

que se puedan predecir numerosos aspectos de su vida. Les agrada un mundo impersonal en el que entran en relación con robots humanos e incluso mecánicos. Tratan de evitar, al menos en los sectores o aspectos mcdonalizados de su mundo, estrechos contactos humanos. Para tales personas, que probablemente representarán con el paso de los años una proporción en aumento de la población, la mcdonalización no significa una amenaza, sino el nirvana.

Para muchas otras personas, la mcdonalización puede representarse como una jaula, pero sus barrotes no están hechos de hierro, sino, más bien, de goma; existen medios adecuados para eludirlos. Tales personas no están de acuerdo con numerosos aspectos de la mcdonalización, pero encuentran muy atractivos algunos otros. Lo mismo que aquellos que se veían a sí mismos en una jaula de terciopelo, a este tipo de personas puede muy bien agradecerles la eficacia, la rapidez, la capacidad de prever las cosas y lo impersonal de los sistemas y los servicios mcdonalizados. Tales personas están muy ocupadas y conseguir una comida (o cualquier otro servicio mcdonalizado) es algo que debe hacerse de manera eficaz, de tal forma que les quede tiempo suficiente para realizar aquello que deben hacer. No obstante, estas personas son conscientes de los costes y los riesgos de la mcdonalización. Por tanto, tratan de librarse de ellos siempre que pueden. La eficacia de tal sistema puede incluso alentar sus capacidades para escapar de ella. Es decir, conseguir una comida con rapidez puede permitirles dedicarse a otras actividades, no racionalizadas. Para estas personas, los barrotes de la jaula son de goma y pueden doblarse, y son capaces de entrar y salir de ella a voluntad. Cuando abandonan esos sistemas mcdonalizados, tienden a buscar, convencidas, espacios no racionalizados como contrapartida a sus vidas por lo común muy racionalizadas. Son esa clase de personas que durante los fines de semana y las vacaciones van a acampar a zonas naturales y solitarias como antaño; van a escalar montañas, a practicar espeleología, a pescar, a cazar (sin disponer del mejor equipo), a curiosear a los museos; preparan elaborados menús en casa, y buscan los restaurantes tradicionales, pasados de moda, las tabernas y los *bed & breakfast*. Para estas personas los barrotes de la jaula de hierro de la mcdonalización son suficientemente flexibles como para permitirles un número indispensable de vías de escape, hasta el punto de hacerles tolerar la racionalización del resto de la sociedad.

Se trata de esa clase de personas que probablemente busquen humanizar el mensaje de sus contestadores automáticos con frases originales tales como: «lo siento, no me encuentro en casa en este momento; no me des un disgusto amoroso cuando oigas la señal». (No obstante, como sucede a menudo en una sociedad mcdonalizada y

## CAPÍTULO 9

### CÓMO HACER FRENTE A UNA SOCIEDAD MCDONALIZADA

#### *Guía práctica*

Después de habernos referido a cuestiones un tanto abstractas tales como el posfordismo y la posmodernidad, damos ahora un giro radical en este último capítulo para tratar de temas más mundanos, prácticos y cotidianos. Si aceptamos la existencia de una tendencia que conduce a una racionalización en aumento, ¿qué puede hacer una persona para enfrentarse a este mundo cada vez más racionalizado? Al menos en parte, la respuesta a este interrogante depende de la actitud personal ante la mcdonalización.

#### **Actitudes frente a la jaula de hierro: ¿terciopelo, goma o hierro?**

De la manera en que ha sido presentada en este ensayo, y de la forma en que Weber lo había hecho en su momento, la imagen de una jaula de hierro comunica un cierto sentido de frialdad, de dureza y de gran incomodidad. Sin embargo, la visión que mucha gente debe tener del futuro podría ser simbolizada como «la jaula de terciopelo de la mcdonalización». Es decir, estarían dispuestos a admitir que estamos rodeados cada vez más por la mcdonalización, pero, por lo que a ellos se refiere, se trata de una situación bastante cómoda. Les gusta, e incluso ansían, el mundo mcdonalizado y reciben con alegría su continuo crecimiento y su proliferación. Ciertamente, se trata de una postura viable y que es probable que adopten sobre todo quienes han mejorado su posición desde el advenimiento del mundo mcdonalizado. Es el mundo que conocen, representa su estándar de buen sabor y de elevada calidad, y no pueden pensar en otra cosa mejor que en una vida más y más racionalizada. Prefieren un mundo imprevisible por el hecho de ofrecer demasiadas opciones. Les encanta el hecho de

como se podía esperar desde la perspectiva de la idea de una jaula de hierro, se ha creado una empresa con el fin de racionalizar esta vía de escape al mercado mensajes humorísticos para los contestadores automáticos. Así, podemos ahora adquirir una cinta ya grabada por una voz que imita a la de Humphrey Bogart: «De todos los contestadores automáticos que existen en el mundo, has tenido que llamar a éste.»)

La tercera clase de personas es aquella para quienes la mcdonalización es a un tiempo hierro y jaula. Llevan muy mal el proceso y ven muy pocas vías de escape, si es que hay alguna. Al contrario que aquella segunda clase de personas, ésta cree que existen escapatórias que sólo proporcionan un respiro temporal que pronto caerá bajo el influjo de la mcdonalización. Comparten la visión tenebrosa y pesimista de Max Weber y, como él (y también como este autor), intuyen un futuro que nos trae una «noche polar de gélida oscuridad». Son los críticos más severos de la mcdonalización y quienes peor acomodo encuentran en la sociedad racionalizada.

Dadas estas tres clases de individuos, el tema que se tratará en este capítulo es el de las posibles actuaciones que pueden emprender estas personas en un mundo mcdonalizado. Como es obvio, esos diferentes grupos de gente elegirán también distintos tipos de acción. Los de la primera clase permanecerán inactivos porque son auténticos entusiastas de la comida rápida. Continuarán frecuentando tales restaurantes y sus vástagos clónicos de otros sectores e, incluso, buscarán y mcdonalizarán nuevos lugares que necesiten ser racionalizados. Algunos, especialmente los de la tercera clase, pueden llegar a desear bajar en favor de una transformación radical de nuestra sociedad mcdonalizada. Tal cosa significa dedicar esfuerzos dirigidos para regresar a un mundo anterior al mcdonalizado o a crear uno nuevo no mcdonalizado a partir de los escombros de los arcos dorados. Si bien no me dedicaré a argumentar contra tales actividades, y dado mi punto de vista de que estamos creando una jaula de hierro de mcdonalización, no creo que sea probable que tengan éxito.

En este capítulo no se defiende ni la aceptación pasiva ni la destrucción de nuestra sociedad mcdonalizada. Antes bien, se dirige fundamentalmente a las personas de la segunda y la tercera clases que ven la mcdonalización como una jaula de goma o de hierro, que no están satisfechas con su vida en tal sistema y que, en consecuencia, desean crear una vida menos racionalizada.

Comencemos por presentar en primer lugar un amplio abanico de esfuerzos por modificar los sistemas mcdonalizados y por limitar sus negativos efectos que, a menudo, han tenido éxito. Evidentemente, a pesar de los esfuerzos de los que hablaremos en el próximo apartado,

los sistemas mcdonalizados continuarán existiendo, pero serán ligeramente más fáciles de soportar. En segundo lugar, presentaremos también algunas iniciativas cuyo objetivo consiste en la creación de organizaciones no mcdonalizadas en el interior de la propia sociedad. Hasta allí donde puedan alcanzar éxito y verse libres de la racionalización, representan refugios no racionalizados en un mundo, por otra parte, globalmente racionalizado. En tercer lugar, presentaremos algunos ejemplos de otras vías de carácter más individual para que la gente pueda crearse refugios no racionalizados. Nos centraremos en la creación de tales refugios en el mundo laboral, pero éstos pueden establecerse en cualquier ámbito. Finalmente, hablaremos de ciertas acciones que pueden ponerse en práctica, y de otras que conviene evitar, para sobrevivir en medio de una sociedad mcdonalizada.

### La modificación de las empresas mcdonalizadas: hamburguesas *Mclean Deluxe* y *Macheezmo Mouse*

Una de las acciones que pueden llevar a cabo quienes se oponen a la mcdonalización consiste en presionar a las empresas mcdonalizadas para que cambien, para que reduzcan o eliminen las irrationalidades de estos sistemas. De hecho, hay constancia evidente de que se han llevado a cabo presiones sobre los sistemas mcdonalizados y de que éstos han respondido mitigando algunos de sus peores excesos.

A pesar de que ha aumentado la aceptación del restaurante de comida rápida, numerosas personas se han rebelado contra él y le han hecho diversas críticas. Algunos barrios han luchado con fuerza y, en ocasiones, con éxito contra la invasión de los restaurantes de comida rápida. Dicho de una manera más abstracta, han luchado contra las diferentes irrationalidades y agresiones a la tradición que representan esa clase de restaurantes. Así, podemos encontrarlos barrios muy atractivos para las cadenas de comida rápida (por ejemplo, Sanibel Island en Florida), en los que se ven muy pocos restaurantes de ese tipo, si es que hay alguno.

La localidad balnearia de Saugatuck, Michigan, luchó contra el intento de McDonald's de hacerse con el lugar que ocupaba un antiguo y singular café denominado *Ida Red's*. Un hombre de negocios local decía lo siguiente: «Pueden ver McDonald's por todas partes, pero la gente no viene a Saugatuck en busca de comida rápida.» El propietario de una taberna local daba a entender que la ciudad estaba resistiéndose a la aceptación de un proceso general de racionalización: «Estamos luchando contra los Howard Johnson, los McDonald's y los centros comerciales de todo el mundo... Puedes ir a un centro comer-

cial y no saber en qué estado te encuentras. Intentamos poner remedio a todo eso.» Fuera de Estados Unidos la resistencia ha sido en ocasiones incluso más dura. La apertura del primer McDonald's en Italia, por ejemplo, desembocó en una protesta generalizada que movilizó a varios miles de personas. El McDonald's italiano abrió sus puertas en la pintoresca Piazza di Spagna, en Roma, al lado de los talleres del mundialmente famoso diseñador de moda Valentino. Un político romano decía que el McDonald's había sido «la causa principal de la degradación de las antiguas calles romanas».

Como respuesta a tales protestas y al aluvión de críticas, y en un intento por evitarlas en el futuro, McDonald's está construyendo cada vez más establecimientos que adaptan su arquitectura al barrio en el que están situados. Así, por ejemplo, un McDonald's de Little Havana, de Miami, tiene un tejado de estilo español y se parece más a una hacienda. Otro de Freeport, Maine, semeja una pintoresca taberna de Nueva Inglaterra. La franquicia número 12.000, que abrió sus puertas en 1991, está situada en Long Island, en una casa colonial de 1860 restaurada. El interior está ambientado siguiendo los dictados del *art déco*.

Aunque McDonald's se ha visto obligado a eliminar o a adaptar sus símbolos y su estructura con el fin de reducir las críticas recibidas, muy pocos barrios han tenido éxito en mantener tales establecimientos fuera de ellos. Pero no cabe duda de que el restaurante de comida rápida constituye hoy día una estructura menos deslumbrante y, visualmente, menos ofensiva como resultado de aquellas críticas y de las medidas de las corporaciones locales.

Como ya hemos visto, los restaurantes de comida rápida han comenzado también a cambiar sus menús debido a las numerosas críticas que han recibido de los especialistas en nutrición. Incluso Johnny Carson participó también en esta lucha, denominando a la hamburguesa de McDonald's como «McTapon la Arteria». Con mucho, el crítico más notable de los menús de comida rápida ha sido Phil Sokoloff y su organización no gubernamental, la National Heart Savers Association (la Asociación Nacional para la Protección del Corazón). Por ejemplo, en 1990, Sokoloff publicó un anuncio a toda plana en *The New York Times* y en otros veintidós periódicos importantes con el siguiente título: «El veneno de Norteamérica.» El anuncio acusaba a McDonald's de vender alimentos de alto contenido en grasas y colesterol. En las primeras ocasiones en que Sokoloff comenzó a publicar ese tipo de anuncios, ya en 1988, McDonald's respondió diciendo que se trataba de la «más insensata, engañosa y peor campaña sensacionalista». Pero Sokoloff siguió en la brecha, y en julio de 1990 publicó otro anuncio con este encabezamiento: «¡McDonald's, tus hambur-

guesas aún tienen demasiadas grasas! Y tus patatas fritas aún las sigues friendo en grasa de vaca.» Cuando los informes comenzaron a mostrar que la clientela menguaba en los restaurantes de comida rápida, McDonald's y otras empresas del mismo ramo aceptaron el envite. A finales de julio de 1991, Burger King, Wendy's y McDonald's anunciaron que estaban introduciendo el uso de aceites vegetales para freír las patatas. Sokoloff tuvo una reacción inmediata: «No podría estar más feliz. Millones de onzas de grasas saturadas ya no taparán las arterias del pueblo norteamericano.»

McDonald's ha comenzado a reaccionar frente a las críticas adoptando medidas de mayor alcance; es indudable que en un futuro veremos menos grasas, menos sal y menos azúcar en sus productos. A finales de 1990, McDonald's presentó su hamburguesa *Lean Deluxe*. En lugar de los veinte gramos de grasas y las cuatrocientas diez calorías del Cuarto de libra, ésta tiene diez gramos de grasas y trescientas diez calorías. Aunque todavía está muy lejos de convertirse en un alimento dietético, la *Lean Deluxe* reflejaba la responsabilidad que McDonald's estaba asumiendo en esta materia. En 1991, McDonald's llegó aún más lejos al presentar la *McLean Deluxe*, una hamburguesa con un 9 por ciento de materia grasa (considerado aún muy elevado por numerosos especialistas en nutrición), menos de la mitad de la grasa que contiene la clásica hamburguesa McDonald's. (Otras empresas ponen en venta hamburguesas con un contenido graso del 25 por ciento.) Para conseguirlo, McDonald's añade a la *McLean Deluxe* «musgo de Irlanda», un extracto de un alga marina. Este aditivo aporta agua a la carne, evitando así que se seque demasiado a causa de su bajo contenido en grasas. Para suplir la pérdida de sabor, McDonald's le añade extracto natural de vaca. Si bien la *McLean Deluxe* no es una respuesta totalmente adecuada, es aún más sorprendente que otras empresas del ramo no se hallen todavía dispuestas a subirse al tren de la comida de bajo contenido en grasas. Uno de los portavoces de Hardee's decía: «No estamos dispuestos a poner a la venta una hamburguesa compuesta de agua y algas marinas.»

Algunas cadenas dedicadas a la comida rápida han respondido a esta clase de críticas con estrategias aún más elaboradas. Por ejemplo, existe una pequeña empresa de restaurantes mexicanos en la Costa Oeste denominada Macheezmo Mouse, cuyo eslogan es el siguiente: «Fresco-Saludable-Rápido.» Está especializada en platos de bajo contenido en grasas y en calorías, y que se preparan al horno, al vapor o a la plancha. El menú incluye información nutricional de cada componente. Un ejecutivo de la empresa hablaba de ella como de «una comida rápida para gente más entendida».

McDonald's comienza también a mostrar señales de asumir una

mayor responsabilidad frente a los defensores del medio ambiente y está experimentando con una clase de envasado mucho menos agresivo hacia el medio. A finales de 1990, McDonald's anunció que eliminaba la «cáscara» de plástico de las hamburguesas. Ese tipo de envase había sido atacado por los defensores del medio ambiente por el alto nivel de elementos contaminantes que se generaba en su fabricación y, lo que no dejaba de ser aún más grave, porque permanecía durante décadas por los campos o en las cunetas de las carreteras. Se anunció que estas cajas iban a ser sustituidas por unos recipientes de cartón forrados por un material semejante al celofán. En 1991, Hardee's anunció que comenzaba a utilizar poliestireno reciclado en sus envases. Un defensor del medio ambiente afirmaba que estaba convencido de que «la opinión pública está presionando a esta gente para que comiencen a tomar medidas reales».

De hecho, las medidas que han adoptado ante las quejas de ciudadanos y ayuntamientos locales, los especialistas en nutrición y los defensores del medio ambiente demuestran que el restaurante de comida rápida es una organización bastante adaptable, si bien todas sus adaptaciones no escapan a los límites de la racionalización. Así, por ejemplo, parece que hay muy poco que hacer en cuanto a la pobre calidad de los alimentos que nos ofrecen. Tal hecho queda reflejado en la apertura de una franquicia de McDonald's, el Golden Arch Café, en Hartsville, Tennessee, diseñado a la manera de las antiguas cafeterías, y que tiene en su carta almuerzos compuestos por batidos con una bola de helado de cola y filetes Salisbury acompañados por dos clases de guarniciones vegetales. La cafetería incluye la tradicional «decoración de vidrio cromado, luces de neón, taburetes con respaldo en los mostradores, cómodos sillones y una gramola, de época, que reproduce el sonido de los éxitos de las décadas de 1950 y 1960». McDonald's está probando con este tipo de locales de antaño para introducirse en las localidades muy pequeñas. En el fondo, lo que sucede es que se cree que esta clase de locales son mucho más viables económicamente en las ciudades pequeñas que los establecimientos clásicos de comida rápida. No obstante, la apertura de tales franquicias no parece que haya servido para mejorar la calidad de la comida:

En la industria de la comida rápida, no es hasta el momento mismo en que te sirven la comida cuando el restaurante revela sus principios: prácticamente todo huele a sintético. En una reciente visita, los pedazos de pescado que una vez probado parecía pasado eran poco menos que invisibles en medio de una espesa salsa de color naranja; el puré de patatas tenía ese sabor ligeramente amargo que delata a los productos deshidratados; la «chuleta» de cerdo era perfecta, rectangular, seca y go-

mosa, y venía cubierta con una salsa de carne tan congelada que podía cortarse (si a uno le quedaban ganas de comer). Si se exceptúa una galleta que parecía fresca, toda la bollería restante estaba dura y cruda. Un postre que decía ser budín de plátano venía presentado, efectivamente, con rodajas de plátano en su interior, pero, por otro lado, tenía ese sabor dulzón y artificial que delata al budín artificial. Sólo el pollo frito, según se anunciaba, era «auténtico». Si le quitabas su acre capa de grasa, podías llegar a estar frente a un plato aceptable; y, más aún, la sorprendente visión de un sencillo y decente trozo de pollo es suficiente para hacerte llorar. Actualmente a eso se le llama nostalgia.

Es ocioso decir que, a pesar de la pobre calidad de la comida, la franquicia estaba de bote en bote al menos unos meses después de haber abierto sus puertas.

Otra de las limitaciones de la capacidad de adaptación del restaurante de comida rápida reside en que debe ofrecer una carta sencilla y limitada. A lo largo de los años, McDonald's ha ido experimentando, e incluso ampliando, sus menús, pero siempre dentro de unos límites perfectamente acotados. McDonald's advirtió que, aunque el restaurante estaba en servicio por las mañanas, no tenía nada que ofrecer como desayuno. Por tanto, llegó a la conclusión de que se podía ofrecer una cierta variedad de productos típicos de desayuno (por ejemplo, el Huevo McMuffin), y que ello contribuiría a aumentar el volumen de negocio. Esta tendencia también llevó a añadir algunos postres al menú. Uno de los establecimientos advirtió un descenso en las ventas en Cuaresma; como respuesta se creó un bocadillo, el *Filet-O-Fish* («filete de pescado») que fue, finalmente, adoptado y que llegó a gozar de gran éxito en toda la cadena.

Con el fin de hacer frente al incremento de los locales dedicados a la preparación y venta de pollo frito, McDonald's presentó los McNuggets. Ante el creciente número de personas que desean comidas más saludables y dietéticas, comenzó a ofrecer, primero, ensaladas y, después, porciones de zanahoria y apio. Para aquellos que se quejaban de la escasa variedad del menú de McDonald's, la cadena introduce periódicamente nuevos productos, como es el caso del bocadillo McRib y del Burrito. Aunque el menú actual de los McDonald's no es tan limitado como en la década de los años cincuenta (en el momento de escribir este ensayo la mayoría de los establecimientos presentan treinta y tres productos), el cliente que busca variedad no la encontrará en los restaurantes de esa cadena. Las limitaciones de los propios locales y la escasa cualificación de los empleados hace imposible que el restaurante de comida rápida ofrezca más allá de un limitado y sencillito menú.

McDonald's ha realizado también adaptaciones siguiendo otros caminos: hay quien se ha quejado de la desaparición de los enormes y anticuados arcos dorados y, al menos, uno de sus establecimientos ha respondido recuperándolos. Por otro lado, como respuesta a las críticas de la clientela de clase alta a propósito del medio tan deshumanizado de sus establecimientos, un nuevo McDonald's de la zona de negocios de Manhattan ofrece música de Chopin interpretada en piano de cola, candelabros, paredes de mármol, flores naturales, un portero y azafatas que acompañan al cliente hasta su mesa. Los arcos dorados son prácticamente invisibles. El menú cuenta con ciertos añadidos de distinción (café expreso, capuchino, tartas), pero, en su mayor parte, la carta es exactamente la misma que en el resto de los establecimientos McDonald's (aunque con un precio ligeramente superior). Un visitante reciente subrayaba la continuidad entre este establecimiento y todos los demás, «un lugar sorprendente, y lo mejor es que puedes todavía seguir comiendo con los dedos».

En realidad, McDonald's se ha visto obligado a aceptar el camino de la innovación debido a un nivel de ventas estancado y a veces menor, así como a una caída de las acciones. Los doce McDonald's de Bakersfield, California, hicieron una prueba con una tarjeta de crédito: la McCharge. McDonald's se está viendo también obligada a aceptar una práctica a la que las empresas son muy reacias: nos estamos refiriendo a la guerra de precios. Hasta el momento, McDonald's había seguido la práctica capitalista moderna de competir basándose en los anuncios más que en los precios. Pero desde el momento en que han comenzado a descender sus ventas en Norteamérica y a que otros restaurantes de comida rápida han tenido éxito utilizando para ello una política de precios diferente, McDonald's se ha visto obligada a adaptarse. Esta novedad fue inaugurada por Taco Bell al presentar un «menú», compuesto por tacos y otros productos, al precio de cincuenta y nueve centavos. Esa guerra de precios le permitió a Taco Bell atraer a otros clientes sin violar el principio básico de seguir ofreciendo un menú breve y sencillo. Como consecuencia, esta empresa se ha convertido en la cadena de comida rápida que logra los mejores resultados en Estados Unidos. A regañadientes, McDonald's ha comenzado a hacer rebajas en sus platos, presentando una hamburguesa más un refresco también por cincuenta y nueve centavos.

No es ésta la única empresa que se ha visto obligada a adaptarse a una situación cambiante. Por ejemplo, Burger King ha hecho el experimento de utilizar restaurantes móviles. A medida que los negocios de la comida rápida se van haciendo más y más competitivos, podemos esperar que aumente también el ritmo de la innovación y la experimentación.

Lo que mantiene en alerta constante a las empresas dedicadas a la comida rápida es el conocimiento de que las modas alimentarias cambian y que incluso las organizaciones más gigantescas pueden encontrarse en un momento dado a las puertas de la bancarrota. Recientemente, Chock Full o'Nuts, una cadena de cafeterías con sede en Nueva York, quedó reducida a un único establecimiento; en sus mejores momentos, en la década de 1960, había contado con ochenta locales. Su bocadillo de queso con nueces, «hecho con queso cremoso y trozos de nuez en pan moreno de uva, envuelto todo ello en un papel liso y encerado» había sido descrito como «la primera comida rápida».

Aunque McDonald's por ahora no parece encontrarse en peligro de seguir los pasos de Chock Full o'Nuts, están apareciendo, no obstante, algunos signos preocupantes. Además del estancamiento de las ventas y del descenso en el valor de las acciones, McDonald's debe hacer frente al hecho de que las ventas de los restaurantes de comida rápida mexicana (como Taco Bell) están creciendo a un ritmo tres veces superior al de las hamburgueserías, al tiempo que las pizzerías les están doblando. Para colmo, algunos establecimientos creados para las clases más acomodadas, como es el caso de Red Lobster, están mostrando un gran aumento en el capítulo de beneficios. Más aún, mucha gente está abandonando la tendencia a seguir una alimentación de elevado contenido en grasas, alta en sodio y en calorías, como la que sirve McDonald's. Ante estos y otros problemas que se puedan ir presentando, es evidente que McDonald's continuará cambiando y evolucionando, aunque está fuera de duda que nunca abdicará de sus principios racionales que la convirtieron en su momento en una fuerza con tanto éxito y tan revolucionaria al mismo tiempo.

Una adaptación general que veremos cada vez con mayor frecuencia es el incremento de actividades racionalizadas de las que se encargará un establecimiento concreto. Después de todo, es la base sobre la que descansa el éxito de los grandes centros comerciales. Es probable que comencemos a encontrarlos cada vez con más negocios que combinan dos o más actividades. Entre los ejemplos ya clásicos podríamos hablar de los salones de belleza o de las librerías que sirven también almuerzos. En una sociedad racional no es eficaz sencillamente comer; debemos ser capaces de hacer otras cosas mientras comemos.

Un asunto del que los restaurantes de comida rápida muestran escasa inclinación a ocuparse es el de las deshumanizadoras condiciones de trabajo. Por ejemplo, Burger King ha luchado encarnizadamente contra la sindicación para impedir, al menos en parte, que mejoren esas condiciones laborales. Mientras cuente con todo un ejército de reserva dispuesto a trabajar en sus establecimientos, incluso sólo

durante algunos meses, McDonald's se preocupará muy poco por mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados. En algunos de sus locales, McDonald's ha debido hacer frente a que la franja de población que le servía de suministro de trabajadores, los adolescentes, ya no aportaban el número de éstos requerido; pero, en lugar de cambiar el sistema y mejorar el trabajo para atraer a esos adolescentes y mantenerles en el puesto de trabajo durante más tiempo, McDonald's ha respondido ampliando su red de contratación buscando adolescentes que viven en barrios muy alejados del local, contratando adultos con ciertos retrasos mentales y aceptando empleados mucho mayores, mediante un programa denominado «McMasters». En el pasado, McDonald's no hubiera contratado nunca a gente ya mayor porque la dirección de la empresa consideraba que unos salarios bajos y la naturaleza de la tarea sería intolerable para una persona de edad. Sin embargo, existen trabajadores adultos que están bajo la amenaza de despido en esas industrias que desaparecen o que se encuentran en permanente estado de reconversión, las «industrias de chimenea» (por ejemplo, la siderometalúrgica), que se hallan suficientemente desesperados buscando un trabajo como para tolerar, al menos durante algún tiempo, esas condiciones. Kinder-Care está también interesada en cubrir la escasez de empleados jóvenes que están dispuestos a trabajar por un salario bajo mediante la contratación de personas de más edad. De hecho, un experto afirmaba que: «esa gente mayor que necesita sentirse necesaria, seguro que gana trabajando en McDonald's».

Podría casi asegurarse que McDonald's no alterará significativamente sus condiciones laborales hasta que sea incapaz de encontrar un suministro suficiente de trabajadores. Y quizás antes tendiera a eliminar personal que a humanizar el trabajo. Si éste llega a ser el caso, es evidente que podremos ver una mayor automatización y robotización en los restaurantes de comida rápida.

### Modificación de la cadena de montaje del automóvil en Suecia

Hay otros elementos de nuestra sociedad mcdonalizada que también han cambiado en respuesta a las críticas, y quizás el mejor ejemplo sea la industria del automóvil y la tecnología de la cadena de montaje. Las empresas automovilísticas han tratado de reducir, a menudo únicamente después de una considerable presión externa, algunas de las peores irracionalidades derivadas del automóvil. En respuesta a las demandas de los defensores del medio ambiente, las empresas automovilísticas han tomado algunas medidas para reducir

la polución atmosférica provocada por los automóviles. Cuando aquéllos consiguieron el apoyo gubernamental, y debido a la fuerte competencia de la industria japonesa y de otros países, se realizaron grandes esfuerzos para fabricar coches más pequeños y de menor consumo.

Sin embargo, la principal irracionalidad de la cadena de montaje del automóvil, al menos desde la posición que se defiende en este libro, la constituye el carácter no racional del propio trabajo en sí. Como ya hemos podido comprobar, la exigencia de rapidez en la producción y la desmesurada simplificación de las tareas convierten ese trabajo en alienante y deshumanizador. Durante muchos años, las empresas del sector del automóvil recibieron ataques de los trabajadores y sus sindicatos y así como presiones para que tomaran alguna medida a propósito de la naturaleza de tal trabajo. No obstante, habían hecho muy poco, si se exceptúan quizás los aumentos salariales, para compensar, al menos en parte, aquellos aspectos negativos. Como había un numeroso ejército de reserva disponible, y deseo de sustituir a los obreros descontentos en la cadena de montaje, las empresas no tenían necesidad alguna de humanizar las condiciones laborales.

Sin embargo, en las décadas de 1960 y 1970, y especialmente en Suecia, se dieron una serie de factores que contribuirían a poner en práctica una significativa humanización del trabajo en la cadena de montaje. A los obreros suecos, al igual que a sus colegas norteamericanos, no les gustaba trabajar en la cadena de montaje del automóvil. Se fueron incrementando los problemas habituales derivados de la aversión que provocaba el trabajo en una cadena de montaje: absentismo, retrasos, sabotajes y movilidad laboral. No obstante, los industriales suecos (al contrario que los norteamericanos) no ignoraron esos problemas, sobre todo el de la movilidad laboral. En la década de 1960, Suecia contaba con una mínima tasa de desempleo, por lo que era muy difícil, si no imposible, sustituir a los obreros que cambiaban de trabajo. Por tanto, los suecos se vieron obligados a tomar medidas para reducir el carácter deshumanizador y alienante del trabajo en la cadena de montaje.

Las empresas automovilísticas suecas, tales como Saab y, en particular, Volvo, han realizado serias modificaciones en sus cadenas de montaje con el fin de eliminar sus peores excesos. La producción en cadena ha sido sustituida por estructuras que rompen esa cadena en componentes más pequeños, y en cada una de las subsecciones resultantes trabaja un número relativamente pequeño de obreros compuesto por unas veinticinco o treinta personas. De esta manera, se ha ido creando un cierto sentimiento de comunidad entre los miembros

del grupo de trabajo. En lugar de llevar a cabo tareas muy simplificadas y repetitivas, se ha decidido que cada componente del equipo realice un cierto número de tareas más complejas; en lugar de estar realizando una y otra vez la misma operación, se permite que los obreros cambien de tarea; y en lugar de recibir órdenes sobre qué operaciones realizar y cómo hacerlas, se permite que los equipos de trabajo decidan por sí mismos qué hacer y cómo, dentro de unos límites. Estos cambios, y muchos otros, tenían como objetivo reducir los aspectos alienantes y deshumanizadores del trabajo en cadena. Y, al menos en principio, han tenido un gran éxito.

Ante la ausencia de la presión provocada en Suecia por la baja tasa de desempleo, Estados Unidos observó con considerable interés las reformas en favor de la humanización llevadas a cabo en el país escandinavo, pero no se dieron cambios reales en el trabajo. De hecho, la respuesta de Estados Unidos y, a la postre, también de Suecia, no consistió en una mayor humanización de las condiciones laborales, sino, más bien, en eliminar cada vez más a los seres humanos. Y ello significa un incremento de la automatización y la robotización. En la cadena de montaje podemos encontrar en la actualidad que ciertos trabajos los realizan robots. A medida que vaya perfeccionándose la tecnología y descendiendo los costes, veremos una creciente presencia de robots en todos los centros de trabajo.

Por tanto, las empresas mcdonalizadas cuentan con ciertas vías de respuesta a las críticas de sus excesos, pero no están obligadas a tomar medidas correctoras y únicamente lo hacen cuando la presión externa se convierte casi en irresistible. La naturaleza de tales medidas correctoras es limitada porque McDonald's sólo puede adoptar medidas que no minen los principios básicos que le han proporcionado tanto éxito. Por ello, y si miramos hacia el futuro, podemos esperar que McDonald's realice ciertas modificaciones, pero es seguro que serán de importancia menor, y muy probable que sólo se den como respuesta a presiones externas. En cualquier caso, los críticos de la mcdonalización pueden tomárselo a pecho, a sabiendas de que sus protestas serán escuchadas y de que McDonald's se adaptará a ellas, si bien dentro de ciertos límites.

### Algunas alternativas razonables: *baguettes*, Ben & Jerry's y B&B

Los excesos de la mcdonalización han provocado el nacimiento y desarrollo de diferentes alternativas que rechazan la racionalización y apuestan por lo razonable. Son aquellas empresas u organizaciones que no consideran prioritaria la producción más eficaz de bie-

nes y servicios o la utilización de los propios clientes. En lugar de en las grandes cantidades, se han concentrado en la producción de artículos de alta calidad. Se enorgullecen de las imprevisiones de su producción y de los servicios que ofrecen. En lugar de tecnologías inhumanas, emplean seres humanos cualificados que ejercen sus oficios sin que se sientan limitados por controles externos. Son, por tanto, lugares no racionalizados en los que trabajar y de los que obtener servicio. La creación de esas alternativas constituye otro horizonte que se ofrece a aquellos que son críticos de la mcdonalización.

### MARVELOUS MARKET: «PANES CRUJIENTES CON SABOR»

Un buen ejemplo de estas alternativas es un negocio relativamente nuevo, ni racionalizado ni irracional, que ha abierto sus puertas en Washington, D.C. Su nombre es Marvelous Market («Mercado Maravilloso»). Me apresuro a añadir que tampoco ha sabido evitar muchos aspectos del modelo racionalizado. Se trata de un establecimiento comercial dedicado a la venta al por menor de artículos alimenticios que insiste en que el cliente puede servirse «con rapidez» y preparar una comida «sin esfuerzo». Incluso en un negocio que se ha desarrollado como reacción a la mcdonalización, es imposible ignorar por completo las exigencias de una sociedad que ha crecido acostumbrada al modelo y al sistema de la comida rápida.

Sin embargo, Marvelous Market se halla fundamentalmente orientada a seguir más los dictados de la razón que los de la racionalidad. Ello es mucho más notable si tenemos en cuenta que insiste más en la calidad que en la cantidad. Por ejemplo, su folleto informativo dice lo siguiente de los alimentos: «La cocina no es sólo una manera de cocinar; es una manera de vivir. La comida es mucho más que la respuesta al hambre. La comida trae a la mente humores y recuerdos, revela necesidades y deseos, relaja tensiones y estimula la creatividad.» (Compárese esto último con lo que podrían decirnos los restaurantes de comida rápida.) El principal artículo de Marvelous Market es el pan y, también, se describe desde el punto de vista de su cualidad:

[habla el propietario de la empresa] Me trasladé a Washington en 1961, y por todas partes escuchaba la siguiente frase: «En Washington no se hace buen pan.» Fui oyendo esta rotunda frase durante años, probablemente en miles de ocasiones. Por lo general, la decía gente que recordaba con añoranza los viejos tiempos.

Espero que no se vuelva a oír nunca más. Los viejos tiempos han vuelto. Marvelous Market tiene un pan crujiente y con sabor...

Todos los días usted tiene a su disposición redondas rebanadas de pan con nueces y de centeno con pasas, un gran surtido de panes fermentados de cocción interrumpida, deliciosas hogazas de pan de leña con grandes agujeros, panes de romero y aceitunas negras, *baguettes* recién horneadas, con lo que estarán perfectamente tiernas para la hora de comer, *baguettes* que a las cuatro de la tarde volvemos a hornear.

Este pan puede sorprender un poco a aquella gente acostumbrada a las rebanadas blandas ya cortadas y envueltas en bolsa de plástico. Usted no ha probado antes panes como éstos; llegan a crear... adición.

Ese mismo folleto propagandístico de Marvelous Market concluye: «Por encima de todo, estamos decididos a vender alimentos que tengan mucho sabor.»

No se puede considerar a Marvelous Market una empresa «eficiente». Los alimentos que ofrece son «imprevisibles». Allí el cliente trata con personas y no con autómatas humanos o con robots. «Encontrará una tienda llena de amigos en la que panaderos y cocineros charlan y dan explicaciones, y en la que se trabaja en recetas nuevas para el pan y para el resto de los alimentos.»

En realidad, esta clase de establecimientos y de tiendas ha existido desde siempre, aunque muchos de ellos se hayan visto obligados a cerrar sus puertas ante la presión de los negocios dedicados a la comida rápida. Lo que es una novedad es la aparición de nuevas versiones de esas tiendas, que están decididas a proporcionar una alternativa a todas las personas que están hartas de los excesos de McDonald's. Pero ¿llegará este movimiento de reacción a ser algo más que un fenómeno minoritario en el mercado?

Por diferentes razones, estoy convencido de que lugares como el Marvelous Market se hallan condenados a mantenerse como islas en una sociedad mcdonalizada. En primer lugar, porque el crecimiento de tales establecimientos está limitado por su propia naturaleza. Ello se debe a que al incrementar el tamaño aparecen cada vez más dificultades para controlar la calidad; y hay muchas personas con la cualificación y la personalidad necesarias para abrir lugares como Marvelous Market. Una segunda barrera reside en el hecho de que una población criada desde la infancia en el gusto por la comida rápida es muy probable que vea ésta como el no va más de la calidad. El bollo de pan de la hamburguesa McDonald's puede convertirse en el estándar de calidad de esa generación, y no algo a lo que se denomina *bastard*.<sup>23</sup> Así, por ejemplo, la madre de un niño de cuatro años nos de-

23. El autor hace aquí un juego de palabras aprovechando la polisemia del galicismo *bastard*, que tanto puede significar *bastardo* (no natural) como *mezcla*, en referencia a las distintas preparaciones de la masa de los panes de esta empresa. (N. de los t.)

ció: «Espero que algún día Kevin llegue a apreciar mi cocina... Pero, por ahora, no puedo competir con un *Big Mac* y patatas fritas.» Finalmente, y quizás sea éste el elemento más importante, en el momento en que estos establecimientos se hacen con una cuota importante de mercado entran en juego las fuerzas de la mcdonalización que tratarán de transformarlos en sistemas racionalizados, susceptibles de ser exportados a todo el mundo mediante las franquicias o las sucursales. Podemos imaginarnos un Gulf and Western o cualquier otro de estos inmensos emporios comerciales adquiriendo un Marvelous Market en el momento de más éxito, racionalizando sus productos (como Kentucky Fried Chicken hizo con las recetas del pobre anciano coronel Sanders) y creando una cadena de Marvelous Market con establecimientos repartidos por todo el mundo. Como es evidente, llegados a ese punto, en lugar de comportarse como alternativa, Marvelous Market se convertiría en parte de ese mismo proceso de mcdonalización.

Esta empresa ha llegado a convertirse en un éxito fenomenal en la zona de Washington. Se ha visto obligada a limitar sus ventas a dos hogazas por persona y a cerrar durante varias horas al día porque era incapaz de atender la demanda, al tiempo que crecía de una forma espectacular la cantidad de pan elaborado y vendido. El propietario encargó unos hornos nuevos mucho mayores, comenzó su expansión abriendo una planta panificadora, adquirió un camión para repartir pan a varios establecimientos situados en el área de Washington y comenzó a vender sus panes a supermercados y restaurantes. Al tiempo que tenía lugar este proceso de expansión, el propietario afirmaba que su negocio continuaba apostando por la calidad: «Y ciertamente continuamos prestando la mayor atención a la calidad, negándonos a aumentar la producción a mayor velocidad de la que podemos hacerlo, rehusando abandonar las operaciones manuales, y eliminando cada semana de las estanterías cientos de libras de pan que no cumplan estrictamente con nuestros niveles de calidad exigidos.» No obstante, desde mi punto de vista y desde el de otros clientes, la calidad del pan se *ha visto afectada*; por ejemplo, la tienda pone a la venta cada vez más hogazas algo quemadas. La mayor demanda parece haber supuesto un deterioro de la calidad.

A la vista de tales problemas, el propietario envió una carta abierta a sus clientes el 9 de noviembre de 1991, con motivo de la apertura de una nueva planta panificadora. Por una parte, la carta reconocía con varios argumentos que el crecimiento había provocado irracionalidades:

Nos encontramos en una etapa de transición...  
Durante ésta hemos decepcionado a algunos de ustedes debido a que



la *calidad de nuestros panes ha sido irregular*, y no hemos mantenido el compromiso contraído con nosotros mismos...

Algunos días de la semana, como los sábados, *hemos agotado algunos productos* antes de que ustedes llegasen. Muchos de ustedes, a quienes quizás les hubiera gustado estar en una pista jugando un partido de tenis o en la empresa preparando facturas para los clientes, pasan ahora las mañanas del sábado *haciendo cola*...

Más aún, aunque a lo largo de estos meses ustedes han sido muy tolerantes con las variaciones en la *calidad*, éstas nos han preocupado profundamente. (La cursiva es del autor.)

Por otro lado, el propietario prometía que el proceso de expansión no significaría una disminución de la calidad (y de otras irrationalidades por el estilo):

Por tanto, hemos construido una gran planta panificadora, provista del mejor equipamiento para elaborar nuestras clases de pan. *No es una planta automatizada*; en esta nueva planta panificadora hacemos el pan de la misma manera en que lo estamos haciendo aquí: *lentamente, a mano*...; estaremos en disposición de *mantener y aumentar aún más la calidad* de nuestros panes.

Además, hemos conseguido contratar como responsable de la nueva planta panificadora a Paula Oland, una de las mejores especialistas en pan de todo el país...

A quienes piensan que vamos a seguir el mismo camino de otras panificadoras de Washington, que comienzan por hacer promesas y, a continuación, se desacreditan por no cumplirlas, hemos de asegurarles que aquí eso no va a ocurrir. (La cursiva es del autor.)

El propietario del Marvelous Market era consciente de los peligros que comportaría la racionalización de la empresa y trataba de evitarlos al tiempo que inauguraba un fuerte proceso de expansión. El tiempo nos dirá si ha tenido éxito en su intento por librarse de la jaula de hierro de la mcdonalización.

#### BEN & JERRY'S: «UN CAPITALISMO QUE SE PREOCUPA»

Una alternativa a los negocios racionalizados, al menos en algunos aspectos, mucho más arraigada y bien conocida es la heladería Ben & Jerry's, que tiene su sede en Waterbury, Vermont. En un esfuerzo consciente por diferenciarse de la fría impersonalidad de los negocios racionalizados, Ben & Jerry's ha tratado de ser conocida como «la empresa que se preocupa». Al contrario que la mayoría de sus alternativas racionalizadas, esta empresa se preocupa por la calidad, por sus

empleados y por el medio ambiente. Los propietarios, Ben Cohen y Jerry Greenfield, van habitualmente a trabajar en camiseta y zapatillas deportivas. Aunque disponen de un patrimonio de bastantes millones de dólares, el presidente de la compañía, Ben Cohen, «solamente» gana ochenta y tres mil dólares anuales. Este dato es el resultado de la política de la empresa de que los ejecutivos no pueden llegar a ingresar nunca más de siete veces el salario del obrero peor pagado. Poniendo en práctica este «capitalismo que se preocupa», la empresa destina un 7,5 por ciento de sus beneficios antes de impuestos a su fundación, que se dedica a financiar organizaciones «comprometidas con cambios sociales imaginativos», a pagar primas por la leche con el fin de ayudar a las granjas de Vermont propiedad de familias en dificultades, y a adquirir arándanos a los indios de la zona, melocotones de los granjeros negros de Georgia, y nueces de los indígenas de la selva amazónica. Las asambleas de los accionistas no se dedican únicamente a la habitual elección de representantes al consejo de administración, sino también a la filmación de mensajes dirigidos al Congreso en los que se promueven las causas por las que luchan los propios accionistas.

Ben & Jerry's es muy sensible a la situación del medio ambiente y, por tanto, trata de evitar o limitar los daños que le pueden provocar las actividades de la empresa. Ella misma recicla el plástico y el cartón, utiliza papel reciclado en sus oficinas y trata de ahorrar energía. Ben & Jerry's ha llegado incluso a reconocer que su principal producto, sus muy solicitados helados, constituyen un peligro para la salud, al menos, de algunas personas. El informe anual de 1990 afirmaba que «nuestros helados contienen valores nutricionales, a pesar de su alto contenido en grasas y azúcares. Aquellas personas que no deberían tomarlos por razones de salud son totalmente libres de hacerlo o no». Más concretamente, en los dos últimos años la empresa ha comenzado a invadir el mercado con leche y helados de yogur ligeros. Estos productos responden al compromiso de Ben & Jerry's con la salud (aunque continúa sirviendo a sus empleados más de litro y medio de helado *al día*), al mismo tiempo que el incremento de una mayor conciencia social por los problemas de salud está aumentando la resistencia a tomar helados de alto contenido en grasas.

Ben & Jerry's ha tratado también de evitar algunos de los efectos de la mcdonalización sobre sus empleados. Se dice de éstos que les entusiasma su trabajo. Los obreros tienen, al menos, ciertas posibilidades de elegir las tareas que deben llevar a cabo en un día determinado. La empresa tiene un departamento cuya función es idear medidas para eliminar lo pesado y aburrido de los trabajos. Si uno hace una visita a la empresa puede ver a «los empleados charlando amis-

tosamente»; el contestador automático de un ejecutivo puede comunicar a quien pregunta por él que en ese momento no puede atender a la llamada porque se encuentra «fuera dedicado a realizar ejercicios de meditación trascendental»; y una carta dirigida a este autor por la jefa de relaciones públicas de Ben & Jerry's viene firmada por «La Reina de las Relaciones Públicas». Además, hemos de contar con numerosas ventajas para los empleados, tales como masajes gratuitos y un gimnasio, la participación en los beneficios y el hecho de disponer de guarderías infantiles. Un trabajador decía que «así era como debía ser cualquier trabajo». Y un periodista la describía como «la empresa más amistosa de todas las que mantienen tal relación con los empleados».

Pero Ben & Jerry's, que se fundó en 1978, comienza a presentar algunos signos de mcdonalización. La primera «franquicia que obtuvo ganancias» de esta empresa abrió las puertas en Vermont en 1981; el primero de los establecimientos que se abrió fuera del estado es de 1983. Para hacer frente a la demanda, algunos de los helados de Ben & Jerry's comenzaron a ser fabricados por otras empresas con licencia de la compañía. Las ventas, los beneficios y el número de empleados crecieron de forma espectacular. En 1982, Jerry Greenfield era ya consciente del proceso de racionalización a que se estaban viendo sometidos: «Comenzamos como un establecimiento de helados de fabricación casera y estamos evolucionando hasta convertirnos en una suerte de planta manufacturera... Donde antes era normal que nosotros mismos hiciéramos el helado y llenáramos cada uno de los cucuruchos, resulta que, ahora, hay gente que compra nuestros helados y que nunca han visto a Ben o a Jerry.» Greenfield dejó la empresa, pero volvió a ella algunos años después para intentar compaginar el éxito económico con los valores que habían levantado la compañía en sus primeros tiempos.

Al haber alcanzado un gran éxito por toda la nación, y después de haber doblado en un año el número de empleados, al pasar de ciento cincuenta a trescientos, la empresa llevó a cabo una política de limitación del crecimiento. Y comenzó por el número de locales (ochenta a finales de 1989 y sólo seis más al acabar 1990), y ha centrado su atención en la mejora de los lazos que la compañía mantiene con las franquicias ya en funcionamiento. De forma parecida, se ha ido controlando el número de empleados. Ha sido contratado un asesor no sólo para mejorar las condiciones laborales, sino también el producto, la *calidad*. Existe un plan para construir nuevas instalaciones que tiene como objetivo recuperar toda la producción de helado, eliminando, por tanto, los peligros inherentes a la concesión de licencias para elaborar helados, incluso en los casos en que estas empre-

sas subcontratadas estén controladas por los propios inspectores de calidad de Ben & Jerry's.

Patricia Aburdene, coautora con John Naisbitt de *Megatrends 2000*, veía a Ben & Jerry's «casi con toda seguridad... como el nuevo modelo empresarial que veremos crearse en la década de 1990 y que se desarrollará en el siglo XXI». (Nótese que ese punto de vista se opone a la perspectiva defendida en este trabajo de que es el McDonald's altamente racionalizado, y no el decididamente no racionalizado Ben & Jerry's, el que se convertirá con toda probabilidad en el modelo empresarial en el futuro.) Como mínimo, si pretende ser una alternativa viable, Ben & Jerry's debe continuar vigilante ante los procedimientos racionalizados y debe demostrar que es capaz de tener éxito y de evitar la mcdonalización a largo plazo.

#### ALTERNATIVAS A LOS «MCBEd, MCBREAKFASTS»

Otro ejemplo de alternativa no racionalizada es el de los *Bed and Breakfast*. De hecho, un reportaje sobre éstos se titulaba: «Los *Bed and Breakfast* ofrecen al viajero una ruptura con los *McBed, McBreakfast*». Los *Bed and Breakfast* son casas particulares que alquilan habitaciones a gentes de paso y que les ofrecen una hospitalidad de tipo casero y un desayuno por la mañana. Tradicionalmente, los huéspedes viven en la propia casa y llevan el negocio al tiempo que se toman un interés personal por los clientes. Aunque muchos de ellos existían ya hacía tiempo, los *Bed and Breakfast* comenzaron a tener un gran auge a comienzos de la década de 1980. Algunas personas estaban ya hartas de la fría impersonalidad de las habitaciones de los moteles racionalizados y, en su lugar, comenzaron a buscar esa clase de hospedaje. Uno de los clientes decía: «Fue maravilloso... El hostelero nos trató como si fuéramos de la familia. Fue tan cómodo y amistoso, y encantador y romántico...»

Pero, una vez más, el éxito ha traído consigo las primeras señales de mcdonalización. Se va ampliando el abanico de comodidades ofrecidas y, como consecuencia, los precios están creciendo. Se está haciendo bastante difícil distinguir los *Bed and Breakfast* de las pensiones o los hoteles pequeños. Los propietarios casi nunca viven ya en él, sino que han contratado a personas para que les lleven el negocio. Un observador decía que «los mejores *Bed and Breakfast* son aquellos en los que el propietario se encuentra al pie del cañón... Cuando el propietario se va y contrata un empleado las cosas comienzan a ir mal. El polvo comienza a acumularse debajo de las camas, el café está aguado y la tostada quemada». En otras palabras, la perjudicada es la

calidad. Ante el crecimiento de los *Bed and breakfast* se creó la Asociación Americana de *Bed and Breakfast* (organización de carácter nacional que entró en funcionamiento en 1981) y comenzaron a proliferar las guías de tales establecimientos. Actualmente se llevan a cabo inspecciones, se han señalado diferentes categorías y se ha establecido un sistema de tarifas. En otras palabras, se están realizando grandes esfuerzos por racionalizar la creciente industria de los *Bed and breakfast*.

#### Otras alternativas: «está permitido salirse de la fila»

En otros ámbitos existen también alternativas a la racionalización. Por ejemplo, en el campo de la educación, encontramos algunas alternativas a las altamente racionalizadas universidades estatales, como es, por ejemplo, el caso de pequeños centros como el Hampshire College, de Amherst, Massachusetts, cuyo lema mantiene lo siguiente: «El lugar donde está permitido salirse de la fila.» (No hemos mencionado con anterioridad que los restaurantes de comida rápida utilizan, en ocasiones, esloganes semejantes como, por ejemplo, el «Algunas veces puedes quebrantar la norma», de Burger King.) En esos centros, el programa de estudios es troncal y genérico y no se califica a los alumnos utilizando medias numéricas. Otro ejemplo serían las cooperativas de alimentación que ofrecen una alternativa a los supermercados. Las cooperativas se especializan en alimentos saludables así como en mejorar un abanico cada vez más extenso de opciones para los vegetarianos. Los alimentos son más sanos que en los supermercados, los tenderos son, a menudo, miembros de la cooperativa y, por tanto, implicados directa y activamente en su dirección, y los empleados se encuentran con frecuencia mucho más implicados y comprometidos con su tarea e incluso se les ha llegado a ver cantando mientras realizan su trabajo.

Como ya hemos visto, a medida que los sistemas no racionalizados van alcanzando éxito, aumentan las presiones para mcdonalizarlos. Por tanto, el tema que se plantea es el siguiente: ¿Cómo conseguir evitar la racionalización de esas estructuras? Por ejemplo, un primer fenómeno a evitar es la excesiva expansión. En cierto sentido, cualquier empresa que vaya aumentando su tamaño requerirá también un incremento paralelo de los principios racionales que la sustentan. Además de que el tamaño constituya una amenaza, el peligro mayor reside en la aparición de sucursales o franquicias. Casi por definición, tal aparición conlleva la racionalización. Sin embargo, es difícil oponerse a aumentar de tamaño y crear una cadena porque ambas medidas

ofrecen el señuelo casi irresistible del incremento de los beneficios. Los empresarios que han levantado esta clase de negocios no racionalizados deben siempre tener muy presentes las razones que les han llevado a la creación de sus empresas. Es necesario asimismo que continúen pensando en las obligaciones que han adquirido con sus clientes, que frecuentan sus establecimientos precisamente porque *no* están mcdonalizados. No obstante, al tratarse de criaturas de una sociedad capitalista pueden llegar a sucumbir al deseo de conseguir mayores beneficios y permitir, por tanto, que sus empresas se expandan y creen cadenas. Si es así, todavía nos queda la esperanza de que utilicen esos beneficios para crear nuevas empresas no racionalizadas.

#### Cómo crear refugios no racionalizados para nosotros mismos: profesores fijos y «trabajos de por libre»

Si bien es cierto que uno puede considerar que ya tiene un refugio no mcdonalizado en negocios tales como Marvelous Market o los *Bed and breakfasts*, estas empresas ofrecen refugio a un buen número de gente. Marvelous Market ofrece unos panes que constituyen una alternativa maravillosa para quienes están hartos del Wonder Bread y de sus racionalizados hijos clónicos. El Cherry García de Ben & Jerry's, con sus enormes e irregulares trozos de chocolate con cerezas, es una alternativa deliciosa a esos insípidos y uniformes sabores que encontramos habitualmente en el frigorífico del supermercado. Los *Bed and breakfast* ofrecen una opción humana y casera a aquellos que no pueden soportar la rutinaria monotonía de pasarse una noche más en un Days Inn. En este apartado indicaremos cómo se pueden crear refugios no racionalizados *para nosotros mismos* en sistemas, por otra parte, muy racionalizados. Centraremos nuestra atención en el mundo del trabajo que, con algunas excepciones, posee un grado de racionalización elevadísimo. No obstante, podemos crear refugios similares en cualquier otro ámbito.

La capacidad de creación de tales refugios suele estar relacionada con la posición que uno ocupe en la jerarquía; quienes se encuentran en posiciones de mayor rango tienen a su alcance mayores posibilidades de conseguirlo. Sin embargo, algunas personas que desempeñan oficios de bajo nivel se encuentran en una posición excelente para liberarse de la racionalización. Un ejemplo serían los taxistas, quienes, al realizar un trabajo fundamentalmente autónomo, pueden tener una jornada de trabajo no racionalizada. Pueden ir a donde quieren, recoger a los pasajeros que deseen, y hacer descansos cuan-

do les plazca. Con ello queremos dar a entender que desempeñar un trabajo no racionalizado no es únicamente patrimonio de las clases elevadas. Incluso, nada impide que personas con un elevado nivel educativo y bien preparadas puedan buscar una ocupación como la de taxista porque les permitiría tener una vida laboral menos racionalizada. Otros oficios de bajo nivel en los que existen parecidas posibilidades serían el de porteros de noche o el de personal de mantenimiento en una fábrica automatizada. Los trabajadores de bajo nivel, así como todos aquellos que trabajan de manera autónoma o relativamente aislados en el seno de una empresa, pueden crearse un entorno laboral no racionalizado.

Sin embargo, es en aquellas ocupaciones de *status* más elevado donde es más probable crear un refugio no racionalizado para uno mismo. Médicos, abogados, gestores, arquitectos y todos aquellos que ejercen profesiones liberales pueden crear un entorno de esa clase para ellos mismos. En las grandes empresas, quienes se encuentran en la cumbre de la organización tienen más posibilidades de sustraerse a la racionalización. La norma (no escrita) para la mayor parte de los altos ejecutivos consiste en la imposición de la racionalidad a los demás, mientras su propio trabajo está lo menos racionalizado posible. La racionalización es algo que se ha de imponer a los demás, en particular a quienes disponen de muy poco poder.

Permítanme que ponga como ejemplo más cabal de un puesto de trabajo libre de la racionalización —en el seno de un sistema burocrático, aunque no alienante— la ocupación que tengo yo: profesor universitario. Durante este semestre impartí mis clases los lunes por la tarde, desde las 3 a las 4,15 horas y desde las 6,30 a las 9, y los miércoles por la tarde desde las 3 a las 4,15. Además, debo contar también con un tiempo de permanencia (unas dos horas por semana), un ocasional claustro de facultad (una hora, una vez por mes, cuando decido asistir) y una también ocasional reunión del consejo rector; éstas son las únicas horas que no tengo libres; son, por tanto, los únicos momentos en los que debo encontrarme en un lugar determinado, en un momento dado para realizar un conjunto de tareas que me exige la institución. A menudo, me encontraré también en el *campus* en otros momentos, pero son entrevistas que han sido acordadas a conveniencia mía. Más aún, las horas de clase previamente fijadas sólo me ocupan treinta semanas, es decir, dos semestres completos, a lo largo del año. Virtualmente, en las veintidós semanas restantes dispongo de todo el tiempo para mí. Por tanto, sólo algunas horas a la semana, en poco más de medio año, debo estar en un lugar determinado, haciendo una tarea determinada en un momento determinado. Dispongo de todo el tiempo restante para hacer cualquier cosa que me

venga en gana. En otras palabras, mi tiempo de trabajo se halla casi por entero no racionalizado.

Si quisiera, como profesor titular a tiempo completo, podría estar ocioso los días restantes. No obstante, he elegido no aceptar esa opción; en lugar de ello, me ocupo en actividades profesionales, tales como escribir libros como éste. Pero el cómo, el cuándo y el qué escribo se encuentra totalmente no racionalizado. Puedo escribir a medianoche o muy temprano por la mañana. Puedo escribir en una pantalla de ordenador, en una bayeta amarilla o, incluso, en una lápida. Puedo hacerlo sobre la mcdonalización o sobre la «metateorización» en sociología. Puedo escribir vestido con traje y corbata o en albornoz (que es lo que prefiero). Puedo tomarme un descanso cuando quiera; puedo irme a dar el paseo diario con mi perro, *Brandy*; puedo escuchar mi libro favorito registrado en cinta cuando me plazca. Puedo echarme una siesta (algo que nunca olvido) cuando siento la necesidad de hacerlo. En resumen, mi vida laboral se encuentra no racionalizada casi por entero. Soy un privilegiado al hallarme en una posición que me permite ser capaz de crearme un refugio en buena medida no racionalizado, inmerso en un sistema, el de la enseñanza universitaria, por otra parte altamente racionalizado.

Ni que decir tiene que mi caso es extremadamente afortunado, pero también puede ser el caso de aquellos que prefieren trabajar en organizaciones y empresas en las que es dable, al menos, cierto nivel de no racionalización. Por ejemplo, algunas empresas de alta tecnología son conocidas por la creación y el estímulo del uso de los denominados «trabajos de por libre», en los que las personas pueden aislarse de las exigencias cotidianas de la empresa y realizar su trabajo como crean más conveniente. El «trabajo de por libre» insiste sobre todo en la creatividad y la innovación, y *no* en el conformismo. Thomas Peters y Robert Waterman describen este tipo de trabajos como aquellos que se realizan de una forma singularmente no racional e incluso irracional:

Creaban un tipo de *descentralización* y de *autonomía* casi completa, con los consiguientes *solapamientos*, con una *falta de coordinación*, una *competencia interna* y unas condiciones bastante *caóticas*, con el fin de alimentar el espíritu de la empresa. *Han renunciado* en cierta medida al *orden* como medio para conseguir innovaciones con regularidad. (La cursiva es del autor.)

Los conceptos en cursiva de la cita precedente serían todos ellos considerados no racionales o irracionales desde el punto de vista de una sociedad mcdonalizada.

Incluso en organizaciones altamente racionalizadas es posible que

ciertas personas puedan crear un amplio abanico de ocupaciones no racionalizadas y conseguir así más tiempo para sí mismos. Por ejemplo, si acaba sus tareas rutinarias pronto, un obrero puede conseguir el tiempo suficiente para realizar actividades no racionalizadas, aun- que tengan relación con el propio trabajo.

No estamos sugiriendo que sea fácil encontrar ocupaciones no racionalizadas o crear espacios no racionalizados en empresas mcdon- nalizadas, ni tampoco pretendemos afirmar que se puedan encontrar para todos los momentos de la vida diaria. Pero sí que puede ocurrir que algunas personas, en algún momento, sean capaces de crear re- fugios no racionalizados para ellas mismas en sus ocupaciones y en las empresas que les dan empleo. Si todo esto puede ponerse en prác- tica en el mundo del trabajo, puede llegar a conseguirse también en otros ámbitos.

Uno de los elementos que se debe subrayar a propósito de los mo- mentos y las ocupaciones no racionalizadas es que presumiblemente se convertirán en fuente de una gran creatividad. Es muy difícil ser creativo cuando uno se enfrenta a exigencias incesantes, impuestas desde el exterior y repetitivas. Esta es una de las razones por la que las empresas de alta tecnología han establecido los «trabajos de por libre». Por tanto, detrás de todo ello no se encuentra sólo el interés de los individuos por trabajar en empresas que, al menos en cierto grado, se encuentran no racionalizadas, sino también el interés del empre- sario y de la sociedad en general. Ambos necesitan de una corriente constante de nuevas ideas y productos creativos, y esa corriente es mucho más difícil que haga aparición en organizaciones burocráticas rígidamente controladas.

No quisiéramos llevar esta idea demasiado lejos. En primer lugar, las organizaciones racionalizadas pueden proporcionar todo aquello que se necesita para realizar un trabajo creativo, así como ese mer- cado laboral. En otras palabras, esos refugios no racionalizados de creatividad necesitan el apoyo de sistemas racionalizados. En segun- do lugar, no podrían existir grandes empresas si sólo estuvieran com- puestas por refugios de esa clase; el resultado no sería otro que el caos. En tercer lugar, no a todo el mundo le gusta trabajar en esa cla- se de refugios no racionalizados; más aún, mucha gente prefiere que su trabajo diario sea rutinario al máximo. En cuarto lugar, no todo el mundo es capaz de trabajar en uno de esos refugios no racionaliza- dos. Por tanto, todo esto no constituye precisamente un argumento a favor de la existencia de un mundo laboral compuesto únicamente por ocupaciones creativas. En su lugar, señala la necesidad de crear más refugios no racionalizados en medio de un mundo laboral y em- presarial, por otra parte, con un elevado grado de racionalización.

### Respuestas individuales: cómo invertir el proceso de mcdonalización

Más allá del mundo del trabajo, aquellos que no se encuentran có- modos o que se oponen abiertamente a la mcdonalización tienen a su alcance una cierta variedad de opciones. Antes de hablar de ellas es necesario señalar que esas personas (aquellos que ven la jaula racio- nalizada como si estuviera hecha de goma o de hierro) deben tratar de sacar el mayor partido posible a lo que nos ofrece el mundo mcdon- nalizado sin sucumbir a sus peligros o excesos. No será fácil por- que es muy grande el atractivo de las organizaciones mcdonalizadas y porque es sencillo que uno se vuelva un ferviente seguidor (y se vea cogido en sus redes) de las actividades racionalizadas. Así, quienes utilizan los sistemas racionales por lo que éstos les pueden ofrecer han de tener siempre presentes los peligros que supone la mcdonali- zación. Pero la posibilidad de conseguir el estado de nuestras cuentas a medianoche, la de evitar la sala de urgencias de un hospital por un problema sin importancia simplemente asistiendo a un «McDoctor», y la de perder peso rápidamente y con seguridad en Nutri/System, en- tre otras muchas comodidades, se convierten todas ellas en opciones muy atractivas para numerosas personas. El secreto consiste en ser capaces de sacar partido de lo mejor que nos ofrece un mundo mcdon- nalizado sin acabar prisioneros de ese mismo mundo.

Pero ¿cómo hacerlo? Por un lado, es aconsejable utilizar sistemas mcdonalizados sólo cuando tal uso es inevitable, cuando no existen alternativas disponibles o cuando lo que nos ofrecen es mejor. Quizás podría pensarse en colocar carteles en los sistemas mcdonalizados que dijieran aquello de lo que nos informan en las cajetillas de taba- co. A continuación presentamos una posible opción:

Los sociólogos advierten que el uso habitual de sistemas mcdonalizados es destructivo para su salud física y mental, al mismo tiempo que para la so- ciedad en su conjunto.

Sobre todo, las personas deben evitar el uso rutinario y sistemá- tico de los sistemas mcdonalizados. Para librarnos de la jaula de hie- rro debemos buscar refugios no racionalizados allí donde sea posible y en cualquier momento que podamos. La búsqueda de tales refugios es difícil y exige tiempo; es mucho más sencillo utilizar los diferentes aspectos de nuestra sociedad mcdonalizada que encontrarse y apro- vechar las alternativas no racionalizadas. Más aún, son precisamente esos esfuerzos los imprescindibles si queremos evitar los peores efec-

tos de la jaula de hierro. Librarse de la mcdonalización requiere un duro trabajo y una vigilancia continua.

La decisión más extrema consistiría en hacer las maletas y abandonar la tan mcdonalizada sociedad norteamericana. El problema de trasladarse a otra sociedad reside en el hecho de que éstas se encuentran ya inmersas en pleno proceso de racionalización o es probable que muy pronto se embarquen en él. Por tanto, la huida a otra sociedad puede significar que se gane algo de tiempo, pero, finalmente, nos veremos obligados a enfrentarnos a la mcdonalización y, en esta ocasión, en un medio mucho menos familiar.

Una posición mucho menos extrema es la de buscar un amplio abanico de refugios no racionalizados en nuestra sociedad mcdonalizada del tipo de los que hemos descrito más atrás al hacer referencia al mundo laboral. Pero, como ya hemos visto, no es suficiente que la gente busque esos refugios, es también necesario que otros hayan creado tales refugios en empresas no racionalizadas o que esos refugios se hallen en ellas. Más aún, la creación de tales empresas no es un fin en sí mismo, es preciso que tengan éxito. Ya que siempre habrá gente (o, al menos, eso esperamos) que se rebelará contra la mcdonalización, habrá posibilidades de éxito, para no hablar de la eterna gratitud de los rebeldes por la creación de empresas no racionalizadas. Por tanto, encontrar y mantener contactos con empresas no racionalizadas en todos los sectores son mecanismos con los que hacer frente a los excesos de la racionalización.

La siguiente lista contiene posibles acciones que se pueden realizar a título individual para combatir la mcdonalización. En muchos casos se requiere que otros hayan tenido la iniciativa de crear empresas no racionalizadas.

— Evite vivir en apartamentos o en casas unifamiliares. Trate de hacerlo en un medio con personalidad, preferiblemente en uno que haya sido construido por usted o para usted. Si no tiene más remedio que hacerlo en un apartamento o en una casa unifamiliar, humanícelo e individualícelo. De hecho, los residentes de la primera *Levittown*, la primera comunidad formada por casas unifamiliares, han hecho precisamente eso, hasta el punto de que ahora puede contemplarse «la "cajita" Levitt convertida en una casa Tudor, en un chalet suizo o en un pajar holandés».

— Evite cuanto sea posible la rutina diaria. Intente hacer la mayor cantidad de cosas posibles de manera diferente de un día para otro.

— En general, haga cuantas más cosas pueda por sí mismo. Si debe utilizar diferentes servicios frecuente los no racionalizados,

aquellos establecimientos que no pertenezcan a una cadena. Por ejemplo, engrase usted mismo su coche. Si no lo desea o si es incapaz de hacerlo, llévelo a que se lo hagan en una gasolinera normal y corriente. Evite por todos los medios frecuentar uno de los establecimientos dependientes de las empresas de engrase.

— En lugar de aparecer por el H&R Block cuando deba hacer su declaración de renta, contrate a un gestor, preferiblemente alguien que trabaje fuera de una oficina y lo haga en su propia casa.

— De forma parecida, la próxima vez que una urgencia médica o dental de carácter menor le lleve a pensar en realizar una visita a un «McDoctor» o a un «McDentista», resista la tentación y vaya a ver al médico o al dentista de su vecindario, preferiblemente alguien que trabaje en una consulta propia.

— La próxima vez que necesite unas gafas, utilice una óptica y olvídese del Pearle Vision Center.

— Evite ir a Hair Cuttery o a otras cadenas de peluquería parecidas; en la próxima ocasión en que necesite cortarse el cabello, vaya a una peluquería de las de toda la vida.

— Al menos una vez por semana, pase de comer en McDonald's y vaya a uno de los típicos establecimientos de los de comer con cuchara. Por lo que respecta a la cena, y al menos también una vez a la semana, aparque el coche, desenchufe el microondas, olvídese del congelador y cocine.

— Si de verdad quiere asombrar al empleado en el supermercado, pague con dinero y no utilice su tarjeta de crédito.

— Devuelva a la oficina de correos toda la correspondencia basura, especialmente aquella que va dirigida al «ocupante» o «residente».

— La próxima ocasión en que le telefonee una computadora, colóquelo suavemente el teléfono en el suelo, permitiendo de esta manera que aquella voz incorpórea vaya zumbando y teniéndole ocupada la línea de tal manera que no pueda aburrir a otras gentes con llamadas similares durante un tiempo.

— Cuando marque el número de alguna empresa, elija siempre la opción «correspondencia hablada», opción que le permite comunicar con una persona de verdad.

— Nunca adquiera productos artificiales tales como Molly McButter y Butter Buds.

— Busque los restaurantes que utilizan auténtica porcelana y cubertería metálica; evite aquellos que hacen uso de materiales tales como el porospán que afectan de manera tan negativa al medio ambiente.

— Organice grupos de protesta contra los abusos de los sistemas mcdonalizados. Como ya hemos visto, estos sistemas adoptarán medidas para dar respuestas a sus protestas. Si trabaja en uno de esos

sistemas, organice a sus compañeros de trabajo para conseguir condiciones laborales más humanizadas.

— Si debe frecuentar un restaurante de comida rápida, hágalo en alguno como el Macheezmo Mouse Mexican Cafe, que ha demostrado tener una cierta sensibilidad ante los peligros de la mcdonalización.

— Si es un asiduo a los McDonald's, desarrolle una relación personal con los empleados; trate de conocerles. Haga también todo lo que esté en sus manos para humanizarlo. De hecho, en el momento del desayuno, hay clientes que han hecho exactamente eso mismo: «han invertido el proceso» de mcdonalización. En lugar de precipitarse sobre los alimentos, muchos de los clientes que van a desayunar «lo hacen cada día de la semana para leer el periódico, charlar, tomar café y engullir un Huevo McMuffin». Si es posible desmcdonalizar el desayuno, ¿por qué no las demás comidas?, ¿por qué no otros aspectos de la comida rápida?

— Haga un esfuerzo y lea *The New York Times* y no el *Usa Today* una vez por semana. Mire los programas informativos de la PBS (una cadena de televisión pública) una vez a la semana, en lugar de los noticiarios de cualquier cadena de entretenimiento, que apenas dedican unos instantes a cada noticia.

— De manera más general, vea la televisión lo menos posible. Si desea ver televisión, mantenga el selector de canales en el PBS. Si quiere conectar una de las cadenas privadas, elimine el sonido y mire para otro lado cuando pasen los anuncios. Después de todo, la mayor parte de esos anuncios están patrocinados por empresas racionalizadas y buscan clientes que defiendan las virtudes de la racionalización.

— Evite la mayoría de las empresas de comida para tomar con los dedos.

— En sus próximas vacaciones, vaya únicamente a una localidad e intente conocerla a fondo.

— No vaya nunca a un estadio cubierto o que disponga de césped artificial; realice peregrinaciones periódicas a Fenway Park.

— Evite aquellas clases en las que las pruebas son cuestionarios tipo test, y que son evaluadas por un ordenador. Si es inevitable pasar por ellas, dedíquese a hacer señales extrañas y recorte los bordes del examen para que el ordenador no pueda procesarlo.

— Busque las clases poco numerosas; trate de conocer a sus profesores.

— No vea películas cuyos títulos vayan seguidos de números romanos.

Regina Schrambling ha desarrollado una gran variedad de estrategias similares a las de la lista precedente para hacer frente a las ame-

nazas para la salud —en especial, la salmonella— que conlleva la racionalización de la producción alimentaria. Es interesante advertir que la propia Schrambling reconoce que la respuesta no se encuentra en una vuelta a la forma prerracionalizada de criar pollos. Sostiene que la «cría de vida» de tales pollos incluía la «ingestión de gusanos», lo que podía provocar salmonella. No obstante, ella prefiere ir a un mercado de granjeros y compra pollos criados a la antigua usanza. Adquiere los huevos «en un paquete hecho a mano del mismo granjero del estado de Nueva York». Desde su punto de vista, esos huevos son más frescos y están más limpios que los producidos en serie. Compra también los melones en esos mercados y rehúsa hacerlo en un supermercado porque el proceso de comercialización es tan largo que se corre el riesgo de que no se encuentren en buenas condiciones y provoquen enfermedades. Al mismo tiempo que la racionalización nos ha permitido comer frutas y verduras a lo largo de todo el año, existe también un coste y un peligro adicionales. Según señala esta misma autora, han crecido «en países en los que nunca nos atreveríamos a beber el agua, donde los pesticidas que aquí están prohibidos se utilizan con entera libertad». Por tanto, es evidente que sólo adquiera frutas y verduras de temporada. Además de comprar las frutas y las verduras con todo cuidado sólo en los mercados locales, uno puede también cultivarlas.

Schrambling sostiene que necesitamos entender que existen temporadas limitadas para las frutas y las verduras:

Deberíamos recordar que la cosecha de fresas es tan efímera como las luciérnagas, y que el maíz no siempre está cuando lo deseamos; es mucho mejor cuando los comemos pocas horas después de haber sido recogidos. Para tener un profundo y nuevo aprecio por los ciclos de la naturaleza no hay nada mejor que el mercado de los granjeros en enero, cuando sólo hay a la venta patatas, calabazas y manzanas.

Precisamente debido a ello, necesitamos entender que «no podemos disponer de todos los alimentos a lo largo de todo el año».

(La posición de Schrambling parece razonable, incluso laudable, pero no debemos olvidar que las fuerzas de la mcdonalización continúan presionando, venciendo las resistencias que ella misma genera. Por ejemplo, un reciente descubrimiento científico confirma que tomates modificados genéticamente pueden evitar la producción del gas que provoca su maduración. Este descubrimiento permitiría que los tomates y, potencialmente, muchas otras frutas y verduras, no se recogeran de la planta hasta estar maduros [en lugar de recolectarlos antes de tiempo como es a menudo el caso], que pudieran ser trans-

portados a grandes distancias sin refrigeración, almacenados durante semanas y, por último, madurados [mediante la exposición a gas etileno] en el momento en que el minorista desea ponerlos a la venta. Por tanto, si esta técnica demuestra ser viable comercialmente, y al contrario de lo que creía Schrambling, *dispondremos* de numerosas frutas y verduras, e incluso de flores, «a lo largo de todo el año». De forma parecida, la cosecha de fresas no sería tan «fugaz» como parecía creer esa autora. La fresa Driscoll, que crece en Watsonville, California [«capital mundial de la fresa»] es de buen tamaño, brillante y, lo que aún es más importante, disponible [debido al clima favorable] durante todo el año. Pero, sorprendentemente, se describe la fresa Driscoll como una fruta que «también tiene *cierto* sabor». [La cursiva es del autor.]

Es particularmente importante ir dando los pasos oportunos para evitar que los niños se conviertan en tontos seguidores de la mcdonalización.

— En lugar de utilizar las guarderías «mcniño», deje a su hijo en casa de alguna persona adulta de la vecindad interesada en ganarse algún dinero extra.

— Mantenga a sus hijos alejados de la televisión siempre que sea posible. Es importante que no se vean expuestos al continuo bombardeo de anuncios de empresas racionalizadas, especialmente en los dibujos animados del sábado por la mañana.

— Dedique sus esfuerzos a mantener la mcdonalización alejada de la enseñanza.

— Si puede permitirselo, envíe a su hijo a una institución escolar pequeña, no mcdonalizada.

— Sobre todo, y cuando sea posible, evite llevar a sus hijos a los restaurantes de comida rápida o a sus clones. Si no hay ninguna otra alternativa (por ejemplo, si se encuentra en una autopista y las únicas opciones posibles son todas ellas establecimientos de comida rápida), tape los ojos a su hijo hasta que haya pasado la amenaza.

*Existen* medidas que pueden tomarse para hacer frente a la mcdonalización. No obstante, albergo escasas esperanzas de que tales acciones, incluso aquellas que podría asumir un grupo muy numeroso de personas, puedan invertir la tendencia. Pero, a pesar de esta aparente inevitabilidad, creo que la lucha merece la pena. En primer lugar, contribuirá a mitigar los peores excesos de los sistemas mcdonalizados. En segundo lugar, llevará al descubrimiento, la creación y el uso de un mayor número de refugios en los que la gente, ya inclinada a ello, escapará a la mcdonalización al menos unas horas al día o

incluso una parte mucho más larga de su vida. Finalmente, y quizás sea el elemento más importante, la lucha en sí misma ennoblece. Y ese tipo de lucha es una actividad no racionalizada, individual y colectiva. Precisamente en esos conflictos la gente puede dar cauce a la razón, en un mundo que, prácticamente en todos sus restantes aspectos, ha creado sistemas racionalizados para negar la condición humana.

### Conclusión

Aunque a lo largo de todo este libro he ido insistiendo en la imposibilidad de resistirse a la mcdonalización, tengo la profunda esperanza de que esté equivocado. Además, uno de los motivos principales de este trabajo es el de alertar a los lectores de los peligros de la mcdonalización y a motivarlos para que rompan sus ataduras. Espero que seamos capaces de resistirnos a este proceso y que, en su lugar, podamos crear un mundo más razonable y humano.

Recientemente, McDonald's ha visto cómo le interponía una demanda el famoso *chef* francés Paul Bocuse por utilizar su imagen en un cartel sin permiso. Muy enfadado, Bocuse decía: «¿Cómo puedo aparecer promocionando este tipo de comida sin gusto, y sin huesos, en la que todo es blando?» No obstante, el famoso *chef* parecía reconocer la inevitabilidad de la mcdonalización: «Hay cierta demanda... y tratar de desembarazarnos de ella me parece tan inútil como conseguir eliminar a las prostitutas del Bois de Boulogne.» Mira por dónde, dos semanas más tarde se anunciaba que la policía de París había hecho una gran operación contra la prostitución en el Bois de Boulogne. Un portavoz de la policía afirmaba: «No hemos dejado ni una.» Por tanto, de la misma manera en que el *chef* Bocuse se había equivocado a propósito de las prostitutas, quizás yo también lo esté acerca de la imposibilidad de resistirnos a la mcdonalización. No obstante, y antes de que continuemos alentando un optimismo exagerado, deberíamos señalar que «todo el mundo sabe que las prostitutas estarán de vuelta tan pronto como se haya puesto fin a la operación. En la primavera, según predicción de un policía, habrá incluso más que antes». De forma parecida, si-gue siendo probable que, sea cual fuere la intensidad de la oposición, el futuro comportará una mayor mcdonalización. Incluso aunque se demuestre que esto es así, tengo la esperanza de que la gente seguirá al menos algunos de los consejos que hemos presentado en este capítulo para mitigar los peores efectos de ese proceso. En otras palabras, y enfrentados a la imagen de la jaula de hie-



rrero de Max Weber de un futuro dominado por la noche polar de una gélida oscuridad y la más fría rigidez, lo menos que el lector puede hacer es seguir las palabras del poeta Dylan Thomas: «No entres dócilmente en ese sueño... Lucha, lucha con rabia contra la muerte de la luz.»

## NOTAS DEL AUTOR

### 1. La mcdonalización de la sociedad

Un punto de vista similar, pero más estrecho de miras, al que aparece en la p. 15, en Benjamin R. Barber, «Jihad vs. McWorld», *The Atlantic Monthly* (marzo 1992), pp. 53-63.

Los datos estadísticos de las ventas de McDonald's (p. 16) proceden de Stephen Levine, «McDonald's Makes a Play to Diversify», *Washington Post* (30 agosto 1991), p. G4. La información del párrafo segundo, sobre el número de establecimientos de McDonald's, es cortesía del propio McDonald's, y la ratio de norteamericanos por restaurante procede de Anthony Ramírez, «In the Orchid Room... Big Macs», *The New York Times* (30 de octubre 1990), pp. D1, D5.

La resistencia europea a la comida rápida (p. 16, número 6) se trata en Gregory Hall, «The Psychology of Fast-Food Happiness», en Marshall Fishwick (ed.), *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*, Bowling Green University Press, 1983, p. 84. A propósito del mismo punto, la información sobre el McDonald's de Moscú proviene de Louis Uchitelle, «That's Funny, Those Pickles Don't Look Russian», *The New York Times* (27 febrero 1992), p. A4, y la de los suizos de «Big Mac on Track», *Travel and Leisure* (diciembre 1990), p. 26.

La información del McDonald's de Pekín (p. 17) procede de Nicholas D. Kristof, «'Billions Served' (and That Was Without China)», *The New York Times* (24 abril 1992). La cifra de McDonald's inaugurados la ofrece Eben Shapiro, «Overseas Sizzle for McDonald's», *The New York Times* (17 abril 1992), pp. D1, D4.

Para más información sobre el restaurante de comida rápida libanés (que se menciona en p. 17), véase Alison Leigh Cowan, «Unlikely Spot for Fast Food», *The New York Times* (29 abril 1984), apartado tercero, p. 5. El ejemplo de Body Shop (que se cita algo más adelante en esa misma página), en Eben Shapiro, «The Sincerest Form of Rivalry», *The New York Times* (19 octubre 1991), pp. 35, 46. El material sobre Toys R Us está tomado de Timothy Egan, «Big Chains Arc Joining Manhattan's Toy Wars», *The New York Times* (8 diciembre 1990), p. 29; Stacey Burling, «Health Club...For Kids», *Washington*