en algún momento que para él "se trata simplemente de una importante tendencia, una importante forma de reflexión acerca de los adelantos contemporáneos". Este comentario abre las puertas a diversas narrativas del cambio. Estas formas diversas de conceptualizar el cambio no se deben considerar simplemente como contendientes que compiten por atraer nuestra atención sino como formas alternativas de entender lo que sucede en nuestro entorno. Son complementarias, pues promueven la comprensión allí donde la concepción de la McDonaldización no nos permite llegar.

Una manera diferente de explicar el cambio social sugerida por mí en un trabajo anterior es la idea de la Disneyización. Esta noción fue deliberadamente establecida como un conjunto de cambios para-

* Nota del editor: Extracto de Bryman A. (oct. 2002). "McDonald's as a Disneyized Institution", *American Behavioral Scientist*, 47 (2). Reimpreso con permiso de Sage Publications, Inc.

lelos a los asociados con la McDonaldización. Ritzer postuló que McDonald's no era sino un paradigma cuyos principios subyacentes estaban expandiendo sus tentáculos a un número cada vez mayor de sectores de la sociedad, aun cuando estos mismos principios eran anteriores al primer restaurante McDonald's. Con un espíritu similar, desarrolló la idea de Disneyización como "el proceso mediante el cual los principios que rigen los parques temáticos Disney se han convertido en cada vez más sectores de la sociedad americana así como del resto del mundo". Dicho de otro modo: reemplacé la expresión "restaurantes de comida rápida" por la expresión "parques temáticos Disney", pasando de la definición de Ritzer de McDonaldización a la definición de Disneyización.

Un giro interesante en esta cuestión procede de las diversas sugerencias de Ritzer según las cuales los parques temáticos, y especialmente los de Disney, son ejemplos de McDonaldización. Aunque he expresado mis dudas acerca de si los parques temáticos Disney encajan bien dentro de la teoría de la McDonaldización en lo que respecta a la calculabilidad, es decir, si priorizan la cantidad a expensas de la calidad, sí es cierto que en todos los parques temáticos se identifican las otras tres dimensiones. Los parques temáticos Disney y todos los parques temáticos que siguen este modelo proporcionan ambientes predecibles a los turistas, ejercen considerable control sobre sus clientes (incluyendo el control mediante el uso de tecnologías no humanas), y son altamente eficientes en el procesamiento de clientes.

No obstante, como sucede con otras esferas en las que la McDonaldización ha tenido impacto, describir los parques temáticos Disney como McDonaldizados no capta enteramente su significación o su repercusión. Ciertamente, si nos guiamos por la cita anterior extraída de un trabajo de Ritzer, es improbable que él refrene esta concepción. La noción de Disneyización nació a partir de este tipo de reflexión: ¿Qué expresan los parques temáticos de Disney que sea significativo y que tenga un impacto creciente en la sociedad moderna? En la formulación de la Disneyización, concebí cuatro dimensiones o aspectos:

1. *Tematización*: el uso de una narrativa que se impone conscientemente en una esfera particular y que incluye a los consumidores.

2. *Unificación del consumo*: denota simplemente la tendencia general, según la cual, formas de consumo asociadas a diferentes esferas institucionales se entrelazan, y en consecuencia, se hacen más difíciles de distinguir.
3. *Comercialización de productos alternativos*: un término que uso simplemente para referirme a la promoción de mercancías en forma de, o portando, imágenes y logotipos con *copyright*, inclusive productos fabricados con licencia, y
4. *Trabajo con las emociones*: entraña control sobre el empleado en aras de garantizar la exhibición de emociones socialmente deseables mientras realiza el servicio.

Walt Disney y la compañía Disney no inventaron ninguno de estos principios como tampoco los hermanos McDonald y Ray Kroc inventaron los principios de la McDonaldización. Sin embargo, los parques temáticos Disney encarnan estos principios. La naturaleza llamativa y prominente de los parques temáticos Disney y su enorme éxito, pueden haber jugado un rol determinante en la propagación de estos principios, pero no fue allí donde surgieron.

Se señaló anteriormente que, según Ritzer, los parques temáticos Disney estaban McDonaldizados. ¿Pero podríamos invertir el cuadro y preguntarnos si McDonald's es una institución Disneyizada? Esta reconceptualización en sentido opuesto puede no ser perfecta pero lo cierto es que los cuatro principios que conforman la Disneyización han ocupado un lugar preponderante, en tiempos actuales, con respecto a los principios asociados a la McDonaldización. Conforme Ritzer ha puntualizado frecuentemente, las raíces de este último proceso se remontan a la época de F. W. Taylor y de Henry Ford; en cambio, los principios de la Disneyización están más estrechamente relacionados con el auge del consumismo. Si tenemos la concepción de que el consumismo se refiere, por un lado, a la compra por parte de las personas de bienes y servicios que no necesitan y por otro lado, a los sostenidos esfuerzos por parte de las organizaciones para hacer llegar a estos mismos consumidores bienes y servicios superfluos, entonces hay que admitir que estamos ante un conjunto de rasgos especialmente característicos de estos tiempos.

¿Se puede admitir, entonces, que McDonald's es una forma organizativa Disneyizada? No debiera sorprendernos demasiado si esto fuera cierto pues ambos tienen muchas características en común.

Ambas empresas fueron fundadas por empresarios con visión de futuro, ambas tienen fuertes culturas corporativas, tienen universidades, ambas hacen hincapié en las ventajas de la automatización y en la familia, etc. Sucedió incluso que cuando Ray Kroc se enroló en la Cruz Roja al final de la Primera Guerra Mundial, dijo en su biografía que había otro joven que había mentido sobre su edad para poder alistarse. Kroc escribe: "Era considerado un tipo raro, pero que siempre que teníamos tiempo libre y salíamos a la ciudad a buscar chicas, él permanecía en el campo haciendo dibujos". De modo que, por una extraña coincidencia del destino, los dos hombres que trabajaron por el desarrollo de dos de las más prominentes marcas y compañías de los últimos 100 años coincidieron en la Cruz Roja.

McDonald's como una institución Disneyizada

Me centraré ahora en cómo se ven en McDonald's las cuatro dimensiones de la Disneyización, esbozadas anteriormente.

Tematización

McDonald's se puede considerar tematizada de diferentes maneras y a diferentes niveles. Como ha observado Gottlieb, las cadenas de restaurantes con franquicias como McDonald's proporcionan esencialmente un tema basado en sí mismas. Este tema se expresa en la decoración corporativa, en formas de servicio de reparto a domicilio, en el vestuario del personal, y a través de varias aves arquitectónicas omnipresentes en sus establecimientos. Edwardsworth y Bryman han denominado este tipo de tematización, *tematización reflexiva*, y gracias a ésta, el tema, la marca y su expresión se vinculan estrechamente. Con la tematización reflexiva, la organización no recurre a dispositivos externos para sus narrativas; el lugar de ello, los elementos temáticos se generan internamente y luego son continuamente reproducidos. "Cada establecimiento tematizado se refiere reflexivamente a sí mismo y a la población de clones que lo reflejan y que, a su vez, son reflejados por éste".

Por tanto, esta tematización es esencialmente auto-referencial y está referida a entidades relativamente raras a las que una marca les proporciona su propia narrativa organizativa, un rasgo que puede ser visto también en los parques temáticos Disney y en otros dominios del imperio Disney. McDonald's como compañía es sumamente consciente de su tematización autorreferencial. Califica de experiencias a las circunstancias en que ofrece sus servicios. Benjamin Barber cita a Jim Cantalupo, en ese momento presidente de operaciones internacionales, quien explica cómo McDonald's "es más que precio. Es toda la experiencia que nuestros clientes esperan tener de McDonald's. Es el servicio directo en el coche... es el parque de diversiones... es la sonrisa desde el mostrador... son todas estas cosas... la experiencia". Como apuntó, una vez, Ray Kroc, "cuando usted está en este negocio, está en el negocio del espectáculo", estaba señalando la forma en que el desarrollo de una marca tiene que ver con la transformación de la percepción de ésta en una experiencia en virtud de la cual es reconocida instantáneamente.

Ciertamente, Shelton, Manning y Callum-Swan han llamado la atención sobre la forma de impregnar de connotaciones teatrales y dramáticas la visita a McDonald's. De modo que cuando estos escritores sugirieron que "McDonald's es una producción dramática brillantemente concebida", se referían a la marca como experiencia cultural única y crucial. De forma parecida, en una entrevista para *Foreign Policy* en el 2001, se afirmó que el presidente ejecutivo Jack Greenberg dijo: "Cuando usted entra al restaurante, usted se introduce en la marca. De modo que el reto para todas nuestras unidades franquiciadas locales y para la administración local en todo el mundo es asegurar un nivel mínimo de consistencia". La inauguración en el 2001 del hotel Golden Arch en Zurich, en el que las cabeceras de las camas tenían la forma de un arco dorado, es una ilustración interesante del uso de una marca como mecanismo para tematizar. La pro-pagación del tema de McDonald's refleja la fe en marcas como ésta que han llegado a estar asociadas con la coherencia y la calidad. Twit-chell acotó que, con las marcas, "lo que se compra es posición, prestigio, confort, seguridad, confianza, metas, sentido". Así, McDonald's como compañía es sumamente consciente del significado de su marca como proveedora de sentido y organizadora de experiencias.

Pero la tematización en McDonald's no se circunscribe solamente a su variante reflexiva. Son visibles otras formas de tematización.

Una de ellas consiste en el empleo constante de una narrativa familiar en los anuncios publicitarios y en las imágenes de la compañía. Se describe rutinariamente (o, tal vez, sería más exacto afirmar que se describe rutinariamente a sí misma) como un retiro limpio y seguro para que las familias repongan energías a un precio relativamente bajo. Siguiendo leyes definidas, se pone énfasis en es llamada a la familia por medio de una tendencia a personalizar los anuncios publicitarios y se desliza la sugerencia de que en este lugar de esparcimiento se reafirmará la unidad familiar. Kincheloe constata que se hace uso frecuentemente de los valores de la familia en los anuncios publicitarios de McDonald's como parte de una nostálgica referencia a un pasado idealizado.

La compañía bien consciente de que el poder de este discurso familiar radica en la atracción que ella misma ejerce sobre los niños y adopta numerosas tácticas para potenciar su atractivo. La imagen de la familia en McDonald's hace que los padres estén más dispuestos a soportar la molesta movilidad de los niños, y la asociación con una comida que se disfruta en un ambiente seguro y de bajo riesgo crea las condiciones para un escenario relajante digno de disfrutar en familia. Watson ha apuntado también el uso intensivo de imágenes familiares en los anuncios publicitarios de McDonald's en Asia Oriental.

Sin embargo, hay evidencias de que McDonald's hace cada vez más uso de narrativas externas en sus restaurantes. El uso por McDonald's del *rock and roll* en Chicago sirve de ejemplo de este tipo de tendencia. En el 2001, un artículo en el *New York Times* anunció la planificación de un gran restaurante McDonald's para Times Square que recrearía la atmósfera de un teatro de Broadway. Sclusser escribió que, cuando visitó el restaurante McDonald's cerca del campo de concentración de Dachau, pudo presentar temas del lejano Oeste. Yan describe el tema adoptado por un McDonald's en Beijing según el cual el restaurante estaba decorado como un barco y los supuestos miembros de la tripulación usaban uniformes de marinos en lugar del atuendo convencional con que se visten los empleados de McDonald's. La narrativa parte, en este caso, de una de las aventuras del Tío McDonald, que incluye un viaje alrededor del mundo con el Tío McDonald.

También la compañía ha anunciado que va a remodelar algunos de sus puntos de venta de acuerdo con las cafeterías tradicionales, recurriendo de esta manera a ese motivo temático que constituye un

leitmotiv extremadamente popular para las cadenas de restaurantes americanas. Bone informó en el *Times* que no sólo Denny's estaba remodelando algunos de sus restaurantes "para que transmitieran sensaciones de nostalgia al evocar las cafeterías tradicionales" sino que McDonald's estaba haciendo lo mismo y ya había inaugurado su primer restaurante con estilo de cafetería en Kokomo, Indiana, y los clientes estaban haciendo cola para comer antiguos platos americanos como filete de pavo y puré de patatas". Un segundo restaurante de este tipo se ha abierto en otra ciudad de Indiana. Habría que ver si las cafeterías McDonald's se extienden más ampliamente pero el solo hecho de que estén experimentando con tales temas revela mucho acerca de las direcciones que la compañía está estudiando.

Otra tendencia de la tematización son los temas étnicos. En el Reino Unido, por ejemplo, la compañía muestra líneas temáticas inspiradas en la cocina india e italiana (ambas muy populares entre los británicos). Gordon y Meunier informan que en la primavera del 2000, McDonald's sacó a la luz pública un conjunto de comidas inspiradas en temas regionales. En un mes, un cliente podría comprar una hamburguesa con un queso francés diferente según el día de la semana. El mes siguiente, comidas "gourmet" estarían disponibles en el sur de Francia. *Gourmet* significaba en este caso la posibilidad de ingerir hamburguesas cubiertas con pisto y helados cubiertos con salsa de grosellas negras.

Por tanto, se puede considerar que los restaurantes McDonald's recurren a diversas tematizaciones. El uso creciente de temas que van más allá de lo reflexivo y de los temas inspirados en la familia se puede deber a la creencia de que si bien la compañía proporciona cierto tipo de experiencia, como Cantalupo sugiere, necesita hacer cada vez más a este respecto. Pine y Gilmore han planteado que según lo que ellos mismos definen como la *economía basada en la experiencia*, las compañías necesitan elevar las experiencias de los consumidores a nuevos niveles cada vez más exigentes. Aunque es improbable que McDonald's quiera convertirse en una cadena de restaurantes tematizados que pasen a ser desitios independientes por derecho propio, dadas las dificultades financieras experimentadas por tales cadenas en los últimos años, el lento movimiento en algunas de sus unidades hacia un tipo más distintivo de tematización puede ser uno de los primeros indicios de una interesante tendencia a la Disneyización.

cularidad y encanto". Ciertamente, los planes de la compañía en cuanto a esta dimensión de la Disneyización son ambiciosos. En el epílogo a la autobiografía de Kroc, el coautor Robert Anderson menciona la aparición de McDonald's en un hospital, en carreteras de peaje, en bases militares, en centros comerciales y en parques de diversiones. Citó el informe anual de 1985: "Tal vez algún día se hallarán establecimientos de McDonald's en portaviones y aviones comerciales, en estadios deportivos y en sofisticadas tiendas de departamentos". Estrategia que no siempre es exitosa, tal como ha constatado la compañía cuando, debido a la escasa afluencia de clientes, se vio forzada a cerrar muchos de sus establecimientos localizados en tiendas Wal-Mart.

Trabajo con las emociones

El trabajo con las emociones es un rasgo clave de los restaurantes McDonald's. Es un componente del Servicio de Calidad y de la ética de valores que datan de los tiempos de Ray Kroc y que continúan siendo principios centrales sobre los que se sostiene la fe en la compañía. Su importancia ha sido inculcada a gerentes y unidades franquiciadas en las Universidades de la Hamburguesa. Se espera que los empleados entablen con la clientela una interacción amistosa a fin de reforzar lo placentero en la experiencia de una buena comida e incrementar así la probabilidad de que se vendan más raciones. Royle, por ejemplo, sobre la base de su investigación europea sobre McDonald's, escribió que los empleados de la compañía "deben controlar a sí mismos *internamente* para ser agradables, alegres, sonrientes y corteses con los clientes, aun cuando ellos tengan un comportamiento hosco y ofensivo". Kroc sentía que la construcción de una atmósfera de espectáculo y diversión era un componente importante del éxito de los restaurantes. Eso se puede ver en el comentario anteriormente citado de Jim Cantalupo, entonces presidente de operaciones internacionales, cuando se refería a la importancia de la "sonrisa desde el mostrador". Como acota Fantasia Corbin respecto a la recepción de McDonald's en Francia, el ambiente americano es un aspecto muy importante de su éxito allí entre los jóvenes, y para la generación de este ambiente juega un rol determinante el despliegue de un trabajo con las emociones. Es interesante que cuando Kinche-

loe entrevistó a una mujer natural de Hong Kong, ella explicó cómo de pequeña su entusiasmo por McDonald's era tanto que solía divertirse con juegos de rol en los que "ella esbozaba una gran sonrisa y decía: ¿En qué le puedo ayudar hoy? ¿Ya puedo tener el placer de atender su pedido?".

El trabajo con las emociones en los dependientes tiene sus problemáticas. Como mostró Leidner, esas interacciones con los clientes pre-determinadas por *scripts*, conjuntamente con la necesidad de actuar de una manera que posiblemente no sea congruente con lo que se siente—especialmente ante clientes problemáticos—puede ser una experiencia profundamente alienante. Con todo eso, se ha de recalcar que el punto principal aquí es que McDonald's muestra esta dimensión de la Disneyización.

Asimismo hay una dimensión adicional a la del trabajo con las emociones en McDonald's, que se pasó por alto en la exposición original de la Disneyización. No son sólo los dependientes quienes están involucrados en el trabajo con las emociones; los gerentes están también implicados en una forma de trabajo emocional en el que han sido entrenados para obrar de modo congruente con el *ethos* y la cultura corporativa de McDonald's. Leidner escribe que la compañía busca producir gerentes con "ketchup en las venas". La Universidad de la Hamburguesa juega un rol importante en la inculcación de este espíritu de empresa. El entrenamiento se lleva a cabo, en parte, para instruir a los gerentes en los procedimientos correctos que tienen como objetivo maximizar esa homogeneidad del proceso y de los productos por la que la compañía es tan famosa. Pero también, según observa Leidner, se estimula el afán de los gerentes por comprender lo más posible las razones por las que hay que seguir fielmente los protocolos, para asegurar así que no haya transgresión. Por tanto, el entrenamiento gira en torno a una "construcción de la responsabilidad y de la motivación" amén de que enseña ese estilo, que distingue a McDonald's, de hacer las cosas. El necesario sentimiento de lealtad a la compañía es otra forma concreta del trabajo con los afectos de parte de quienes se supone que lo manifiestan. Lo mismo sucede en la Universidad Disney: a los gerentes se les instruye en la historia de la compañía y en las propias palabras de su fundador para reforzar así la relación afectiva con la cultura de la empresa.

Reflexión

Parece haber evidencias que apoyan mi opinión de que McDonald's es una institución Disneyizada. Insisto, no es y sugiriendo que McDonald's haya copiado los parques temáticos de Disney, aunque, tal vez, eso pudo haber ocurrido en algún momento. Puede ser útil hacer una distinción entre Disneyización *estructural* y *transferida*. La primera "refleja un complejo de cambios subyacente", tal como se pone de manifiesto en los parques temáticos de Disney". La Disneyización transferida ocurre cuando los principios de los parques temáticos de Disney son transferidos a otra esfera. Una distinción similar se podría hacer también en relación con la McDonaldización, aunque en la práctica es difícil distinguir entre casos concretos de Disneyización o McDonaldización. Sucede que McDonald's muestra tendencias que se *manifiestan* también en los parques temáticos de Disney. Puede tratarse de imitaciones, en muchos casos (como ocurre con la Disneyización transferida), pero no necesariamente.

Pensando críticamente

1. ¿En el mundo prevalece la Disneyización con respecto a la McDonaldización?
2. ¿Cuáles son las diferencias/similitudes entre Disneyización y McDonaldización?
3. ¿Le otorga la teoría de la Disneyización demasiada importancia al parque de diversiones? ¿A Disney?
4. ¿En qué sentido la cadena global de Disney World es una jaula de hierro? ¿Un archipiélago carcelario? ¿o ¿Islas de muertos vivientes?
5. ¿En qué sentido ambas, la Disneyización y la McDonaldización, son expresiones de la cultura americana?

Eric Schlosser es el autor del bestseller internacional *Fast Food Nation*. En la siguiente entrevista, Schlosser reflexiona y se sorprende de la amplia influencia que tiene la industria de comida rápida. Aunque ve efectos positivos, Schlosser hace hincapié en los costes asociados a esta industria como la uniformidad y conformidad crecientes, la obesidad epidémica, los trabajos automatizados y despojados de todo requerimiento de destreza, y condiciones laborales horribles en los mataderos que suministran carne a la industria de comida rápida. Schlosser va más allá en la descripción de estos problemas al sugerir reformas como la prohibición de los anuncios publicitarios de comidas malsanas para niños, mejores salarios y condiciones laborales, y un programa federal de seguridad alimentaria más enérgico o de mayor alcance. Preocupado por estos y otros problemas, Schlosser juró no ingerir más comida rápida, al menos hasta que la industria corrija sus formas de proceder y erradique sus peores abusos.