

La Parte I se abre con la Introducción del libro *La McDonalldización de la Sociedad* (2004. Edición española a cargo de Editorial Popular, 2006) en el que se define el término McDonalldización y se subrayan algunos de los indicadores del éxito del modelo de este proceso, la cadena McDonald's. Se explica el efecto de este proceso sobre muchos otros negocios de los EE.UU., así como la extensión de este modelo a otros negocios en otras muchas partes del mundo. De hecho, el modelo ha sido adoptado tan ampliamente en otras partes que las empresas McDonalldizadas en el exterior están exportando a los EE.UU., elevando el nivel de McDonalldización que subyacía en su origen.

Aunque gran parte de EE.UU. ha experimentado un alto grado de McDonalldización y algunas otras partes del mundo se han McDonalldizado hasta cierto punto, se da el caso de que otros muchos sectores de los EE.UU. (véanse más tarde los comentarios sobre este tema) y muchos otros alrededor del mundo, han experimentado una ligera o nula McDonalldización. Dicho esto, estos sectores puede ser que experimenten una creciente McDonalldización en los próximos años.

## Una introducción a la McDonalldización

George Ritzer

Ray Kroc (1902-1984), el genio que inventó el sistema de concesión de franquicias de los restaurantes McDonald's, fue un hombre con grandes ideas y grandes ambiciones. Kroc no pudo anticipar el prodigioso impacto de su creación. McDonald's es la base de uno de los avances más influyentes de la sociedad contemporánea. Sus reverberaciones se extienden más allá de su lugar de origen en los Estados Unidos y más allá del negocio de la comida rápida. Ha influido en muchas empresas, incluso en el modo de vida de una parte significativa de la humanidad. A pesar de las dificultades económicas de McDonald's recién divulgadas, es probable que su impacto se siga expandiendo aceleradamente.

Sin embargo, éste no es un libro sobre McDonald's, ni tampoco sobre el negocio de comida rápida, aunque ambos se abordarán recurrentemente a lo largo de todas estas páginas. Dedico toda mi atención a McDonald's (así como a la industria de la cual forma parte y en cuya expansión jugó un rol tan importante) porque es el principal ejemplo y el más paradigmático de un proceso de amplio alcance que llamo McDonalldización, es decir,

El proceso mediante el cual los principios del restaurante de comida rápida están invadiendo y llegando a regir un número creciente de sectores de la sociedad americana así como del resto del mundo.

Como ustedes verán, la McDonaldización afecta no solamente al negocio de los restaurantes, sino también a la educación, al trabajo, al sistema judicial, a la atención médica, a los viajes, al ocio, a la dieta, a la política, a la familia, a la religión, y potencialmente a cualquier otro aspecto de la sociedad. La McDonaldización ha mostrado todos los signos de ser un proceso inexorable, al invadir instituciones y regiones del mundo aparentemente impenetrables.

El éxito de McDonald's (a pesar de recientes problemas; ver la sección final de este capítulo) en sí mismo es aparente: En 2002, sus ventas totales superaron los 41 mil millones de dólares, con un ingreso operativo de 2,1 mil millones. McDonald's, cuyas operaciones comenzaron en 1955, tenía ya, a comienzos de 2003, 31.172 restaurantes por todo el mundo. Martin Plimmer, un comentarista británico, señala maliciosamente: "Hay McDonald's en todas partes. Cerca de usted hay un establecimiento McDonald's, incluso con una proximidad mayor se está construyendo otro. Por tanto, si McDonald's continúa expandiéndose con su actual velocidad, tal vez se encuentre pronto uno en su propia casa. Podría ver botas McDonald's bajo su cama. Y posiblemente su peluca roja también".

McDonald's y la McDonaldización han tenido su influencia más obvia en la industria de los restaurantes y, más generalmente, en las franquicias de todo tipo:

1. De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias había, en 2000, 320.000 negocios pequeños con franquicias en los Estados Unidos que sumaron alrededor de 1 billón de dólares en ventas anuales. Aunque constituyen menos del 10% de los negocios minoristas, alrededor del 40% de todas las ventas minoristas provienen de las franquicias y emplean a más de 8 millones de personas. Las franquicias están creciendo rápidamente; una nueva se abre cada 8 minutos en los Estados Unidos. Un 57% de los restaurantes McDonald's son franquicias.
2. En la industria de restaurantes, el modelo McDonald's fue adoptado no sólo por otras franquicias de hamburguesas, como son Burger King y Wendy's, sino también por otros negocios de comida rápida de bajos precios. Yum! Brands, Inc.

- opera alrededor de 33.000 restaurantes en 100 países a través de las franquicias de Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Taco Bell, A&W Root Beer y Long John Silver's, y tiene más áreas de venta que McDonald's, aunque sus ventas totales (24 mil millones de dólares en 2002) no son tan altas. Subway (con casi 19.000 puntos de venta en 72 países) es uno de los negocios de comida rápida que más vertiginosamente está creciendo y afirma ser –y puede que realmente lo sea– la cadena de restaurantes más grande de los Estados Unidos.
3. Starbucks, un recién llegado a la industria de comida rápida, ha alcanzado por sí mismo un éxito impresionante. Hasta 1987 era un negocio local de Seattle, en 2003 Starbucks tenía ya 6.000 negocios propios (que no eran franquicias), más de diez veces el número que tenía en 1994. Starbucks ha ido creciendo de manera rápida a nivel internacional y actualmente está presente en Latinoamérica, Europa (está particularmente omnipresente en Londres), Medio Oriente y en la Costa del Pacífico.
  4. Quizás no debemos sorprendernos de que el modelo McDonald's se haya extendido a la comida ocasional –es decir, a los restaurantes más refinados y caros con menús más surtidos (por ejemplo, Outback Steakhouse, Chili's, Olive Garden y Red Lobster). Morton's es una cadena de restaurantes especializados en bistecs aún más refinada y cara que ha seguido abiertamente el modelo de McDonald's: "A pesar del exquisito servicio y de la enorme lista de vinos, la comida en el Morton's se ajusta a los mismos dictados de uniformidad, control de coste, y regulación de porciones, características que han permitido a las cadenas americanas de comida rápida dominar el mundo". De hecho, el jefe ejecutivo de Morton's fue dueño de varias áreas de venta de Wendy's y admite: "Mi experiencia con Wendy's me ayudó en Morton's". Para alcanzar uniformidad, los empleados siguen "el libro": "una carpeta que describe ingrediente por ingrediente las recetas exactas de 500 platos, salsas y guarniciones de la cocina de Morton's. Una hilera de figuras a color en cada cocina de Morton's presenta los diferentes platos".
  5. Otros tipos de negocios están adaptando cada vez más los principios de la industria de la comida rápida a sus necesidades. Dijo el vicepresidente de Toys R Us: "Nosotros queremos

- ser considerados como una especie de McDonald's de los juguetes". El fundador de Kidsports Fun y Fitness Club expresó este deseo: "Yo quisiera ser McDonald's en la diversión de los niños y en el negocio del entrenamiento". Otras cadenas con ambiciones similares son Gap, Jiffy Lube, AAMCO Transmissions, Midas Muffler & Brake Shops, Great Clips, H&R Block, Pearle Vision, Bally's, Kampgrounds of America (KOA), KinderCare (apodado como "Kentucky Fried Children"), Jenny Craig, Home Depot, Barnes & Noble, PETsMART.
6. McDonald's tuvo un éxito rotundo en su dimensión internacional. Más de la mitad de los restaurantes McDonald's están fuera de los Estados Unidos (a mediados de los 80, sólo un 25% de los McDonald's estaban fuera de los Estados Unidos). En el extranjero se inauguró la mayoría (982) de los 1.366 nuevos restaurantes abiertos en 2002 (en Estados Unidos, el incremento de restaurantes fue de menos de 400). Más de la mitad de los ingresos de McDonald's provienen de sus operaciones en el extranjero. Se han fundado restaurantes McDonald's en 118 naciones alrededor del mundo, que sirven a 46 millones de clientes al día. El líder, con gran ventaja, es Japón con casi 4.000 restaurantes, seguido por Canadá con más de 1.300 y Alemania con más de 1.200. En 2002, había 95 restaurantes en Rusia, y la compañía planifica abrir muchos más restaurantes en la antigua Unión Soviética y en el vasto territorio de Europa del Este que se ha mantenido virgen a la presencia de los restaurantes de comida rápida. Gran Bretaña se ha convertido en la "capital de comida rápida de Europa", e Israel se describe como "McDonaldizado", con sus centros comerciales atestados con "Ace Hardware, Toys 'R Us, Office Depot y TCBY".
  7. Muchas firmas altamente McDonaldizadas fuera de la industria de la comida rápida han tenido también éxito globalmente. Aunque muchos de los 8.500 puntos de Blockbuster's están en los Estados Unidos, más de 2.000 se hallan en otros 28 países. Wal-Mart es la empresa minorista más grande del mundo con 1,3 millones de empleados y 218 mil millones de ventas. Más de tres mil de sus tiendas están en los Estados Unidos (hasta 2002). Abrió su primera tienda internacional (en México) en 1991, pero tiene ahora más de mil unidades en México, Puerto Rico, Canadá, Argentina, Brasil, China, Corea, Alema-

- nia y el Reino Unido. Cada semana, más de 100 millones de clientes visitan tiendas de Wal-Mart en todo el mundo.
8. Otras naciones han desarrollado sus propias variantes de esta institución americana. Canadá tiene una cadena de cafeterías, Tim Hortons (no hace mucho tiempo fusionada con Wendy's), con 2.200 puntos de venta (160 en los Estados Unidos). París, una ciudad cuyo amor por la cocina fina podría hacerle creer a uno que es inmune a la comida rápida, tiene una gran cantidad de pastelerías de comida rápida; se ha McDonaldizado también el reverenciado pan de París. La India tiene una cadena de restaurantes de comida rápida, Nirula's, que vende hamburguesas de carne de carnero (alrededor del 80% de los indios son hindúes, que no comen carne de res) así como platos de cocina local india. Mos Burger es una cadena japonesa con más de mil quinientos restaurantes que además de la comida usual, vende hamburguesas de pollo Teriyaki, hamburguesas de arroz y "Oshiruko con pastel de arroz carmelita". Posiblemente el lugar más inapropiado para un restaurante nativo de comida rápida, el Beirut devastado por la guerra de 1984, fue testigo de la apertura del Juicy Burger con un arco iris en lugar de los arcos dorados y J. B. el Payaso que representa a Ronald McDonald. Sus dueños deseaban que se convirtiera en "el McDonald's del mundo árabe". Más recientemente, en 2003, al término de la guerra con Iraq, clones de McDonald's (llevando nombres como "MaDonal" y "Matbax") abrieron sus puertas con las típicas hamburguesas, patatas fritas y hasta los arcos dorados.
  9. Ahora la McDonaldización está cerrando el círculo. Otros países con sus propias instituciones McDonaldizadas han comenzado a exportarlas a los Estados Unidos. El Body Shop, una cadena de cosméticos británica sensible a la ecología, tenía, a principios de 2003, más de mil novecientas tiendas en cincuenta países, de las cuales trescientas estaban en los Estados Unidos. Además, algunas firmas americanas están abriendo ahora imitaciones de esta cadena británica, tales como Bath & Body Works. Pret a Manger, una cadena de venta de sándwiches originada también en Gran Bretaña (es interesante que McDonald's compró un 33% de las acciones de esta compañía en 2001), es propietaria de más de 130 restaurantes que además

administran, principalmente en el Reino Unido, y también en Nueva York, Hong Kong y Tokio.

10. Ikea, una compañía de origen sueco (pero propiedad de los alemanes) de artículos domésticos, vendió alrededor de 12 mil millones de euros en 2002 a las más de 286 millones de personas (cerca de la población completa de los Estados Unidos) que visitaron sus más de 150 tiendas en 29 países. Se compraron 118 millones de ejemplares de sus catálogos impresos en 45 idiomas. Es considerada de hecho la publicación de mayor tirada a nivel mundial, después de la Biblia. Una cadena internacional que se debe observar en los años venideros es la H&M clothing, fundada en 1947; operan ahora más de 900 tiendas en 17 países, con planes de abrir otras 110 tiendas antes de que termine 2003. Actualmente emplea a más de 39.000 personas y vende más de 500 millones de mercancías al año.

#### McDonald's como un icono global

McDonald's ocupa un lugar central en la cultura popular americana, y no sólo dentro del mundo de los negocios. Un restaurante McDonald's que se abre por primera vez en un pequeño pueblo puede llegar a ser un evento social importante. Dice un estudiante de bachillerato de Maryland refiriéndose a una inauguración de este tipo: "Nunca ha ocurrido nada tan emocionante en Dale City". Incluso los periódicos de las grandes ciudades se muestran ávidos por cubrir todo acontecimiento relacionado con el negocio de la comida rápida.

Los restaurantes de comida rápida juegan también roles simbólicos en programas de televisión y en películas. Una parodia en el legendario programa televisivo *Saturday Night Live* satiriza especialmente a las cadenas, al detallar las penurias de una franquicia que sólo vende cinta adhesiva. En la película *El príncipe de Zamunda* (1988), Eddie Murphy encarna el personaje de un príncipe africano cuya introducción en América incluye un trabajo en "McDowell's", un restaurante McDonald's apenas disfrazado. En la película *Un día de furia* (1993), Michael Douglas descarga su odio contra el mundo moderno en un restaurante de comida rápida dominado por reglas

sin sentido y diseñadas para frustrar a los clientes. *Un ruso en Nueva York* (1984) presenta a Robin Williams, que acabado de llegar de Rusia, obtiene un empleo en McDonald's. H. G. Wells, personaje central en la película *Los pasajeros del tiempo* (1979), se halla a sí mismo transportado al ámbito moderno de un restaurante McDonald's, donde intenta pedir el té que acostumbraba tomar en la Inglaterra Victoriana. En *El dormilón* (1973), Woody Allen despierta en el futuro y sólo se encuentra con un restaurante McDonald's. *Tin men* (1987), termina con los héroes de principios de 1960 partiendo a un futuro representado por un inmenso arco dorado resplandeciendo en lontananza. *Scotland, PA* (2001) trae a Macbeth a la Pensilvania de los años 70. La famosa escena del asesinato que aparece en la obra de Shakespeare ocurre, en este caso, al sumergir la cabeza del rey como una rosquilla en la grasa hirviente de una freidora. Los McBeths entonces usan su dinero mal hallado para transformar el figón del rey en un restaurante de comida rápida en el que ofertan hamburguesas McBeth.

Otras pruebas de que McDonald's se ha convertido en un símbolo de la cultura americana se encuentran en lo que ocurrió cuando se hicieron planes para demoler el primer restaurante McDonald's de Ray Kroc. Cientos de cartas llegaron a las oficinas de McDonald's; una de ellas decía:

¡Por favor, no lo derribes! ...El nombre de tu compañía es una palabra muy conocida, no sólo en los Estados Unidos de América, sino en todo el mundo. Destruir este gran artefacto de la cultura contemporánea significaría destruir parte de la fe que la gente tiene en tu compañía.

Al final, el restaurante se reconstruyó de acuerdo con los planos originales y se convirtió en un museo. Un ejecutivo de McDonald's justificó de la siguiente manera el cambio de planes: "McDonald's... forma parte realmente de lo americano".

Los americanos no son los únicos que sienten esto. A propósito de la inauguración de McDonald's en Moscú, un periodista describió la franquicia como el "icono fundamental de lo Americano". Cuando Pizza Hut inició sus operaciones en Moscú en 1990, un estudiante ruso dijo: "Es un pedazo de América". Reflexionando sobre la proliferación de los restaurantes de comida rápida en Brasil, un ejecutivo asociado con Pizza Hut en Brasil dijo que su país "está experimentan-

do una pasión por todo lo americano". Sobre la popularidad de Kentucky Fried Chicken en Malasia, un dueño local dijo: "Cualquier cosa occidental, especialmente americana, gusta a la gente de aquí... quieren verse asociados con América".

Se podría ir aún más allá y plantear que de algún modo McDonald's se ha hecho más importante que los mismos Estados Unidos. Existe la siguiente historia sobre un antiguo embajador de los Estados Unidos en Israel quien oficiaba la inauguración del primer restaurante McDonald's de Jerusalén con una gorra de béisbol que tenía grabado el logotipo de los arcos dorados de McDonald's:

Un adolescente israelí se dirigió a él, con su propia gorra de McDonald's, la cual le pasó al embajador Indyk con un bolígrafo y le preguntó: "¿Es usted el embajador? ¿Me puede dar su autógrafo?" un poco tímidamente, el embajador le replicó: "Claro. Nunca me habían pedido anteriormente un autógrafo".

Mientras el embajador se preparaba para firmar su nombre, el adolescente israelí le dijo: "Ah!, ¿qué se siente al ser embajador de McDonald's, viajando por todo el mundo e inaugurando en cualquier parte restaurantes?"; el embajador Indyk miró al joven israelí y le dijo: "No, no. ¡Soy el embajador americano, no el embajador de McDonald's!".

El embajador Indyk describió lo que le ocurrió después: "Le dije, '¿Eso significa que no quieres mi autógrafo?' y el niño respondió: 'No, no quiero su autógrafo', retiró la gorra y se alejó".

Vale la pena mencionar otros dos indicadores de la significación de McDonald's (e implícitamente de la McDonaldización). El primero es el "Índice Big Mac" anual (parte de "burgernomics") publicado por la prestigiosa revista *The Economist*. Éste indica el poder adquisitivo de varias monedas en el mundo basado en el precio local (en dólares) del Big Mac. El Big Mac se usa porque es una mercancía uniforme que se vende en diferentes naciones. En un sondeo que se hizo en 2003, el Big Mac costaba en los Estados Unidos un promedio de 2,71 \$, en China era de 1,20 \$ y 4,42 \$ en Suiza. Esta medida indica, al menos aproximadamente, si el costo de vida es alto o bajo, así como qué monedas están devaluadas (China) y cuáles sobrevaloradas (Suiza). Aunque *The Economist* bromea con el cálculo del Índice Big Mac, se puede decir que el índice refleja, al menos en parte, la ubicuidad y la importancia de McDonald's en el mundo.

El segundo indicador de la significación global de McDonald's es la idea desarrollada por Thomas Friedman de que "no ha habido guerra entre dos países desde que tienen McDonald's". Friedman le llama a esto la "Teoría de los Arcos Dorados de la Prevención de Conflictos". Otra idea medio seria, plantea que el camino para la paz mundial reside en la continua expansión de McDonald's. Desafortunadamente, se probó que era errónea por el bombardeo de la OTAN a Yugoslavia en 1999, en la cual había dieciséis restaurantes McDonald's en 2002.

Para muchas personas alrededor del mundo, McDonald's se ha convertido en una institución sagrada. En la inauguración de McDonald's en Moscú, un trabajador se refirió a esta institución "como si fuera la Catedral de Chartres... un lugar para experimentar un 'goce celestial'". Kowinski sostiene que los centros comerciales, que siempre incluyen restaurantes de comida rápida, son las modernas "catedrales del consumo" a las que la gente va a practicar su "religión de consumidor". Similarmente, una visita a otro elemento central de la sociedad McDonaldizada, Walt Disney World, se describió como "el Hajj de la clase media, la visita obligada a la ciudad santa bañada por el sol".

McDonald's alcanzó su encumbrada posición porque virtualmente todos los americanos, y personas de otras nacionalidades, han pasado a través de sus arcos dorados en innumerables ocasiones. Además, muchos de nosotros hemos sido bombardeados por anuncios que ensalzan las virtudes de McDonald's, anuncios hechos a la medida de diferentes audiencias y que cambian cuando la cadena introduce nuevas comidas, nuevos concursos y nuevos productos. Estos omnipresentes anuncios, combinados con el hecho de que nadie puede avanzar mucho tiempo en coche sin que se le aparezca a la vista un restaurante McDonald's, introdujo profundamente a McDonald's en la conciencia popular. Un sondeo entre escolares mostró que el 96% de ellos podían identificar y reconocer correctamente el nombre de Ronald McDonald, sólo superado por Santa Claus.

Con los años, ha atraído a las personas de muchas formas. Los mismos restaurantes se describen como limpios y ordenados, la comida se dice que es fresca y nutritiva, los empleados se muestran juveniles y entusiastas, los gerentes se presentan gentiles y generosos, y la experiencia de la comida parece rebosante de diversión. Incluso a las personas les hacen creer que contribuyen con sus compras, al

menos indirectamente, a organizaciones benéficas, como por ejemplo, los hospicios Ronald McDonald para niños enfermos.

### El gran alcance de la McDonaldisación

McDonald's se esfuerza continuamente por extender su alcance dentro de la sociedad americana y más allá de ésta. Como dice el presidente de la compañía: "Nuestro propósito es dominar completamente la industria de restaurantes de servicio rápido por todo el mundo... Quiero que McDonald's sea más que un líder. Quiero que McDonald's impere".

McDonald's comenzó como un fenómeno de los barrios residenciales y de ciudades de tamaño medio, pero en los años más recientes, se ha movido a las ciudades más pequeñas que supuestamente no podrían sustentar tales restaurantes y a muchas grandes ciudades aparentemente muy sofisticadas. Usted puede hallar ahora puntos de venta de comida rápida en el Times Square de Nueva York así como en los Champs-Élysées de París. Poco después de que se inauguró en 1992, McDonald's en Moscú vendió casi treinta mil hamburguesas al día y empleó a un personal de mil doscientos jóvenes que trabajaban dos por cada caja registradora. (Hoy McDonald's controla sorprendentemente hasta un 83% del mercado de comida rápida en Rusia). A principios de 1992, Pekín fue testigo de la inauguración del restaurante McDonald's más grande del mundo, con setecientos asientos, veintinueve cajas registradoras y casi mil empleados. En su primer día de negocio, estableció un nuevo récord para McDonald's al servir a cuarenta mil clientes.

Pequeños satélites, expresos, o puntos de venta remotos, instalados en áreas que no pueden sustentar el desarrollo de grandes restaurantes de comida rápida, se están expandiendo también vertiginosamente. Se hallan en pequeños establecimientos comerciales en grandes ciudades y en escenarios no tradicionales como los almacenes, estaciones de servicio, e incluso en las escuelas. Estos satélites ofrecen típicos menús limitados y deben acudir a los grandes puntos de venta para el suministro de comida y su preparación. McDonald's estudia abrir puntos de venta rápida en museos, en edificios de oficina y en cafeterías de empresas. Un suceso que llegó a los medios se

dio a conocer no hace mucho tiempo a propósito de la ubicación de un punto de venta de McDonald's en el nuevo juzgado federal de Boston. Entre los sitios más relevantes para un restaurante McDonald's se encuentra el Gran Cañón, el edificio más alto del mundo (las torres Petronas en Malasia), en una estación para esquiar sobre una pendiente en Suecia, y en una estructura arquitectónica en Shrewsbury, Inglaterra, que data del siglo XIII.

No satisfechos con dominar los alrededores de muchos campus universitarios, los restaurantes de comida rápida se han desplazado hacia su interior. El primer restaurante de comida rápida en un campus universitario se inauguró en la Universidad de Cincinnati en 1973. Hoy, las cafeterías de las universidades parecen a menudo plazas con centros comerciales especializados en comida (y no es para asombrarse, dado que tal servicio de comida en el campo universitario es un negocio de 9,5 mil millones de dólares al año). Junto a una variedad de "socios de marca" (por ejemplo, Pizza Hut y Subway), Marriott suministra ahora comida a muchos colegios y universidades. La aprobación aparente de las administraciones de los centros docentes favorecerá aún más la influencia de los restaurantes de comida rápida en las generaciones más jóvenes.

Ya no necesitamos abandonar muchas autopistas para obtener comida rápida expeditamente y con facilidad. La comida rápida está ahora disponible en muchos, si no en todos, los lugares de descanso que se encuentran a lo largo de la calle. Después de "reponer fuerzas", podemos seguir nuestro viaje, que probablemente termine en otra comunidad que tenga la misma densidad de restaurantes de comida rápida que la localidad que se dejó atrás. La comida rápida está cada vez más disponible en los hoteles, en estaciones de trenes y aeropuertos.

En otros sectores de la sociedad, la influencia de los restaurantes de comida rápida ha sido más sutil pero no menos profunda. La comida producida por McDonald's y por otros restaurantes de comida rápida ha empezado a aparecer en los institutos y en las escuelas de comercio; alrededor del 20% de las cafeterías escolares ofrecen comidas rápidas con nombres de marcas populares como son Pizza Hut o Taco Bell al menos una vez por semana. Tal como dijo el director de nutrición de la Asociación de Servicios de Comida para la Escuela Americana, "los niños de hoy viven en un mundo donde la comida rápida se ha convertido en un estilo de vida. Para hacer que

los niños coman, periódicamente, tenemos que facilitarles productos familiares". Unas pocas escuelas primarias tienen todavía restaurantes de comida rápida internos. Sin embargo, muchas han tenido que alterar los menús de las cafeterías y los procedimientos para hacer la comida rápida más fácilmente accesible. Las manzanas, el yogur y la leche pueden irse directamente a la basura, pues las hamburguesas, las patatas fritas y los batidos inundan los nuevos menús. El intento de enganchar a los niños en edad escolar con la comida rápida llegó al extremo en Illinois, con un programa llamado "A por la hamburguesa de queso" operado por McDonald's. Los estudiantes que recibían una buena calificación en sus tarjetas de notas eran premiados con una hamburguesa de queso gratis, asociando de este modo el éxito en la escuela con premios de McDonald's.

Se ha presionado también a los militares para ofrecer comida rápida en bases y barcos. A pesar de las críticas de médicos y nutricionistas, los puntos de venta de comida rápida aumentaron en el interior de los hospitales. Aunque ninguna casa tiene todavía un McDonald's propio, las comidas caseras a veces se parecen a las de los restaurantes de comida rápida. Comidas preparadas, congeladas, y horneables, que tienen sorprendente similitud con las comidas disponibles en los restaurantes de comida rápida, se suelen encontrar en la mesa de casa. Hay inclusive libros de recetas —por ejemplo, *Secret Fast Food Recipes: The Fast Food Cookbook*— que permiten preparar "genuina" comida rápida en casa. Existe también la entrega a domicilio de comida rápida, especialmente pizza, idea que fue introducida por Domino's.

Otro tipo de expansión implica lo que podría ser calificado como "McDonaldización vertical". Esto es, la demanda de la industria de la comida rápida; tal como se documenta bien en el libro *Fast Food Nation* de Eric Schlosser, ha forzado a industrias que están relacionadas con ésta, a McDonaldizarse para poder satisfacer sus insaciables demandas. De este modo, negocios en diferentes ramos como el cultivo y procesamiento de las patatas, la cría del ganado de los pollos, el sacrificio y el procesamiento de la carne han tenido que McDonaldizar sus operaciones, lo cual ha traído como consecuencia un dramático incremento en la producción. Sin embargo, este incremento no se ha producido sin costes. Las carnes de res y de ave son más propensas a transmitir enfermedades, pequeños productores y granjeros (usualmente no McDonaldizados) han sido expulsados del negocio,

y millones de personas se han visto forzadas a trabajar en labores mal remuneradas, degradantes, exigentes, y en ocasiones peligrosas y sin derechos. Por ejemplo, la industria para el procesamiento de las carnes, relativamente segura, sindicada, protegida, administrable, y con trabajos relativamente bien pagados en firmas con nombres otrora bien conocidos como Swift y Armour han sido reemplazadas por otras inseguras, no sindicadas, no administrables y con puestos relativamente mal pagados y buena parte de ellas, corporaciones anónimas. Mientras algunos (mayormente dueños, directores y accionistas) han sacado provecho de la McDonaldización vertical, muchos más se vieron forzados a una existencia económica marginal.

McDonald's es un modelo tan poderoso que a muchos negocios les han dado sobrenombres comenzados en Mc. Se pueden mencionar algunos ejemplos, "McDentists" y "McDoctors", que significan auto-clínicas diseñadas para tratar rápida y eficientemente problemas dentales y médicos menores. Centros de cuidado "McChild", son centros de atención a niños como KinderCare; "McStables", designa el negocio de entrenamiento de caballos de carreras a escala nacional de Wayne Lucas y "McPaper", sobrenombre por el que se conoce el periódico *USA Today*.

McDonald's no siempre se muestra muy entusiasta con su proliferación. Tal es el caso de la cadena de San Francisco We Be Sushi con media docena de puntos de venta. Una nota aparece en la parte de atrás del menú explicando por qué la cadena no se nombró "McSushi":

El nombre original era McSushi. Nuestra identidad ya estaba de pie y lista para echar a andar. Pero antes de que pudiéramos abrir nuestras puertas recibimos una carta muy formal de, ya lo adivinaron, los abogados de McDonald's. Parece que McDonald's se preocupaba de todo nombre Mcfood posible que saliera al mercado desde McBagle [cita textual] hasta McTaco. Ellos alegaron que el uso del nombre McSushi diluiría la imagen de McDonald's.

Tan poderosa es la McDonaldización que las derivaciones de McDonald's a su vez ejercen su propia influencia. Por ejemplo, el éxito del *USA Today* hizo que muchos periódicos por toda la nación adopte, por ejemplo, historias más pequeñas y mapas meteorológicos de vistosos colores. Un editor de *USA Today* dijo: "Los mismos edito-

res de periódicos que nos llaman McPaper han estado probando nuestras McNuggets". Incluso periódicos más serios como el *The New York Times* y el *Washington Post* llevaron a cabo cambios (por ejemplo en el uso del color) como resultado del éxito de *USA Today*. La influencia de *USA Today* se manifiesta claramente en *The Boca Raton News*, el cual se describió como "una suerte de entremés de fragmentos, un periódico que rebana y pica las noticias en pedacitos aún más pequeños de lo que lo hace *USA Today*, sazónándolos con gráficos de colores, sucesos divertidos y artículos efectistas como 'El Héroe de Hoy'". Como en *USA Today*, las historias en *The Boca Raton News* usualmente empiezan y terminan en la misma página. Muchos de los detalles importantes, del contexto de la historia, y mucho de lo que los protagonistas tienen que decir se recorta con severidad o se omite enteramente. Por su énfasis en las noticias sensacionales y en los gráficos de colores, la función principal del periódico parece ser el entretenimiento.

Como prácticamente cualquier sector de la sociedad, el sexo ha experimentado la McDonaldización. En la película *El dormilón* Woody Allen no sólo crea un mundo futurista en el que McDonald's era un elemento importante y fácilmente visible, sino que previó una sociedad en la cual las personas podían entrar a una máquina llamada "orgasmatron", para experimentar un orgasmo sin el desorden y el alboroto del coito.

De manera similar, el servicio "solicite un porno por teléfono" de la vida real permite a la gente tener conversaciones íntimas, sexualmente explícitas, incluso obscenas, con personas que nunca ha visto y que probablemente nunca verán. Hay una gran especialización aquí: Marcar números como 555-FOXX llevará a un mensaje telefónico muy diferente que cuando se marca 555-SEXY. Los que responden al teléfono lo hacen sin pensar y siguiendo repetitivamente "guiones" que les hacen decir palabras como "Lo siento, tigre, pero la Chica de tus Sueños tiene que irse... repite la llamada y pregunta por mí". Existen también los sistemas de sexo por teléfono (o las salas de conversación por Internet) que permiten conversaciones eróticas entre extraños sin que se siga un guión. El advenimiento de la webcam permite ahora a las personas ver incluso (aunque sin tocarse todavía) con quien se tiene sexo virtual. Como Woody Allen anticipó con su *orgasmatron*, "los participantes pueden experimentar un orgasmo sin encontrarse ni tocarse jamás". "En un mundo dominado por la conveniencia, el sexo

incorpóreo tiene su atractivo. No tienes que salir de tu confortable casa. Agarras el teléfono, entras al ordenador y, si estás conectado, un mundo de insólito esplendor sexual se desplegará ante tus ojos". En la ciudad de Nueva York, un oficial llamó a un centro pornográfico de tres pisos "el McDonald's del sexo" por su "uniforme limpieza y el respeto de la ley". Estos ejemplos sugieren que ningún aspecto de la vida de las personas es inmune a la McDonaldización.

### Las dimensiones de la McDonaldización

¿Por qué el modelo McDonald's ha demostrado ser tan irresistible? Comer comida rápida en McDonald's se ha convertido en un "símbolo" de que, entre otras cosas, uno está a tono con el estilo de vida contemporáneo. Hay también cierto encanto y magia asociados con sus comidas y establecimientos. Sin embargo, lo más importante aquí son las cuatro seductoras dimensiones que yacen tras el éxito de este modelo y, más generalmente, de la McDonaldización. En pocas palabras McDonald's ha tenido éxito porque le ofrece a los consumidores, trabajadores y directores eficiencia, calculabilidad, predecibilidad y control.

#### Eficiencia

Un elemento importante del éxito de McDonald's es la eficiencia, o el método óptimo para pasar de un punto a otro. Para los consumidores, McDonald's ofrece la mejor manera posible de pasar del hambre a la saciedad. En una sociedad donde es probable que los dos padres trabajen duramente o lo haga uno solo para mantener a sus hijos, satisfacer eficientemente el hambre es una verdadera tentación. En una sociedad donde la gente se traslada con presteza de un lugar a otro, usualmente en coche, la eficiencia de la comida rápida, tal vez bajo la forma de un apresurado pisco-labis en el coche, hace de este tipo de comida una oportunidad de reponer fuerzas a la que es imposible resistirse.

El modelo de comida rápida ofrece, o al menos se supone que ofrece, un método eficiente para satisfacer muchas otras necesidades.

El orgasmatron de Woody Allen es un método eficiente para llevar a las personas de la quiescencia a la gratificación sexual. Otras instituciones actualizadas según el modelo de McDonald's muestran similar eficiencia en cuanto a perder peso, lubricar coches, obtener nuevas gafas o lentes de contacto, o rellenar las planillas de impuestos sobre la renta.

Como sus clientes, los trabajadores de sistemas McDonaldizados funcionan eficientemente siguiendo paso a paso procesos prediseñados. Son entrenados para trabajar de esta manera por gerentes que les vigilan de cerca para asegurarse que trabajan. Las reglas organizativas y regulaciones garantizan también un trabajo altamente eficiente.

#### Calculabilidad

La calculabilidad es el énfasis en los aspectos cuantitativos de los productos vendidos (tamaño de la porción, coste) y de los servicios ofrecidos (tiempo que toma llegar al producto). En los sistemas McDonaldizados, cantidad se ha hecho equivalente a calidad; grandes cantidades de algo, o su rápida entrega, significa que debe ser bueno. Tal como planteaban dos observadores de la cultura americana moderna, "por una cuestión de cultura, tendemos a pensar profundamente que en general 'lo más grande es mejor'". Así, las personas piden el Quarter Pounder, el Big Mac, las patatas fritas tamaño grande. Los señuelos más recientes son "duplicar" las comidas (por ejemplo, el "Doblemente Grande con Queso" de Burger King) u ofrecer un "super-tamaño". Las personas pueden cuantificar estas ofertas y sentir que están obteniendo gran cantidad de comida a cambio de lo que parece una cantidad simbólica de dinero (se ejemplifica mejor el actual "dollar menu" de McDonald's). Sin embargo, este cálculo no tiene en cuenta un punto importante: las altas ganancias de las cadenas de comida rápida indican que los dueños, no los consumidores, obtienen la mejor parte.

Las personas también tienden a calcular el tiempo que les tomará conducir hasta McDonald's, servírsele la comida, comérsela y volver a casa; entonces comparan este lapso de tiempo con el tiempo que requeriría preparar la comida en casa. Concluyen a menudo, correcta o erróneamente, que un viaje al restaurante de comida rápida tomará menos tiempo que comer en casa. Este tipo de cálculo favore-

ce particularmente a las franquicias de entrega a domicilio como Domino's, así como a otras cadenas que ponen el énfasis en el ahorro de tiempo. Un ejemplo notable de ahorro de tiempo es otro tipo de cadena, Lens Crafters, la cual promete a las personas "gafas rápidas, en una hora".

Algunas instituciones McDonaldizadas combinan el énfasis en el tiempo y en el dinero. Domino's promete una pizza en media hora, y, si no se cumple el plazo, saldrá gratis. Pizza Hut servirá una gran pizza personal en cinco minutos y, si no está lista en ese plazo, también será gratis.

Los trabajadores de sistemas McDonaldizados también tienden a dar más importancia al aspecto cuantitativo que al cualitativo en sus trabajos. Como la calidad del trabajo se permite que varíe poco, los trabajadores se centran en cuán rápido pueden hacer las tareas. En una situación análoga a la de los clientes, se espera que los trabajadores trabajen mucho, con rapidez y por bajos salarios.

#### Predecibilidad

McDonald's ofrece también predecibilidad, la seguridad de que los productos y los servicios serán los mismos en todos los momentos y locales. El Egg McMuffin en Nueva York será, a efectos prácticos, idéntico a los de Chicago y a los de Los Ángeles. Además, lo que se comerá la próxima semana o el próximo año será idéntico a lo que se comió hoy. Los consumidores se sentirán muy cómodos al saber que McDonald's no depara sorpresas. Saben que el próximo Egg McMuffin que coman no será repugnante, pero tampoco excepcionalmente delicioso. El éxito del modelo de McDonald's sugiere que mucha gente ha llegado a preferir un mundo en el que haya pocas sorpresas. "Es extraño", nota un observador británico, "considerando que es un producto [McDonald's] de una cultura que privilegia al individualismo por encima de todo".

Los trabajadores de los sistemas McDonaldizados se comportan también de manera predecible. Siguen las reglas corporativas así como las órdenes de sus gerentes. En muchos casos, lo que hacen o incluso lo que dicen, es también altamente predecible. Las organizaciones McDonaldizadas a menudo tienen guiones (tal vez el más conocido de McDonald's sea "¿Con qué quiere usted las patatas fri-

tas?") que se supone los empleados memoricen y apliquen cuando las circunstancias lo requieran. Este comportamiento, basado en guiones, ayuda a crear interacciones altamente predecibles entre los trabajadores y los consumidores. Si bien los consumidores no siguen guiones, tienden a desarrollar recetas simples para tratar a los empleados de los sistemas McDonaldizados. Como plantea Robin Leidner,

McDonald's fue pionero en la reutilización del trabajo de servicio interactivo y sigue siendo un ejemplo de estandarización extrema. La innovación no se desalienta... al menos para los gerentes y las unidades franquiciadas. Irónicamente, empero, "el objetivo es buscar caminos nuevos e innovadores con la finalidad de crear una experiencia que será exactamente la misma independientemente del restaurante McDonald's al que se vaya y del lugar del mundo donde se encuentre".

#### *El control a través de la tecnología no humana*

El cuarto elemento en el éxito de McDonald's, el control, se ejerce sobre las personas que entran al mundo de McDonald's. Las colas, los menús limitados, las pocas opciones y los asientos no confortables, todo incita a que los comensales hagan lo que la gerencia quiere: comer rápidamente e irse. Además, las ventanas para servir directamente en el coche (y, en algunos casos, a las personas que pasan caminando) hacen que los comensales se vayan antes de que coman. En el modelo de Domino's, los consumidores nunca ocupan un lugar prioritario.

Las personas que trabajan en organizaciones McDonaldizadas están sobremanera controladas, usualmente de manera más ostensible y directa que los clientes. Están entrenados para hacer un número limitado de cosas, y exactamente de la manera en que se les instruye. Las tecnologías aplicadas y la forma de la organización establecidas refuerzan este control. Gerentes e inspectores se aseguran de que los trabajadores acatan la disciplina.

McDonald's también controla a los empleados bajo la amenaza de la introducción en última instancia de tecnologías que los reemplaza. No importa cuán bien programados y controlados estén, los trabajadores pueden estropear el funcionamiento del sistema. Un trabajador lento puede hacer la preparación y la entrega de un Big Mac

ineficiente. Un trabajador que rechace seguir las reglas podría no poner los pepinillos encurtidos o una salsa especial para la hamburguesa, contribuyendo de esta manera a la impredecibilidad. Un trabajador distraído puede poner muy pocas patatas fritas en la caja, haciendo lucir demasiado mezquina la respuesta a la solicitud de los clientes. Por estas y por otras razones, los restaurantes McDonald's y otros restaurantes de comida rápida se han visto constantemente obligados a sustituir a los seres humanos por máquinas. La tecnología que incrementa el control sobre los trabajadores contribuye a que los sistemas McDonaldizados garanticen coherencia en los productos y servicios que les ofrecen a sus clientes.

#### *Las ventajas de la McDonaldización*

Esta discusión de las cuatro características fundamentales de la McDonaldización evidencia de manera más clara que hay razones buenas y sólidas que explican por qué McDonald's ha tenido tan increíble éxito. Muchas personas entendidas, como el columnista económico Robert Samuelson, apoyan fuertemente el modelo de negocios de McDonald's. Samuelson confiesa "admirar abiertamente a McDonald's" y lo considera "la mejor cadena de restaurantes que haya existido". Adicionalmente, McDonald's ofrece muchos programas encomiables que benefician a la sociedad, como son los hospicios Ronald McDonald que permiten a los padres permanecer con sus hijos mientras se tratan problemas médicos serios; programas de entrenamiento laboral para adolescentes; programas para ayudar a mantener a sus empleados en la escuela; esfuerzos para contratar y entrenar a impedidos; el programa McMasters, que tiene como fin contratar a personas de la tercera edad; un récord envidiable en el contrato y promoción de minorías; un programa de responsabilidad social y con metas como el mejoramiento del medio ambiente y la asistencia a los animales.

El proceso de la McDonaldización ha avanzado dramáticamente, sin duda porque ha traído cambios positivos. Mencionemos algunos ejemplos específicos:

- Un rango más amplio de productos y servicios está disponible a una mayor porción de la población.

- La disponibilidad de productos y servicios depende mucho menos que antes del tiempo y de la localización geográfica; las personas pueden hacer cosas, como obtener dinero desde una tienda de comestibles o extraerlo del banco a mitad de la noche, lo cual antes era imposible.
- Las personas pueden conseguir lo que ellos quieren o necesitan casi instantáneamente y de la manera más conveniente.
- Los productos y servicios son de una calidad mucho más uniforme; y al menos algunas personas pueden acceder a productos y servicios de mejor calidad gracias a la McDonaldización.
- Están ampliamente disponibles alternativas mucho más económicas a los productos y servicios personalizados y de altos precios; por tanto las personas pueden permitirse disfrutar de cosas a las que antes no tenían acceso.
- Algunos productos y servicios eficientes y rápidos están disponibles para una población que tiene muchas horas de trabajo y poco tiempo de esparcimiento.
- En un mundo de cambios vertiginosos, extraño y aparentemente hostil, el ambiente comparativamente estable, familiar y seguro de un sistema McDonaldizado ofrece tranquilidad.
- Debido a la cuantificación, los consumidores pueden comparar con mayor facilidad productos competitivos.
- Algunos productos (por ejemplo, programas de dietas) son más seguros en un sistema cuidadosamente regulado y controlado.
- Es más probable que se trate a las personas de manera similar sin hacer distinciones de raza, género o clase social.
- Las innovaciones tecnológicas y organizativas son más rápidas y fácilmente difundidas a través de las redes de operadores idénticos.
- Los productos más populares de una cultura se difunden más fácilmente a otras.

#### Una crítica a la McDonaldización: la irracionalidad de la racionalidad

Aunque la McDonaldización ofrece grandes ventajas, tiene un inconveniente. Eficiencia, predecibilidad, calculabilidad y control a través de tecnología no humana pueden considerarse componentes

básicos de un sistema racional. Sin embargo, los sistemas racionales inevitablemente generan irracionalidades. Dicho de otra manera, los sistemas racionales niegan la razón humana, y, a menudo, no son razonables. El inconveniente de la McDonaldización se tratará de manera más sistemática dentro del marco de lo que denomino, la irracionalidad de la racionalidad, que, de hecho, puede considerarse, paradójicamente, como la quinta dimensión de la McDonaldización.

Por ejemplo, la McDonaldización ha producido una gran variedad de efectos adversos al medio ambiente. Uno es el efecto colateral que estriba en la necesidad de cosechar patatas uniformes a partir de las cuales crear patatas fritas predecibles. Las grandes granjas de la región Noroeste del Pacífico que producen actualmente tales patatas se basan en el uso extensivo de agroquímicos. Por otra parte, la necesidad de producir una patata frita perfecta significa que buena parte de la patata se desecha, y los remanentes se usan para alimentar el ganado y como fertilizantes. El suministro de agua subterránea en el área muestra ahora altos niveles de nitratos, que provienen de los fertilizantes y de los desperdicios de los animales. Muchos otros problemas ecológicos están asociados con la McDonaldización de la industria de comida rápida: bosques talados para producir papel, el daño causado por los materiales de empaquetado, la cantidad enorme de comida necesaria para alimentar el ganado, entre otras cosas.

Otro efecto no razonable se deriva del hecho de que los restaurantes de comida rápida constituyen, a menudo, escenarios deshumanizantes en los cuales se come o se trabaja. Los clientes hacen cola por una hamburguesa o para esperar su turno en el servicio directo en coches, y los trabajadores que preparan la comida sienten con frecuencia que son parte de una secuencia de ensamblaje. Además de ser lugares poco agradables para comer, las cadenas de montaje deshumanizan el trabajo en estos establecimientos.

Tales críticas se pueden extender a todas las facetas del mundo en proceso de McDonaldización. Por ejemplo, en la inauguración de Euro Disney, un político francés planteó que "bombardeará Francia con creaciones desarraigadas de su fuente original que son con respecto a la cultura, lo que la comida rápida con relación a la gastronomía".

Como ya se ha visto, la McDonaldización ofrece numerosas ventajas. Sin embargo, este libro se enfocará en los grandes costes y en los peligros de la McDonaldización. McDonald's y otras empresas que

funcionan según el modelo de comida rápida gastan miles de millones de dólares para promocionar los beneficios de dicho sistema. Sin embargo, las críticas al sistema tienen pocas posibilidades de divulgación. Por ejemplo, nadie ofrece anuncios entre los dibujos animados del sábado por la mañana para advertir a los niños de los peligros asociados con los restaurantes de comida rápida.

Sin embargo, una pregunta legítima puede plantearse acerca de esta crítica de la McDonaldización: ¿Proviene de una visión romántica del pasado y del deseo imposible de volver a un mundo que ya no existe? Algunas críticas, de hecho, se basan en la nostalgia por una época en que la vida era más lenta y tenía más sorpresas, cuando la gente era más libre y uno tenía más probabilidad de tratar con un ser humano que con un robot o con un ordenador. Aunque tienen razón, estas críticas han exagerado indudablemente los aspectos positivos de un mundo sin McDonald's, y tienden a olvidar los problemas propios de esos tiempos. Como un ejemplo de esto último, expongo la siguiente anécdota sobre la visita a una pizzería en La Habana, Cuba, que en muchos aspectos se asemeja a lo que ocurriría en los Estados Unidos de hace décadas:

A la pizza no se le puede elogiar mucho; ahorran en salsa de tomate, y la masa está pastosa.

Eran las 7:30 p.m., y, como era habitual, en el lugar sólo se podía estar parado, con personas empujándose para quedarse con el banco cuando se vaciaba y una cola que llegaba hasta la acera.

El menú era igualmente espartano... para beber, había agua del grifo. Esto es: nada de ingredientes para cubrir la pizza, ni soda, ni café, ni sal, ni pimienta.

Y mucho menos pedidos especiales.

Muy pocas personas están comiendo. La mayoría está esperando... los dedos tamborilean, las moscas zumban y el inexorable tictac del reloj. El camarero lleva un reloj en su cinturón, pero difícilmente lo necesita; el tiempo no es evidentemente su principal preocupación. Después de un rato, los ánimos se empezaron a caldear.

Ahora, son las 8:45 p.m. en la pizzería; he estado esperando una hora y quince minutos por dos pequeños pasteles.

Pocos preferirían tal restaurante a uno de Pizza Hut, por ejemplo, rápido, agradable y con diversidad de ofertas. Aún más impor-

tante la crítica que venera el pasado no parece que comprenda que a ese pasado ya no se vuelve. De hecho, los restaurantes de comida rápida han comenzado a aparecer incluso en La Habana. El incremento del número de habitantes del planeta, la aceleración del cambio tecnológico, el aumento del ritmo de la vida —todas estas razones entre otras, hacen imposible volver al mundo, si alguna vez existió, de comidas preparadas en casa, cenas en restaurantes tradicionales, comidas de alta calidad y pletóricas de agradables sorpresas, restaurantes dirigidos por chefs capaces de dar rienda suelta a su creatividad.

Es más válido criticar la McDonaldización desde la perspectiva del futuro. Sin las trabas que imponen los sistemas McDonaldizados, pero con el uso de tecnologías avanzadas que existen gracias a estos, las personas podrían ser mucho más reflexivas, habilidosas, creativas y polifacéticas de lo que son ahora. En pocas palabras, si el mundo estuviera menos McDonaldizado, las personas tendrían más posibilidades de explotar su potencial humano.

Debemos ver la McDonaldización como “potenciadora” y a la vez como “limitadora”. Los sistemas McDonaldizados nos dan la posibilidad de hacer muchas cosas que antes no podíamos hacer. Sin embargo, tales sistemas nos impiden también hacer cosas que, de no existir, haríamos. La McDonaldización es un fenómeno con “doble filo”. No debemos perder de vista este hecho, aun cuando este libro se enfocará en los límites relacionados con la McDonaldización, su “lado oscuro”.

### ¿Qué no está McDonaldizado?

Este capítulo debería dar una idea no sólo de las ventajas y de las desventajas de la McDonaldización sino también de la variedad de fenómenos analizados a lo largo de este libro. De hecho, tan amplia es la gama de fenómenos que tienen que ver con la McDonaldización que uno se podría preguntar qué no está McDonaldizado. ¿Equivalé la McDonaldización a la modernidad? ¿Acaso todo lo contemporáneo está McDonaldizado?

Aunque la mayor parte del mundo está McDonaldizada, al menos hay tres aspectos de la sociedad contemporánea que han escapado ampliamente a este proceso:

- Aquellos aspectos que provienen de la era "pre moderna". Un buen ejemplo son las tiendas de comestibles familiares.
- Los nuevos negocios que surgen y se desarrollan, al menos en parte, como una reacción contra la McDonaldización. Por ejemplo, las personas hartas de las habitaciones de hoteles McDonaldizados de Holiday Inns o Motel 6s pueden preferir quedarse en un hotelito, que ofrece una habitación en una casa privada con atención personalizada y un desayuno casero hecho por el mismo propietario.
- Aquellos aspectos que sugieren un movimiento hacia una nueva, "postmoderna". Por ejemplo, en una sociedad postmoderna, los complejos "modernos" con edificios de viviendas subvencionadas darían lugar a comunidades más pequeñas y llevaderas.

Así, aunque la McDonaldización es ubicua, el mundo contemporáneo sobrepasa a la McDonaldización. Es un proceso social muy importante, pero está lejos de ser el único proceso que transforma a la sociedad contemporánea.

Además la McDonaldización no es un proceso de todo o nada. Hay grados de McDonaldización. Los restaurantes de comida rápida, por ejemplo, se han McDonaldizado intensamente, en las universidades la McDonaldización ha sido moderada y en las tiendas familiares, ligera. Es difícil encontrar un fenómeno social que haya escapado totalmente a la McDonaldización, pero algunas empresas locales de Fiji no han pasado aún por este proceso.

#### Dificultades de McDonald's: implicación para la McDonaldización

McDonald's ha estado muy presente en las noticias de comienzos del siglo XXI y la mayor parte del tiempo, las noticias han sido negativas (al menos para la empresa McDonald's): atentados (algunos con víctimas mortales) y protestas ante sus restaurantes en el extranjero, pleitos porque su comida hace a las personas obesas o

porque algunas de éstas se etiquetan erróneamente como vegetarianas, disminución de los precios de las acciones, y su primera pérdida trimestral. McDonald's ha respondido retirándose de varias naciones, afrontando juicios, cerrando restaurantes, reduciendo personal, recortando expansiones planificadas, reemplazando jefes y remodelando restaurantes.

Es difícil predecir si la situación actual es simplemente un breve ocaso que será seguido por una renovada expansión o si se trata del comienzo del final de McDonald's (después de todo, incluso el Imperio Romano, sin contar con la A&P y la Woolworth's entre otras cosas, tuvo eventualmente una crisis y desapareció). Con vistas a iniciar el análisis, permítanme tomar el peor escenario posible -McDonald's está a punto de apagar las planchas para freír del último de sus restaurantes.

Esto sería claramente un evento desastroso para los accionistas, las franquicias, los empleados y los devotos del Big Mac y de los Chicken McNuggets, pero ¿afectará la repercusión a mayor escala de este evento al proceso de McDonaldización de la sociedad? La muerte hipotética de McDonald's significaría el final del modelo por el que se identifica este proceso, pero no tendría consecuencias para el proceso en sí mismo. Podríamos necesitar hallar un nuevo modelo y una nueva etiqueta -"Starbuckización" sería una buena alternativa en virtud del gran éxito actual de Starbucks y de su vertiginosa expansión por todo el mundo-, no importa cómo llamemos a este proceso, éste no sólo continuará sino que se hará más poderoso. ¿Podemos realmente prever un futuro alternativo de mayor ineficiencia, imprevisibilidad, incalculabilidad y de menor dependencia de las nuevas tecnologías?

En la industria de los restaurantes, la decadencia y eventual desaparición de McDonald's significaría meramente mayores posibilidades para sus competidores (Subway, Wendy's) y abriría el camino a cadenas más innovadoras (In-N-Out Burger). Sin embargo, sería de poca importancia para el proceso de McDonaldización, cuál sea la cadena de comida rápida que se imponga, pues todas ellas están altamente McDonaldizadas y están basadas en el modelo cuyo precursor es McDonald's. Se puede esperar una reactivación de alternativas no-McDonaldizadas y tradicionales como los cafés, "los figones", los restaurantes, las cafeterías, y otras similares. Sin embargo, no es probable que se expandan a menos que alguna organización encuentre la

la industria de comida rápida. Sin embargo, suceda esto o no, los restaurantes de comida rápida y, más generalmente, el proceso de McDonaldización seguirán con nosotros en un futuro previsible.

#### Pensando críticamente

1. ¿Existe realmente algo llamado McDonaldización?
2. ¿Es McDonald's el mejor ejemplo de la McDonaldización? A la vista de sus problemas y de la expansión de Starbucks, ¿sería este último un ejemplo mejor? ¿Enderíamos que rebautizar el proceso como "Starbuckización"?
3. ¿Es tan importante el restaurante *fast-food* como lo hemos señalado aquí?
4. ¿Puede en algún caso la racionalidad convertirse en irracional?

Este capítulo, de *La McDonaldización de la sociedad*, trata de los precursores al restaurante *fast-food* y al concepto de McDonaldización. El personaje clave de esta historia es el científico social alemán Max Weber (1864-1920), quien lideró la concepción sociológica contemporánea de la burocracia y creó la conocida teoría de la racionalización. La burocracia era el paradigma del proceso de racionalización en tiempos de Weber. Describimos aquí este proceso usando las mismas dimensiones utilizadas en el capítulo 1 para definir la esencia de la McDonaldización. Esto no debiera sorprender a nadie, ya que mi teoría de la McDonaldización se basa y está muy relacionada con la teoría de Weber sobre la racionalización. Sin embargo, no podemos olvidar una diferencia esencial, ya que mientras Weber se centra especialmente en la producción, el enfoque de la McDonaldización es el consumo, que ha llegado a rivalizar, e incluso a superar, la importancia de la producción, especialmente en países altamente desarrollados como los EE.UU. Todo ello lleva a la conclusión de que el restaurante *fast-food*, cuyo origen está insertado sin duda alguna en la esfera del consumo, es hoy en día un paradigma mejor que la burocracia como modelo de la racionalización o McDonaldización.

También me detengo en la famosa idea de Weber de que la racionalización (hoy en día McDonaldización) crea una "jaula de hierro" de la que es cada vez más difícil escapar. Aunque esta imagen sigue siendo útil, la vuelvo a considerar, ya que ofrece otra forma de pensar sobre la estructura de la McDonaldización.